

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza efektivity procesů pošty Praha 114

Věra Korydková

Bakalářská práce

2013

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2012/2013

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věra Korýdková**  
Osobní číslo: **D10467**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**  
Název tématu: **Analýza efektivity procesů pošty Praha 114**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické aspekty hodnocení efektivity procesů
2. Analýza stávajícího stavu realizace procesů na poště Praha 114
3. Návrh na zvýšení efektivity procesů pošty Praha 114

Závěr

UPA054844



Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:  
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. května 2013

prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 17. 5. 2013

Věra Korýdková

Poděkování.

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Liborovi Švadlenkovi, Ph.D., za odborné vedení, rady, připomínky a ochotu.

Tato bakalářská práce vznikla v rámci řešení projektu „Podpora stáží a odborných aktivit při inovaci oblasti terciárního vzdělávání na DFJP a FEI Univerzity Pardubice, reg. č.: CZ.1.07/2.4.00/17.0107“, v týmu Technologie a management sektoru poštovních služeb a elektronických komunikací.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na efektivitu procesů pošty Praha 114. Zabývá se analýzou činností a procesů současného stavu pracovníků přepážek a pokladníka pošty. Na základě analýzy se odvíjí návrhy řešení pro Českou poštu, s. p., které vedou k vyšší efektivitě práce a skutečným potřebám pošty.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

analýza, proces, Česká pošta, s. p., pracovník přepážky, pokladník pošty, efektivita

## **TITLE**

The analysis of the processes' effectiveness of the Prague 114 Post Office

## **ANNOTATION**

The bachelor dissertation work concentrates on the effectiveness of processes within the Prague 114 post office. It deals with the analysis of activities and processes of the temporary number of the cash desk employees and of the post office cashier. On the basis of this analysis are derived the respective proposals of solutions for the Czech Post Office, state-owned enterprise, which will lead to higher work efficiency and real needs of the post office.

## **KEYWORDS**

analysis, process, Czech Post Office, state-owned enterprise, cash desk employee, cashier, effectiveness

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Teoretické aspekty hodnocení efektivity procesů .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Proces a řízení procesů.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Význam procesů.....	10
1.1.2 Rozdělení procesů .....	11
1.1.3 Řízení procesů.....	12
1.1.4 Metody řízení procesů.....	14
1.1.5 Změny procesů v reakci na vývoj ve společnosti .....	14
<b>1.2 SAP R/3 .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Controlling SAP R/3 .....	15
1.2.2 Systém SAP R/3 – Controlling 3 na České poště s.p.....	16
<b>2 Analýza stávajícího stavu realizace procesů na poště Praha 114.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Základní údaje o České poště, s.p. ....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Organizační struktura České pošty, s.p. ....	21
2.1.2 Služby a produkty poskytované Českou poštou, s.p. ....	22
<b>2.2 Analýza současného stavu pošty Praha 114.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Plynulost obsluhy .....	25
2.2.2 Nastavené procesy u jednotlivých pracovních pozic .....	26
2.2.3 Současné zátěže podle modulu CO3 .....	37
<b>2.3 Zhodnocení současného stavu .....</b>	<b>39</b>
<b>3 Návrh na zvýšení efektivity procesů pošty Praha 114.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Návrh na zrušení jedné pozice pracovník přepážky a nahrazení pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Návrh na úpravu pracovní doby a činností jednotlivých pracovníků.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Návrh na úpravu procesů nastavených na jednotlivých pozicích .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Zhodnocení navrhovaného řešení.....</b>	<b>51</b>
3.4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu č. 1 .....	51
3.4.2 Zhodnocení návrhu č. 2 a 3 .....	57
<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>62</b>

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>66</b>



## Úvod

Česká pošta, s.p. (dále jen ČP) je poskytovatelem poštovních služeb. Do konce roku 2012 byla držitelem poštovní výhrady. Tato výhrada ovšem 1. ledna 2013 skončila. Neustálý nárůst konkurenčních firem v oblasti poštovních služeb nutí ČP k modernizaci a hledání nových příležitostí. Úspěšný podnik se musí zaměřit na zákazníka, znát jeho potřeby a požadavky. ČP má oproti konkurenci značnou výhodu díky dobrému jménu a tradici.

Díky rozmachu elektronických služeb se zájem o tradiční služby ČP rapidně snižuje. Významným přínosem bylo zavedení nových balíkových služeb (balík do ruky, balík na poštu). Tyto služby jsou jedním ze správných kroků, jak si udržet své prvenství. Také elektronické služby jsou v dnešní moderní době stále více využívány. Bez CZECH POINTU si už většina lidí nedokáže ČP přestavit. Umožňuje úsporu času. Lidé nemusí obíhat jednotlivé úřady, ale vše si zařídí na ČP. Nejčastěji je požadován výpis z rejstříku trestu fyzických i právnických osob. Dále je možné získat výpis z katastru nemovitosti, z obchodního, živnostenského nebo insolventního rejstříku, z bodového hodnocení řidičů a mnoho dalších služeb. ČP své služby neustále rozšiřuje a podle nezávislé agentury Value Added si vede velmi dobře.

Důležité je poskytovat kvalitní služby. Ty mohou být poskytovány pouze v dobře organizovaném podniku s rozvětvenou sítí poboček a pracovišť. Podnik musí neustále sledovat potřeby a zájmy trhu a efektivně na ně reagovat. Díky procesnímu řízení může své činnosti optimalizovat a rozdělit do jednotlivých procesů. Mezi hlavní činnosti ČP patří podání, přeprava, dodání a vyúčtování. Každá činnost má předepsané procesy, které je možné hodnotit pomocí norem a popřípadě upravovat a zlepšovat.

Cílem práce „Efektivita procesů pošty Praha 114“ je provést analýzu pošty Praha 114, zjistit efektivnost jednotlivých činností a navrhnout změny, které povedou k jejímu zvýšení.

# 1 Teoretické aspekty hodnocení efektivity procesů

## 1.1 Proces a řízení procesů

Každá organizace potřebuje pro svůj výkon dobře fungující vnitřní procesy. Správným a efektivním nastavením procesů se manažeři zabývají neustále a to v oblasti podnikového řízení.

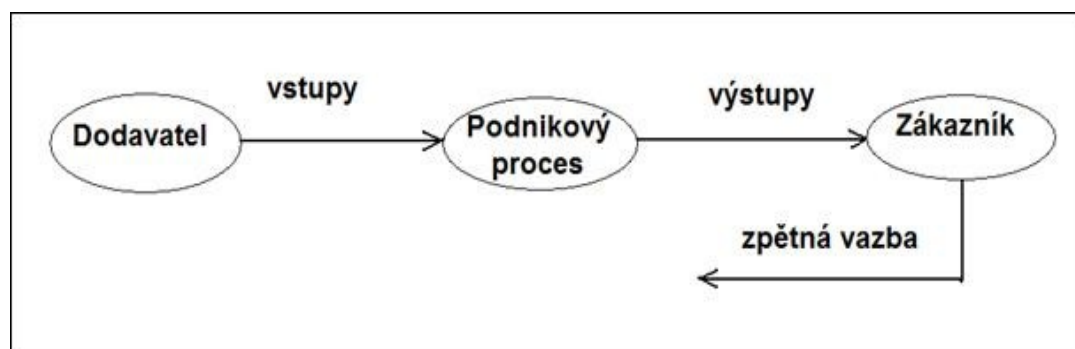
### 1.1.1 Význam procesů

Pojem proces je definován několika způsoby:

- Proces je pracovní postup. [1]
- Proces je sled aktivit, činností, které tvoří provázaný celek. [2]
- Proces je tok práce nebo činnosti. [3]
- Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. [3]
- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. [3]
- Proces je po částech uspořádaná množina aktivit, které přinášejí přidanou hodnotu. [6]

Definicí pro pojem proces lze nalézt mnohem více. Princip je ale obdobný. V podstatě se jedná o pracovní postup organizace, kde zdroje (např. pracovníci) přeměňují vstupy na výstupy.

**Obrázek 1: Znázornění procesu**



Zdroj: [7]

Každý proces obsahuje:

- VSTUP – spotřebovává se v průběhu procesu, je potřeba k realizaci procesu.
- VÝSTUP – výsledek procesu.
- ZDROJE – potřebné množství vstupů pro procesy, např. finanční, lidské vstupy, zdroje by měly být měřitelné.
- VLASTNÍKA – odpovědný subjekt za průběh procesu. Může to být jednotlivec, ale i pracovní tým. Úspěšnost se hodnotí na základě dosažených výsledků.

### 1.1.2 Rozdělení procesů

Procesy se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné. [8]

#### Hlavní procesy

Hlavní procesy se přímo podílí na uspokojování potřeb zákazníků, většinou se do nich řadí Marketing, Výzkum a vývoj, Příjem objednávek, Plánování výroby, Nákup materiálu, Skladování, Přípravu materiálu pro výrobu, Výrobu, Balení, Fakturaci, Expedici, Instalaci a Servis. [4] Hlavní procesy přináší přidanou hodnotu společnosti a jsou tím pádem pro podnik klíčové. Přináší zisk a jsou navenek viditelné.

#### Řídicí procesy

Řídicí procesy jsou specifické pro určitý podnik a většinou jsou zaměřeny na přezkoumání jeho pokroku při plnění záměrů a cílů. Poskytují podniku zpětnou vazbu prostřednictvím interního auditování kvality. Jako příklad lze uvést podnikatelské plánování, kontrolu, vyhodnocování a další.

#### Podpůrné procesy

Podpůrné procesy nepředstavují pro podnik přímý zisk, jsou ovšem velmi důležité. Jsou společné pro celou organizaci. Hlavní procesy by bez podpůrných nemohly fungovat. Do podpůrných procesů se řadí např. personalistika, finance.

Znázornění a popis procesů se provádí prostřednictvím procesního modelu. Grafické znázornění pomůže zjistit, jak se lze postupně dostat z jednoho stavu procesu do druhého, zjistí alternativní cesty, vzájemnou provázanost a závislost jednotlivých procesů. Každý proces je pomocí řady diagramů postupně rozkládán do nižších úrovní. Procesní model může být použit pro optimalizaci činností podniku. Pomáhá odstranit neefektivní či neproduktivní činnosti. [8]

### 1.1.3 Řízení procesů

Procesy se neustále opakují. Díky tomu je lze řídit, měřit, hodnotit, podle potřeb měnit a optimalizovat. Snahou řízení procesů je neustálé zvyšování efektivity výkonu, hledání nových rezerv a snižování nákladu společnosti. Aby podnik úspěšně fungoval, rostl a dosahoval vytyčených cílů, musí znát a pochopit vlastní procesy, najít slabé nebo neefektivní články procesu, umět je řídit a optimalizovat. [3]

Řízení procesů a činností je úkolem managementu, souvisí s organizováním. Procesy a činnosti jsou rozvrženy podle organizační struktury a každému pracovníkovi se přidělují podle jeho pracovní pozice. Existují dva základní přístupy řízení procesů a činností – funkční a procesní přístup.

#### **Funkční přístup (funkční řízení)**

Tento přístup vychází z tradiční dělby práce podle specializace. Práce je rozložena na nejjednodušší úkony, aby ji mohl provést i nekvalifikovaný pracovník. Jedná se tedy o rozdělení práce na jednoduché činnosti, tj. práce se rozdělí mezi organizační jednotky podle jejich funkce.

Funkční řízení má více nevýhod než výhod, proto se přešlo k procesnímu řízení. Výhodou funkčního řízení je, že organizační jednotka se specializuje na jednu činnost a tak se v ní může neustále zdokonalovat. Cílem není zlepšovat jednotlivou část řetězce, ale celý výsledný postup. Takže funkční řízení s sebou nese i nevýhody. Může se totiž stát, že pokud se podnik zaměří na optimalizaci určité části řetězce, může tím zhoršit jinou část. Další nevýhodou je, že během celého řetězce je nutné předávat rozdělaný stav jiné organizační jednotce, která má jiného vedoucího, jiné zkušenosti a znalosti. Každá jednotka chápe stav projektu jinak a vždy se nějaká část informací ztratí. Další problém může nastat se zodpovědností, která postupně přechází z jednoho vedoucího organizační jednotky na dalšího. Za výsledek totiž není zodpovědná jediná osoba po celou dobu projektu. Často se obtížně určuje skutečná příčina problému, tím pádem i zodpovědná osoba. U funkčně řízené organizace jsou znalosti postaveny na zkušenostech jednotlivých lidí. Nejsou nikde zdokumentované, uložené. Chybějící dokumentace vnáší do organizace chaos a rozdílné provádění úkonů. Odchodem pracovníka z organizace ztrácí podnik také jeho znalosti, které jsou uloženy pouze v jeho hlavě. Obtížně se také mění procesy, každý pracovník chápe procesy jinak, jsou nutná nákladná školení. [6]

## **Procesní přístup (procesní řízení)**

Jedná se o soubor činností, které se zabývají plánováním a sledováním výkonnosti. Oproti funkčnímu přístupu je založen na navrhování a změnách formálních organizačních struktur. Tento přístup získal největšího ohlasu v 90. letech 20. století. Díky nástupu moderních informačních a komunikačních technologií bylo umožněno radikálně změnit procesy v organizacích. [5]

I procesní řízení má své nevýhody. Přejít z funkčního řízení na procesní bývá často obtížný. Je nutné změnit podnikovou kulturu, technologie, způsob myšlení. Zaměstnanci mohou projevit neochotu předávat a popisovat své znalosti v obavě o svou pozici v organizaci. Procesní řízení znamená také modelování a optimalizování procesů. Pro tuto činnost je potřeba Business Analyst či Process Designer, v České republice se ale tato pozice většinou nevyskytuje.

Mezi výhody procesního řízení patří:

- Možnost optimalizace – popisy procesů poskytují velké množství informací, které pomáhají při optimalizaci.
- Přesně definovaná zodpovědnost – u každého procesu je přesně dána zodpovědnost. Proces představuje aktivitu, která se nepředává dalšímu týmu, zodpovědnost je lehce sledovatelná.
- Uložení znalostí, zkušeností – díky tomu může podnik pracovat pružně a efektivně.
- Reakce na dynamické změny okolí – procesy se dají jednoduše upravit a implementovat podle potřeb. Podnik tak může reagovat okamžitě a v kratší míře pozměňovat procesy podle chování společnosti ve vztahu k dynamickým změnám.
- Zprůhlednění organizace – fungování a chování podniku je možno zprůhlednit navenek i zevnitř.
- Podpora v informačních technologiích – informační systém se v podnicích používá velmi často, pomáhá implementovat namodelované procesy. Využití je pak efektivnější a dodržování kontrolováno informačním systémem.
- ISO – pro získání certifikace ISO musí mít podnik procesy definované a zmapované.
- Sjednocení pracovních postupů – pracovní postupy a chování jsou přesně definované. [6]

### **1.1.4 Metody řízení procesů**

Metody pomáhají nastavit procesy správně ať už v určité oblasti nebo celé organizaci a slouží také k inovaci procesů. Mezi základní jednoduché metody patří analýza a syntéza. Tyto dvě metody jsou využívány nejčastěji a slouží k získávání nových poznatků nebo k výkladu poznatků.

#### **Analýza**

Původní řecké slovo znamená rozbor nějakého komplexu na jednodušší části, které podrobíme také analýze. Používá se ve vědě, ve filosofii, ale i v běžném životě, pokud se snažíme získat určité výsledky na základě podrobného poznání. Jedná se o sběr dat v konkrétní situaci.

#### **Syntéza**

Syntéza je protikladem analýzy. Jedná se o sjednocování dvou či více částí, jevu nebo procesu do jednoho celku. Syntéza by tedy měla doplňovat analýzu a hledat nejvhodnější variantu kombinace jednotlivých prvků.

Mezi složitější metody patří např. BCM (Business Continuity Management), BPM (Business Process Management), SixSigma, Demingův cyklus (PDCA), TQM (Total Quality Management), statistické metody a další.

### **1.1.5 Změny procesů v reakci na vývoj ve společnosti**

Vzhledem k neustálým změnám ve společnosti, je potřeba procesy měnit a zlepšovat podle potřeb společnosti. Podnik musí držet krok s vývojem, aby uspěl v konkurenčním prostředí. Důvodem ke změně procesů může být např. měnící se potřeby zákazníků, situace na trhu, legislativní podmínky, požadavky na kvalitu, technologie, potřeba snížit náklady nebo zvýšit výkony a další. Nejdůležitější je stanovit strategii, která určí hlavní cíle a vize, jakým směrem chce podnik jít. Hlavní cíle stanoví vrcholový management podle průzkumu trhu a požadavku zákazníka. Jak cíle dosáhnout určí střední management a samotnou práci pak řídí nižší management a vykonávají řadoví zaměstnanci. Je nutné, aby celý management pochopil cíle a strategii podniku. Poté je potřeba popsat procesy a vytvořit procesní mapu. Určí se procesy, kterých se změna týká, kdo bude procesy provádět, kdo bude odpovědný, způsob měření, řízení a dokumentace výsledků. Namodelované procesy se implementují do praxe, kde se jimi pověřenými pracovníci budou řídit. Následuje analýza procesů, která poskytne informace pro optimalizaci procesů. Posledním krokem je samotná optimalizace

procesů. Na základě návrhů a chování společnosti se změni procesy za účelem dosažení cíle. Cíl může být například snížení nákladů, zvýšení efektivity apod. Pokud jsou změny v procesech menšího rázu, mohou se ihned implementovat, a tím se kruh uzavře. Pokud jsou ale radikálnější, je nutné někdy změnit strategii a pokračovat podle výše uvedeného. [6]

## **1.2 SAP R/3**

Společnost SAP vytvořila softwarový produkt SAP R/3 (nová verze mySAP), která slouží pro řízení podniku. Skládá se z několika modulů:

- FI (Financial Accounting) – Finanční účetnictví
- CO (Controlling) – Kontroling
- AM (Asset Management) – Evidence majetku
- PS (Project system) – Plánování dlouhodobých projektů
- WF (Workflow) – Řízení oběhu dokumentů
- IS (Industry Solutions) – Specifická řešení různých odvětví
- HR (Human Resources) – Řízení lidských zdrojů
- PM (Plant Maintenance) – Údržba
- MM (Materials Management) – Skladové hospodářství a logistika
- QM (Quality Management) – Management kvality
- PP (Production Planning) – Plánování výroby
- SD (Sales and Distribution) – Podpora prodeje

Nastavení systému je složité a v každém podniku individuální. Je výhodné využít služeb SAP konzultanta, který systém přizpůsobí potřebám podniku. Je možné zavést všechny nebo naopak jen některé moduly. [9]

### **1.2.1 Controlling SAP R/3**

Do modulu Controllingu se automaticky přenáší veškeré ekonomické operace, které se týkají nákladů, výnosů a rozvahových položek účtovaných v ostatních modulech. Controlling poskytuje následující informace:

- Informace, které slouží ekonomickému řízení (plánování a rozhodování) společnosti včetně identifikace odchylek, analýzy příčin a návrhu.
- Opatření pro odstranění odchylek.
- Veškeré informace ohledně vzniku a průběhu nákladů a výnosů (cenové informace za nižší organizační jednotku).

- Informace pro následné měření výkonností procesů a činností.
- Informace pro řízení obchodní politiky a motivačního systému podniku (uplatňování aktivní cenové politiky). [9]

### 1.2.2 Systém SAP R/3 – Controlling 3 na České poště s.p.

Česká pošta stanovila postup pro zadávání a aktualizaci vstupních dat pro systém SAP R/3 Controlling 3 (dále jen CO3). Cílem CO3 je přiřadit odpovídající náklady určitého nákladového střediska na nositele nákladů pomocí procesů a zjistit jak efektivně byly náklady vynaloženy. Tento postup je založen na metodě ABC (Activity Based Costing). Díky tomu umí podnik přesně stanovit náklady spojené s podnikovými výkony a existující náklady dokáže účelově ovlivňovat, snižovat. Výstupy slouží také pro plnění požadavků regulačních orgánů a příslušné směrnice EU.

Systém přímo navazuje na druhovou a účelovou evidenci nákladových středisek vedenou v systému SAP/R v modulu Controlling 1 (dále jen CO1). Předmětem produktové a procesní evidence je hlavní činnost. Jedná se o poštu, přepravu, rozvoj, provozní režie a správní režie. Ostatní činnosti se převádí přeúčtováním nebo pomocí vnitropodnikových cen v modulu CO1. V oblasti Human Resources (dále jen HR) neboli Lidských zdrojů je systém napojen na evidenci popisů práce systemizovaných míst v procesním členění. Produktová evidence vstupuje do systému z automatizovaných úloh nebo ručních vstupů. Kalkulační neboli alokační klíče se zadávají ve zvláštních souborech. Vstupy do modulu CO3 upravují objemy produktů a alokační klíče, systemizované hodiny z modulu HR a náklady z modulu CO1. Kalkulace probíhá následovně:

- Náklady z nákladového střediska (dále jen NS) vyšší úrovně se přeúčtovávají k NS, která vykazují nositele nákladů.
- Náklady z NS se přiřadí na procesy.
- Převod nákladů a evidence hodin z procesů mezi NS.
- Rozúčtování nákladů z procesů na produkty. [13]

Vstupy do modulu CO3 se rozlišují na automatizované (data z APOSTU, Passportu, T&T, SIPA, Důchodové služby, Postservisu a další) a neautomatizované (pokud není možné data automatizovat). Mezi vstupy patří:

- náklady,
- hodiny – procesy,



- normy spotřeby práce (stanoveny pro každý produkt, proces a atribut),
- ostatní (seznam výpomocí, kategorizace nákladových středisek). [10]

Výstupy z modulu CO3 jsou:

- celkové náklady na produkt, proces, organizační složku,
- jednicové náklady na jeden kus, na jednu hodinu a na jednu normomínutu,
- celkové časy na produkt, proces, organizační složku,
- jednicové časy na produkt,
- objemy produktů,
- zátěže, které jsou vyjádřeny poměrem normočasu a celkového času. [13]

Mezi základní pojmy, s kterými se v systému pracuje patří:

- infotyp,
- proces,
- PPA (Produkt – Proces – Atribut),
- norma,
- kategorie pošt,
- normočas,
- zátěže. [10]

### **Infotyp**

Infotyp je definován jako informace o rozvržení týdenního pracovního úvazku do procesů na konkrétním plánovaném místě. Každé pracovní místo musí mít svůj úvazek rozdělen do procesů a to podle skutečnosti v provozu. Data je nutno aktualizovat. Procesy nejsou nastaveny u administrátorů a střídačů pošt, u kterých se předpokládá, že vždy zastupují jiné pracovní místo. Mimořádná výpomoc a zástup také nemají infotyp.

**Obrázek 2: Rozdělení pracovní doby do procesů**

Plán.místo	90033227	4110500002	Doručovatel listovní pěší
Období platnosti objektu	01.01.2008	do 31.12.9999	Aktivní
🕒 Týdenní hod. úvazek	37,50		
➡ Nákladové středisko	1770030001	Ostrava 30	
📄 Popis objektu	0069 / Doručovatel IV		
Procesy / činnosti CO2			
Rozdíly			
Proces	Hod.	%	Označení procesu / činnosti CO2
5060	5,30	0,00	Třídění na DO - OLZ, R vč. B, C
5090	3,05	0,00	Předání,převzetí,zapsaní a zaklád. - R
5100	0,80	0,00	Příprava na doručení Pk s penězi
5110	4,00	0,00	Zakládání - OLZ
5150	0,60	0,00	Předání, převzetí - důchodů na pochůzku
5170	21,25	0,00	Pochůzka - Listovní pěší
5210	2,00	0,00	Uzavření pracoviště - vyúčtování
6010	0,50	0,00	Řízení/supervize v provozu

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Pracovní úvazek se rozděluje do procesů v hodinách nebo procentech (záleží na typu úvazku) podle průměru za celý měsíc. V úvahu je třeba brát počet pracovních dní, po kterých se určitá činnost provádí. Nejmenší časový údaj je 0,17 h/týden, což je 10 min/týden. [10]

Pokud činnost vykonává více pracovníků, celkový čas za týden se vydělí jejich počtem.

### Proces

Proces představuje souvislý úsek činnosti, který je prováděn pravidelně a podle technologie a kusů ho lze vyčlenit (podání, přeprava, třídění, dodání, elektronické zpracování dat). V příloze č. 1 je uvedeno rozdělení procesů, včetně jejich popisu.

Procesy jsou rozděleny do skupin podle první číslice:

- 1 – Podání
- 2 – Přeprava
- 3 – Třídění
- 4 – Elektronické zpracování
- 5 – Dodání
- 6 – Řízení a ostatní neproduktivní činnosti

Procesy se člení na produktivní, neproduktivní a nehodnocené.

- Produktivní procesy – souvisí přímo s náklady, které jsou pro proces definovány, výkon lze přesně normovat na 1 kus produktu (zásilky).
- Neproduktivní procesy – jedná se o nepřímé činnosti, které nepřináší žádný produkt. Může to být např. úklid.
- Nehodnocené procesy – souvisí přímo s náklady, které jsou pro proces definovány, výkon nelze přesně normovat na 1 kus produktu (zásilky). Používá se jiný klíč, např. ks v kg, počet uzávěrů apod. Mezi tyto procesy patří např. výběr schránek, rozvoz do odkládacích schrán a další.

Procesy se člení také na povinné a nepovinné. Povinné procesy jsou stanoveny podle kategorie pošty a typové pozice pracovníků. Povinný proces by měla mít pošta zaveden alespoň u jednoho pracovníka. Např. podací pošta bude mít proces 1010 Univerzální přepážka, 1080 Odchod zásilek. Pokud má pošta odnašeče zásilek, bude mít zaveden nepovinný proces 5020 Zpracování zásilek pro odnos. Každá pošta tuto činnost neprovádí. [10]

### **PPA (Produkt – Proces – Atribut)**

Při zpracování prochází produkt několika určitými procesy s určitými atributy. Proto vznikla tato zkratka. Každý PPA má stanovenou normu určující potřebný čas pro zpracování. Pokud se vezme v úvahu např. doporučené psaní, tak ho v systému CO3 lze vidět na procesu 1010 Univerzální přepážka s atributem podané, poté na procesu 1070 Kontrola dokladů opět jako podané, následně na procesu 1080 Odchod zásilek s atributem podané. U každého procesu je stanoven čas potřebný na tu konkrétní činnost. [10]

### **Norma**

Čas potřebný pro určitou činnost je stanoven normou. V závislosti na technologickém vývoji se normy průběžně aktualizují. Norma se stanovuje na základě měření reprezentativního vzorku úkonů a může se odlišovat podle kategorie pošty. [10]

### **Kategorie pošty**

Pošty se rozdělují do jednotlivých kategorií, nejčastěji podle počtu pracovníků:

- Kategorie I            0 – 1 pracovník
- Kategorie II           1,01 – 2,00 pracovníci
- Kategorie III          2,01 – 5,00 pracovníků

- Kategorie IV 5,01 - 10,00 pracovníků
- Kategorie V 10,01 – 20,00 pracovníků
- Kategorie VI 20,01 – 50,00 pracovníků
- Kategorie VII 50,01 - 100,00 pracovníků
- Kategorie VIII 100,01 – 150,00 pracovníků
- Kategorie IX nad 150 pracovníků

Dále je lze dělit podle funkce (podací/dodací), dispozičního řešení budovy, přípravy propagačních materiálů atd. [10]

### Normočas

Vyjadřuje výkon pošty, tj. množství času, který je potřebný pro daný úkon. Potřebný čas je vyjádřen výpočtem kus x norma. Vyjadřuje se v normominutách nebo normohodinách. Např. počet přijatých doporučených zásilek na přepážce se vynásobí stanovenou normou a výsledkem je normočas potřebný na přijetí doporučených zásilek na přepážce. [10]

### Zátěže

Zátěž zobrazuje vytíženost pošty a uvádí se v procentech. Je možno zjistit zátěže jednotlivých procesů. Zátěž porovnává výkon pošty v hodinách s pracovní kapacitou v hodinách (normočas děleno čas z úvazků). KSN (kusonormy) se vypočítají vynásobením kusů s normami. Rozlišuje se několik druhů zátěží. Záleží na typu výpočtu (podle zahrnutí produktivních, neproduktivních a nehodnocených procesů):

- **Produktivní zátěž**

$$\frac{\text{KSN}}{\text{čas systemizovaných pracovníků na produktivních procesech}} \times 100 \quad [\%] \quad (1)$$

- **Celková zátěž**

$$\frac{\text{KSN}}{\text{celkový čas systemizovaných pracovníků na všech procesech}} \times 100 \quad [\%] \quad (2)$$

- **Úplná zátěž**

$$\frac{\text{KSN} + \text{čas na neproduktivních a nehodnocených procesech}}{\text{celkový čas systemizovaných pracovníků na všech procesech}} \times 100 \quad [\%] \quad (3)$$

- **Efektivní zátěž [17]**

$$\frac{\text{KSN} + \text{čas na nechodnocených procesech}}{\text{celkový čas systemizovaných pracovníků na všech procesech}} \times 100 \quad [\%] \quad (4)$$

## **2 Analýza stávajícího stavu realizace procesů na poště Praha 114**

### **2.1 Základní údaje o České poště, s.p.**

ČP je právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku. Jejím sídlem je Praha 1, Politických vězňů 909/4. ČP je státní podnik (právní a majetkové postavení je upraveno v zákoně č. 77/1997 Sb., o státním podniku). ČP vznikla 1. 1. 1993 rozpadem Československa, zakladatelem bylo Ministerstvo hospodářství České republiky. V současné době spadá ČP pod Ministerstvo vnitra České republiky. ČP provozuje poštovní služby na území České republiky. Do konce roku 2012 byla držitelem poštovní výhrady.

#### **2.1.1 Organizační struktura České pošty, s.p.**

Statutárním orgánem je generální ředitel. Jeho úkolem je řídit činnost podniku, rozhodovat o záležitostech, které nespadají pod působnost zakladatele a jednat jménem ČP. Na činnost generálního ředitele dohlíží dozorčí rada, která má 12 členů a která zřizuje výbory dozorčí rady. Generální ředitelství má pod sebou:

- 8 Regionů
  - Region Střední Čechy
  - Jižní Čechy
  - Západní Čechy
  - Severní Čechy
  - Východní Čechy
  - Jižní Morava
  - Severní Morava
  - Praha
- Odštěpný závod ICT služby
- Odbor interní audit a řízení rizik
- Úsek korporátní správa
- Sekce bezpečnost
- Úsek poštovní technologie a inspekce
- Úsek nákup a zásobování
- Úsek řízení lidských zdrojů
- Divize finance

- Divize ICT a eGovernment
- Divize obchod a marketing
- Divize správa majetku
- Divize poštovní provoz a logistika.

ČP je největším zaměstnavatelem v České republice. Pracuje pro ní 28 112 zaměstnanců.

**Tabulka 1: Počet jednotlivých organizačních jednotek**

Pošty	3226
Depa	50
Poštovny	14
Partner	18
Výdejní místa	70
Ostatní provozovny (Sběrné přepravní uzly, Postservisy)	31
Poštovní schránky	22 329
Poštovní přihrádky (obsazené)	31 854
Doručovací okrsky (listovní) celkem	8 565
Doručovací okrsky motorizované (z toho)	3 325

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

### **2.1.2 Služby a produkty poskytované Českou poštou, s.p.**

ČP je držitelem poštovní licence a poskytovatelem univerzální poštovní služby. Univerzální, neboli základní služby, jsou poštovní služby a zahraniční poštovní služby, které jsou vzhledem k potřebám pod ochranou státu. Základní služby a kvalitativní požadavky jsou uvedeny v Zákoně č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. Základní služby zahrnují:

- služby dodání poštovních zásilek do 2 kg,
- služby dodání poštovních balíků do 10 kg,
- služby dodání peněžní částky poštovním poukazem,
- služby dodání doporučených zásilek,
- služby dodání cenných zásilek,

- služby bezúplatného dodání poštovních zásilek do 7 kg pro nevidomé osoby,
- služby, které musí být zajištěny na základě závazků vyplývajících z členství České republiky ve Světové poštovní unii. [14]

Mezi poštovní a nepoštovní služby České pošty patří:

- listovní zásilky vnitrostátní a mezinárodní,
- balíkové zásilky vnitrostátní a mezinárodní,
- poštovní poukázky vnitrostátní a mezinárodní,
- zvláštní poštovní služby,
- SIPO,
- obstaravatelská činnost pošty,
- zákaznická karta České pošty,
- DINO – Dluhové inkaso obyvatelstva,
- služby kontaktního místa veřejné správy CZECH POINT,
- příjem a zpracování formulářů,
- kopírování,
- doplňkové služby k datovým schránkám,
- certifikační služby,
- přístup k poštovní infrastruktuře,
- Postfax,
- prodej cenin a zboží. [11]

## **2.2 Analýza současného stavu pošty Praha 114**

Tato práce je zaměřena na poštu Praha 114. Jedná se o dodací poštu, od června 2012 ale patří doručovatelé pod Depo Praha 701. Do května 2012 spadali listovní doručovatelé pod poštu Praha 114. Sedm listovních doručovatelů zajišťuje dodání zásilek v obcích Uhřetěves, Královice, Pitkovice, Hájek, Křeslice a Nedvězí. Tři listovní doručovatelé zajišťují dodání zásilek v obcích Kolovraty, Lipany a Benice. V případě nemoci či dovolené má pošta k dispozici jednoho střídače. Oznámené zásilky jsou připravené k vyzvednutí na poště Praha 114. Netýká se to zásilek pro obce Kolovraty, Lipany a Benice. Tyto oznámené zásilky jsou ukládány na poště Praha 113 – Kolovraty.

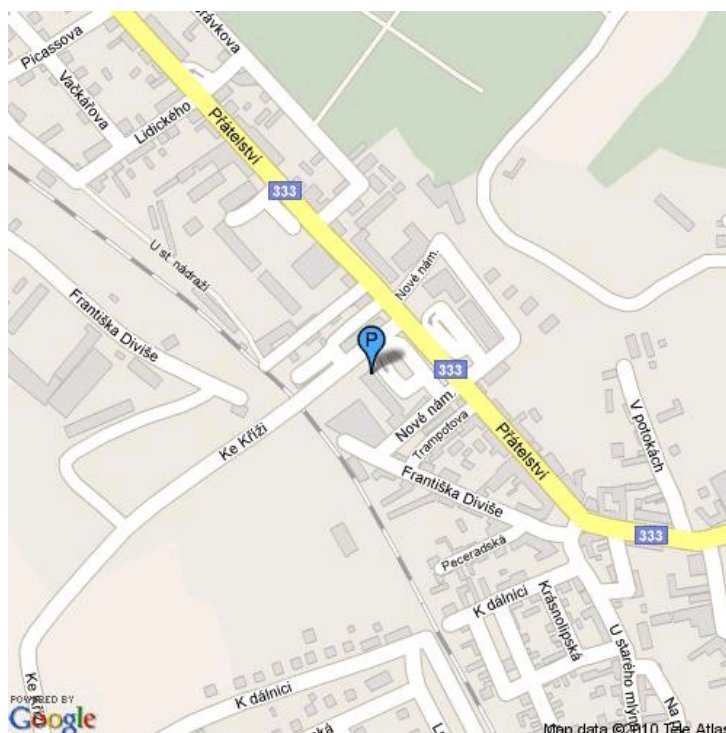
**Tabulka 2: Počet odevzdacích míst**

Počet doručovaných domácností	6 659
Počet domácností odpírajících reklamu	189
Počet odnášečů listovních zásilek	78
Počet ostatních odevzdacích míst (firmy, úřady apod.)	503
Počet ostatních odevzdacích míst odpírajících reklamu	11

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Pošta je umístěna několik let v nových prostorách na Novém náměstí 1370/11 v Praze Uhřetěvesi. Vyvolávací systém zde není zaveden. Pošta je vybavena signálním zařízením k přivolání obsluhy pro osoby se sníženou schopností pohybu a pro osoby s kočárkem. Hodiny pro veřejnost jsou každý všední den od 8 do 18 hodin.

**Obrázek 3: Umístění pošty Praha 114**



Zdroj: Mapy Google. ©2013. Dostupné z: <http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>

Pošta Praha 114 spadá pod Obvod Praha V. Přídělovou poštou pro ceniny, zboží a doplňkový sortiment je pošta Praha 4, pro příděly a odvody hotovostí pošta Praha 50. Přepravu zásilek zajišťuje SPU Praha 022.

Pošta Praha 114 poskytuje mimo základní služby také služby specifické. Patří mezi ně CZECH POINT, prodej tisku, kopírovací služby, Western Union a nabídka produktů aliančních partnerů.



Pošta má podle systemizace 10 typových pozic:

**Tabulka 3: Počet míst dle systemizace**

Číslo typové pozice	Název typové pozice	Hodiny	Počet dle systemizace	Skutečný počet
3130900014	Vedoucí pošty III	37,5	1	1
4220600001	Pokladník pošty	37,5	1	1
4210700002	Pracovník přepážky	37,5	4	4
4210700005	Pracovník přepážky	37,5	4	4

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

### 2.2.1 Plynulost obsluhy

Pošta je vybavena čtyřmi přepážkami s číselným označením 1-4. Všechny přepážky jsou univerzální a vybaveny potřebnou drobnou technikou a pomůckami. Přepážka č. 1 zajišťuje služby CZECH POINT. Přepážky č. 2 a 3 mají k dispozici společnou balíkovou váhu, zajišťují příjem balíkových zásilek a hromadné podání.

**Tabulka 4: Technická vybavenost**

číslo přepážky	xAPOST	listovní váha	balíková váha	tiskárna	multifunkční tiskárna	snímač čipových karet	snímač čárových kódů	zákaznický displej	UV lampa
1	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano
2	ano	ano	ano*	ano	ne	ano	ano	ano	ano
3	ano	ano	ano*	ano	ne	ano	ano	ano	ano
4	ano	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ano	ano
vedoucí	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne
pokladna	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano
zázemí	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne
doručovatelé	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne
doručovatelé	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne
doručovatelé	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne

\*balíková váha je společná pro přepážku č. 2 a 3

Zdroj: autor

Pošta nemá k dispozici vyvolávací systém. Přepážky jsou označeny cedulemi - lištami, které informují klienty o poskytovaných službách na konkrétních přepážkách. Klienti se řadí podle příchodů k jednotlivým přepážkám podle požadavku na službu.

## 2.2.2 Nastavené procesy u jednotlivých pracovních pozic

Na přepážkách se střídá 8 pracovníků přepážek a 1 pokladník. Pro plynulou a rychlou obsluhu klientů je třeba zajistit dostatečnou obsazenost přepážek pracovníky. Nyní budou uvedeny pracovní činnosti jednotlivých pracovníků.

### Vedoucí pošty III

Vedoucí pošty zajišťuje organizační, řídicí, kontrolní činnosti a personalistiku. Provádí opravu Věstníku, aktualizuje jednotný informační systém, tj. JIS, doplňuje tiskopisy (poukázky, podací lístky) před otevřením pošty. Dále vyřizuje došlé reklamace a součinnosti. Pracovní doba je stanovena od 07:00 do 15:00 hodin. V případě potřeby zastupuje v pokladně. V následující tabulce jsou zobrazeny procesy nastavené na této pozici:

**Tabulka 5: Procesy nastavené u vedoucího pošty**

Pl.místo	Nastavené procesy	Hodiny	název
90038946	Vedoucí pošty III	37,50	Praha 114
90038946	5010 Zpracování došlých závěrů a uzávěrů	1,20	Praha 114
90038946	6010 Řízení/supervize v provozu	35,47	Praha 114
90038946	6050 Směnový čas	0,83	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Výše uvedené procesy obsahují tyto činnosti:

#### *5010 Zpracování došlých závěrů a uzávěrů*

Jedná se o povinný produktivní proces pro dodací pošty. Představuje převzetí závěrů včetně kontroly dle seznamu, vykartování uzávěrů, včetně třídění na velké kusy a svazky, vedení statistiky o příchozích zásilkách, včetně vážení.

#### *6010 Řízení/supervize v provozu*

Jedná se o nepovinný neproduktivní proces. Zahrnuje činnosti týkající se všech pracovníků kontroly a opravu pomůcek, seznámení s provozními změnami, činnosti spojené s reklamacemi zásilek, vyřizování součinností, editace Dodávacího záznamu, zajištění aktuálnosti materiálů aliančních partnerů, přípravu pracoviště apod. Dále činnosti týkající se organizační a řídicí činnosti poštmistra (zástupce) – personalistiku, kontroly apod.

## 6050 Směnový čas

Povinný neproduktivní proces představuje čas pro očistu a přirozené potřeby, čtení oběžníků, služební rozhovor s vedoucím, výměnu služebních informací, kontrolu vedoucím, záznamní a evidenční činnost.

### **Pokladník pošty**

Práci pokladny zajišťuje ranní a odpolední směna. Ranní směna začíná v 6:30 a končí v 14:30. V průběhu ranní směny obsluhuje pokladník přepážku č. 4. Po uzavření přepážky v 11:30 předá pokladník také pokladnu odpolední směně (předání je možné připravit dříve, pokud je to během provozu možné). Odpolední směna začíná v 11:30 a končí v 19:30. Pracovník zajišťující ranní směnu musí zajistit:

- zakazy výplat,
- přiděly hotovosti přepážkovým pracovníkům (zálohy pro ranní i odpolední směnu, poté dle potřeby),
- přípravu a předání důchodů určených k doručení doručovatelům, včetně hotovosti,
- přípravu a předání poukázek určených k doručení doručovatelům, včetně hotovosti,
- předání důchodů určených pro odnos (klient si vyzvedne důchod u přepážky) přep. č. 1,
- předání uschovaných pomůcek jednotlivým pracovníkům (určené pomůcky jako denní razítka, okresní razítka, ověřovací kniha, výplatní stroje apod. je třeba uschovat večer pod uzávěru dle Domácího řádu pošty),
- podle potřeby předání přidělu cenin, doplňkového sortimentu a zboží přepážkovým pracovníkům,
- přiděly a odvody s přidělovou poštou Praha 50,
- vyřizování zápisů k poškozeným zásilkám,
- příjem reklamací,
- kontrolu vrácených a doslaných zásilek,
- kontrolu přijatých dokladů od přepážek,
- obsluhu přep. od 8 do 11:30 hodin (včetně ranních činností, které jsou s touto přepážkou spojené),
- předání pokladny (hotovosti, pomůcek dle Domácího řádu) odpolední směně.

Pracovník zajišťující odpolední směnu musí zajistit tyto činnosti:

- převzetí pokladny,
- dokončení kontroly přijatých dokladů od přepážek z ranní směny,
- kontrolu přijatých dokladů od přepážek z odpolední směny,
- podle požadavků přiděly hotovosti přepážkovým pracovníkům,
- podle potřeby předání přidělu cenin, doplňkového sortimentu a zboží přepážkovým pracovníkům,
- převzetí odvodů hotovosti od přepážek,
- vyúčtování důchodů s doručovateli, včetně kontroly dokladů,
- vyúčtování poukázek s doručovateli, včetně kontroly dokladů,
- podle potřeby pomáhá s vyúčtováním doručovatelů nedoručených zásilek,
- příprava důchodů na následující splatnost,
- příjem reklamací,
- vyřizování zápisů k poškozeným zásilkám,
- kontrolu vrácených a doslaných zásilek,
- přiděly a odvody s přidělovou poštou Praha 50,
- uzavření (případně předání) pokladny.

Podle systemizace má pošta k dispozici 1 pokladníka pošty. Práci pokladny ovládají ještě další 4 zaměstnanci, kteří se v pokladně střídají s pokladníkem. Níže je uvedena tabulka, která zobrazuje procesy nastavené na této pracovní pozici.

**Tabulka 6: Procesy nastavené u pokladníka pošty**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038947</b>	<b>Pokladník pošty</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038947	1010	Univerzální přepážka	2,32	Praha 114
90038947	1040	Pokladna	9,60	Praha 114
90038947	1070	Kontrola dokladů	3,00	Praha 114
<b>90038947</b>	5020	Zpracování zásilek pro odnos	6,75	Praha 114
90038947	5120	Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku	3,00	Praha 114
90038947	5140	Příprava důchodů a poukázek k výplatě	0,50	Praha 114
90038947	5150	Předání, převzetí důchodů a poukázek na pochůzku	1,00	Praha 114
90038947	5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	5,00	Praha 114
90038947	6010	Řízení/supervize v provozu	3,83	Praha 114
90038947	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Výše uvedené procesy představují tyto činnosti:

#### *1010 Univerzální přepážka*

Povinný produktivní proces. Zahrnují se všechny druhy přepážek – obsluha klientů u těchto přepážek (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky, vedení statistiky, vyúčtování. Přepážka hromadného podání – obsluha všech klientů u takto specializované přepážky, uzávěrka přepážky. Obsluha klientů hlavní pokladnou – hromadný prodej cenin a kolků. Výběr schránky na poště, výdej výher zprostředkovaných pro vybrané smluvní partnery. Činnosti elektronických služeb v případě, že není na poště kontaktní místo. Nezahrnují se činnosti specializované přepážky Poštovní spořitelny. Tisk druhých výzev.

#### *1040 Pokladna*

Povinný produktivní proces zahrnuje přiděly, odvody, schodky a přebytky, objednávky přidělu peněz, cenin a zboží, zálohy pro přepážky a doručovatele, přípravu peněz na důchody a poukázky, zpracování pokladního výkazu, denní a měsíční účetní uzávěrku (finanční i ceninovou) a s ní související činnost včetně vyúčtování s přepážkami, včetně tisku deníků a balení denních zásilek pro zpracovatelská centra, vedení statistiky, činnosti spojené s obsluhou bankomatu.

#### *1070 Kontrola dokladů*

Povinný produktivní proces zahrnuje veškeré činnosti spojené s kontrolou všech provozních dokladů a dokladů přijatých na přepážkách.

#### *5020 Zpracování zásilek pro odnos*

Nepovinný produktivní proces představuje třídění zásilek OLZ (případně výzev) do PO boxů, třídění zapsaných zásilek, zápis do dokladů (kniha dobírek, kontrola dobírkové pk) a počítače včetně tisku úhrnných dodacích lístků a tisku výzev – u R, případně ručního vypsání – u pk nad limit, vyznačení úložních dat na zásilky (u balíkových zásilek i údaj pro pozdější snadné vyhledání ve skladu), uložení balíkových zásilek do skladu.

#### *5120 Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku*

Nepovinný produktivní proces zahrnuje rozvázání svazků, ověření množství došlých propagačních materiálů a tisku, jejich roztřídění na doručné a odnosné, popsání tisku, přeložení, případně vložení přílohy, vedení předepsaných evidencí, předání doručovatelům, jejich převzetí doručovateli, skládání, vytvoření složky, zakládání ve směru pochůzky, naplnění tašky na doručení nebo předrozvoz.

#### *5140 Příprava důchodů a poukázek k výplatě*

Nepovinný produktivní proces zahrnuje převzetí a rozbalení zásilky s došlými doklady, kontrolu výplatních dokladů, svazovek a doručovacích karet k výplatním dokladům, přípravu příslušných důchodových dokladů k výplatě, zápis do APOST, případně provedení změn a tisk sestav, předání na určené pracoviště.

#### *5150 Předání, převzetí důchodů a poukázek na pochůzku*

Nepovinný produktivní proces představuje předání a převzetí poukázek s peněžní hotovostí. Převzetí výplatních dokladů důchodů včetně peněžní hotovosti. Zatřídování dle pochůzky.

#### *5210 Uzavření pracoviště – vyúčtování*

Povinný produktivní proces pro dodací pošty zahrnuje vyúčtování doručovatelů po pochůzce, zápis do dodacích dokladů, zadání do PC, zpracování vrácených a doslaných zásilek, uložení oznámených zásilek pouze na vlastní poště.

#### *6010 Řízení/supervize v provozu*

Nepovinný neproduktivní proces zahrnuje činnosti týkající se všech pracovníků kontroly a opravu pomůcek, seznámení s provozními změnami, činnosti spojené s reklamami zásilek, vyřizování součinností, editace Dodávacího záznamu, zajištění aktuálnosti materiálů aliančních partnerů, přípravu pracoviště apod. Dále činnosti týkající se organizační a řídicí činnosti poštmistra (zástupce) – personalistiku, kontroly apod.

#### *6050 Směnový čas*

Povinný neproduktivní proces představuje čas pro očistu a přirozené potřeby, čtení oběžníků, služební rozhovor s vedoucím, výměnu služebních informací, kontrolu vedoucím, záznamní a evidenční činnost.

### **Pracovník přepážky**

Pracovníci přepážek vykonávají ranní a odpolední směnu. Podle potřeby je možné naplánovat také tzv. šejdr (viz dále). Dle rozvrhu pracovní doby začíná ranní směna na všech přepážkách v 6:30 a končí v 14:30. Odpolední směna na všech přepážkách začíná v 11:30 a končí v 19:30. V případě šejdr je pracovní doba od 10:00 a končí v 18:00. Šejdr se využívá pro odpolední vyúčtování s doručovateli, třídění přijatých zásilek a výpravu, případně pro pomoc s hromadným podáním. Pracovníci přepážky na příkaz vedoucího vypomáhají také na jiných poštách (většinou o víkendech).

Plný stav pracovníků je spíše výjimečný. Důvodem je dovolená pracovníků, náhradní volno, školení, nemoc apod. V případě plného stavu pracovníků (tj. 8 pracovníků přepážek a 1 pokladník pošty) vypadá rozvrh práce následovně:

**Tabulka 7: Rozvrh práce při plném stavu pracovníků**

pracoviště	ranní směna		odpolední směna	
	<i>od</i>	<i>do</i>	<i>od</i>	<i>do</i>
přepážka 1	6:30	14:30	11:30	19:30
přepážka 2	6:30	14:30	11:30	19:30
přepážka 3	6:30	14:30	11:30	19:30
přepážka 4	10:00 - 18:00 šejdr			
pokladna	6:30	14:30	11:30	19:30

Zdroj: autor

Při střídání ranní a odpolední přepážky se většinou dodržuje toto pořadí. Jako první se předává přepážka č. 1 (většinou okolo 12h). Poté otevření přepážky č. 1 se střídají pracovníci přepážky č. 2, většinou mezi 12:30 – 13:00 hodin. Ranní balíková přepážka č. 3 zajišťuje příjem hromadného podání firmy Vltava – Labe – Press a firmy Astrosat (svoz zajišťuje Depo v 13:30), střídá se tedy jako poslední. V případě plného stavu pracovníků se přepážka č. 4 otevírá výjimečně a obsluhuje ji pracovník, vykonávající šejdr. Jinak je přepážka uzavřena a pracovník vykonává činnosti v zázemí pošty. Pracovník pokladny při plném stavu pracovníků přepážku neobsluhuje, ale vykonává pouze činnosti v pokladně. Na přepážce se tedy nikdo nestřídá.

Všichni pracovníci přepážek jsou proškoleni pro práci s APOST, případně jinými programy. Dále mají všichni školení pro poskytování služeb aliančních partnerů (zejména Českou pojišťovnu a Poštovní spořitelnu). Určení pracovníci poskytující službu CZECH POINT musí mít certifikát o úspěšném vykonání zkoušky z této služby. Šest pracovníků přepážek tento certifikát získalo.

Pracovníci přepážek se na jednotlivých přepážkách střídají (mimo přepážku č. 1, která je určena pouze pro pracovníky s certifikátem), nemají určené konkrétní číslo přepážky. Ovládají činnosti na všech přepážkách. Díky tomu je každá přepážka zastupitelná, pracovníci jsou nuceni neustále prohlubovat své znalosti.

Úkolem všech přepážek je aktivní nabídka aliančních partnerů, poskytování základních služeb a ostatních služeb, které mají vyznačené na lištách. Všechny přepážky

vydávají oznámené zásilky, včetně balíkových zásilek (pracovníci mají sepsanou společnou hmotnou odpovědnost za zásilky).

Během otevření pošty musí být poskytovány všechny služby plynule a kvalitně. V případě přerušení činnosti některé přepážky, musí tyto služby poskytovat přepážka jiná (nutné zřetelné označení). Ostatní provozní činnosti mohou být během otevírací doby vykonávány, služby klientům musí být ale poskytovány kvalitně a v přiměřené době.

### **Přepážka č. 1**

Pracovní náplní přep. č. 1 je poskytování všech služeb, včetně CZECH POINTU. Pracovníci, kteří střídají tuto přepážku, musí mít složené zkoušky, aby tuto službu mohli poskytovat. Povinností této přepážky je aktualizovat předpisy, upravující tuto službu. Přepážka nepřijímá balíky a zásilky hromadného podání (výjimkou je doba, po kterou je z důvodů předání uzavřena přep. č. 2 a 3). V případě uzavření přepážky z důvodů předání není služba CZECH POINT po nezbytně nutnou dobu poskytována. Je to dáno nejen nutnou atestací, ale také technických vybavením a pomůckami, které má k dispozici pouze tato přepážka. Během ranní směny (před otevřením pošty) musí pracovník vykonat ještě následující činnosti:

- připravit doporučené zásilky, které nebyly vyzvednuty v odběrní lhůtě, k vrácení odesílateli,
- připravit doporučené zásilky určené k doslání na jinou adresu či poštu,
- připravit a předat doporučené zásilky, které jsou určené pro opakované doručení, doručovatelům,
- připravit a předat uložené doporučené zásilky, určené k vložení do domovní schránky, doručovatelům,
- po předání přepážky pomáhat s vyúčtováním zásilek doručovatelů.

V průběhu odpolední směny by měl pracovník:

- v případě potřeby pomáhat s tříděním přijatých zásilek,
- po uzavření pošty připravit druhé výzvy o uložených zásilkách,
- pomáhat pokladně s odesláním přijatých dokladů (přijaté a vyplacené poukázky, důchody, doklady pro Poštovní spořitelnu, smlouvy České pojišťovny a další).



### **Přepážka č. 2 a 3**

Přepážky poskytují všechny služby mimo CZECH POINT. Tyto dvě přepážky jsou vybaveny společnou balíkovou váhou. Přijímají balíkové zásilky a zásilky hromadného podání. Na ranní směně (před otevřením pošty) pracovníci vykonávají navíc tyto činnosti:

- zaevidují jednotlivě kartované zásilky (většinou se jedná o doporučené zásilky z ciziny),
- zaevidují a připraví doporučené zásilky určené pro odnos,
- připraví obyčejné zásilky určené pro odnos,
- přijímají služební zásilky pro večerní odeslání dokladů,
- po předání přepážky pomáhají s vyúčtováním zásilek doručovatelů.

Odpolední směna má na starosti zejména výpravu zásilek (s výpravou pomáhají všechny přepážky) a tyto činnosti:

- roztřídí zásilky chybně směřované (zásilky, které došly k dodání, určené pro jinou poštu),
- třídí přijaté zásilky,
- připravuje a odesílá vyplněné dodejky odesílateli,
- vypraví všechny zásilky.

### **Přepážka č. 4**

Přepážka poskytuje všechny služby, mimo CZECH POINT, příjem balíkových zásilek a zásilek hromadného podání (balíkové zásilky a zásilky hromadného podání přijímá pouze po dobu uzavření přep. č. 2 a 3). Během ranní směny (většinou před otevřením pošty) musí pracovník stihnout tyto činnosti:

- připravit balíkové zásilky, které nebyly vyzvednuty v odběrní lhůtě, k vrácení odesílateli,
- připravit balíkové zásilky určené k doslání na jinou adresu či poštu,
- naskladnit noviny a časopisy,
- jednou týdně provést kontrolu balíkového skladu.

Odpolední směna má na starosti vyúčtování s doručovateli (podílí se na tom všechny přepážky), provádí tyto činnosti:

- pomáhá třídít přijaté zásilky,
- vyúčtovává zásilky s doručovateli a dokončuje vyúčtování v programu APOST,

- připravuje oznámené zásilky od doručovatelů k vyzvednutí,
- předává výpravu na kurs (při výpravě je nutná účast dvou pracovníků).

Nastavené procesy na jednotlivých plánovaných místech jsou uvedené v následující tabulce.

**Tabulka 8: Procesy nastavené na jednotlivé pracovníky přepážek pošty Praha 114**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038807</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038807	1010	Univerzální přepážka	32,40	Praha 114
90038807	1080	Odchod zásilek	1,60	Praha 114
90038807	6010	Řízení/supervize v provozu	1,00	Praha 114
90038807	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038948</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038948	1010	Univerzální přepážka	34,00	Praha 114
90038948	5230	Uložení oznámených zásilek	1,00	Praha 114
90038948	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038949</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038949	1010	Univerzální přepážka	34,00	Praha 114
90038949	5230	Uložení oznámených zásilek	1,00	Praha 114
90038949	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038950</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038950	1010	Univerzální přepážka	33,00	Praha 114
90038950	5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,00	Praha 114
90038950	5230	Uložení oznámených zásilek	1,00	Praha 114
90038950	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038951</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038951	1010	Univerzální přepážka	31,00	Praha 114
90038951	1080	Odchod zásilek	3,00	Praha 114
90038951	5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,00	Praha 114
90038951	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038952</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038952	1010	Univerzální přepážka	31,25	Praha 114
90038952	1080	Odchod zásilek	3,00	Praha 114
90038952	5020	Zpracování zásilek pro odnos	0,75	Praha 114
90038952	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038953</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038953	1010	Univerzální přepážka	31,67	Praha 114
90038953	5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,00	Praha 114
90038953	5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	1,33	Praha 114
90038953	5230	Uložení oznámených zásilek	1,00	Praha 114
90038953	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114
<b>90038954</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038954	1010	Univerzální přepážka	34,00	Praha 114
90038954	5230	Uložení oznámených zásilek	1,00	Praha 114
90038954	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Výše uvedené procesy představují tyto činnosti:

#### *1010 Univerzální přepážka*

Povinný produktivní proces. Zahrnují se všechny druhy přepážek – obsluha klientů u těchto přepážek (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky, vedení statistiky, vyúčtování. Přepážka hromadného podání – obsluha všech klientů u takto specializované přepážky, uzávěrka přepážky. Obsluha klientů hlavní pokladnou – hromadný prodej cenin a kolků. Výběr schránky na poště, výdej výher zprostředkovaných pro vybrané smluvní partnery. Činnosti elektronických služeb v případě, že není na poště kontaktní místo. Nezahrnují se činnosti specializované přepážky Poštovní spořitelny. Tisk druhých výzev.

#### *1080 Odchod zásilek*

Povinný produktivní proces představuje orážení zásilek ze schránek, třídění zásilek, tvoření svazků, tvoření uzávěrů, tvoření a výprava závěrů včetně snímání zásilek, snímání na kurz, vyhotovení přepravních dokladů, vedení statistiky o odchozích zásilkách. Činnosti spojené s vrácením nebo dosíláním zásilek vykonávané u přepážek. Zpracování remitendy tisku.

#### *5020 Zpracování zásilek pro odnos*

Nepovinný produktivní proces představuje třídění zásilek OLZ (případně výzev) do PO boxů, třídění zapsaných zásilek, zápis do dokladů (kniha dobírek, kontrola dobírkové pk) a počítače včetně tisku úhrnných dodacích lístků a tisku výzev – u R, případně ručního vypsání – u pk nad limit, vyznačení úložních dat na zásilky (u balíkových zásilek i údaj pro pozdější snadné vyhledání ve skladu), uložení balíkových zásilek do skladu.

#### *5210 Uzavření pracoviště – vyúčtování*

Povinný produktivní proces pro dodací pošty zahrnuje vyúčtování doručovatelů po pochůzce, zápis do dodacích dokladů, zadání do PC, zpracování vrácených a doslaných zásilek, uložení oznámených zásilek pouze na vlastní poště.

#### *5230 Uložení oznámených zásilek*

Nepovinný produktivní proces zahrnuje uložení na ukládací poště včetně předání doručovatelem, převzetí nedoručených zásilek od doručovatelů po pochůzce, nasnímání kódů z předávaných zásilek, zkopírování dat z diskety, tisk předávacího dokladu zásilek pro sklad, zápis do skladu, uložení zásilek do skladu.

### *6010 Řízení/supervize v provozu*

Nepovinný neproduktivní proces zahrnuje činnosti týkající se všech pracovníků- kontroly a opravu pomůcek, seznámení s provozními změnami, činnosti spojené s reklamacemi zásilek, vyřizování součinností, editace Dodávacího záznamu, zajištění aktuálnosti materiálů aliančních partnerů, přípravu pracoviště apod. Dále činnosti týkající se organizační a řídicí činnosti poštmistra (zástupce) – personalistiku, kontroly apod.

### *6050 Směnový čas*

Povinný neproduktivní proces představuje čas pro očistu a přirozené potřeby, čtení oběžníků, služební rozhovor s vedoucím, výměnu služebních informací, kontrolu vedoucím, záznamní a evidenční činnost.

Všichni pracovníci přepážek Praha 114 mají úvazek 37,5 hodin týdně a nastavené procesy 6050 a 1010.[10]

V příloze č. 2 je uveden Rozvrh práce za měsíc říjen 2012. Jsou zde uvedeny následující činnosti:

činnost 1	práce vedoucí
činnost 2	ranní pokladna
činnost 3	odpolední pokladna
činnost 4	ranní přepážka č. 1
činnost 5	odpolední přepážka č. 1
činnost 6	ranní přepážka č. 2
činnost 7	odpolední přepážka č. 2
činnost 8	ranní přepážka č. 3
činnost 9	odpolední přepážka č. 3
činnost 10	ranní přepážka č. 4
činnost 11	odpolední přepážka č. 4
činnost 12	šejdr

Až na několik dní je obsazení v úplné sestavě. Počet ranních a odpoledních směn je nastaven podle potřeby provozu. V tomto měsíci probíhal zácvik nového zaměstnance. Nejvíce zákazníků se vyskytuje většinou ve večerních hodinách (mezi 17 a 18 hodinou), proto je důležitá vyšší obsazenost přepážek v odpoledních hodinách.

### 2.2.3 Současné zátěže podle modulu CO3

Zátěže zobrazují vytíženost pošty. Nejnižší jednotkou, pro kterou můžeme zátěž v modulu CO3 vypočítat, je proces. Zjišťujeme tedy zátěže jednotlivých procesů. Jednotlivé hodnoty zátěže se používají pro srovnání pošt stejné kategorie. Pošta Praha 114 je od června 2012 zařazena jako dodávací pošta ve IV. kategorii, jelikož má podle systemizace 10 pracovníků. Do května 2012 byla řazena jako dodávací pošta v VI. kategorii. Musíme brát na zřetel, že nelze stanovit ideální zátěž, jelikož každá pošta má jiné podmínky.

Častou chybou pošt je chybné zadávání dat do statistiky a dále chybné nastavení procesů u jednotlivých pracovníků. Důsledkem toho může být nepřesné zjištění zátěže a následně nevhodně zvolené opatření.

Každý měsíc se počítají zátěže produktivní, celkové, úplné i efektivní. Postup výpočtu je uveden v teoretické části této práce, v bodě 1.2.2 Systém SAP R/3 – Controlling 3 na České poště s.p.

Tabulka č. 9 slouží pro porovnání jednotlivých zátěží za měsíce červen - prosinec 2012 pošty Praha 114 a dodávacích pošt IV. kategorie celé České republiky. Ve většině případů jsou jednotlivé zátěže pošty Praha 114 nižší než průměrná zátěž dodávacích pošt IV. kategorie. Za sledované období byla produktivní zátěž pošty Praha 114 70,88 %, u dodávacích pošt IV. kategorie 79,57 %. Produktivní zátěž pošty Praha 114 byla tedy o 8,69 % nižší než celostátní průměr. Celková zátěž pošty Praha 114 byla 61,03 %, celostátní průměr 65,75 %. Celková zátěž pošty Praha 114 byla o 4,72 % nižší. Úplná zátěž pošty Praha 114 byla 74,81 %, celostátní průměr 82,85 %. Úplná zátěž pošty Praha 114 byla o 8,04 % nižší. Efektivní zátěž pošty Praha 114 byla 67,95 %, celostátní průměr 72,52 %. Efektivní zátěž pošty Praha 114 byla o 4,57 % nižší.

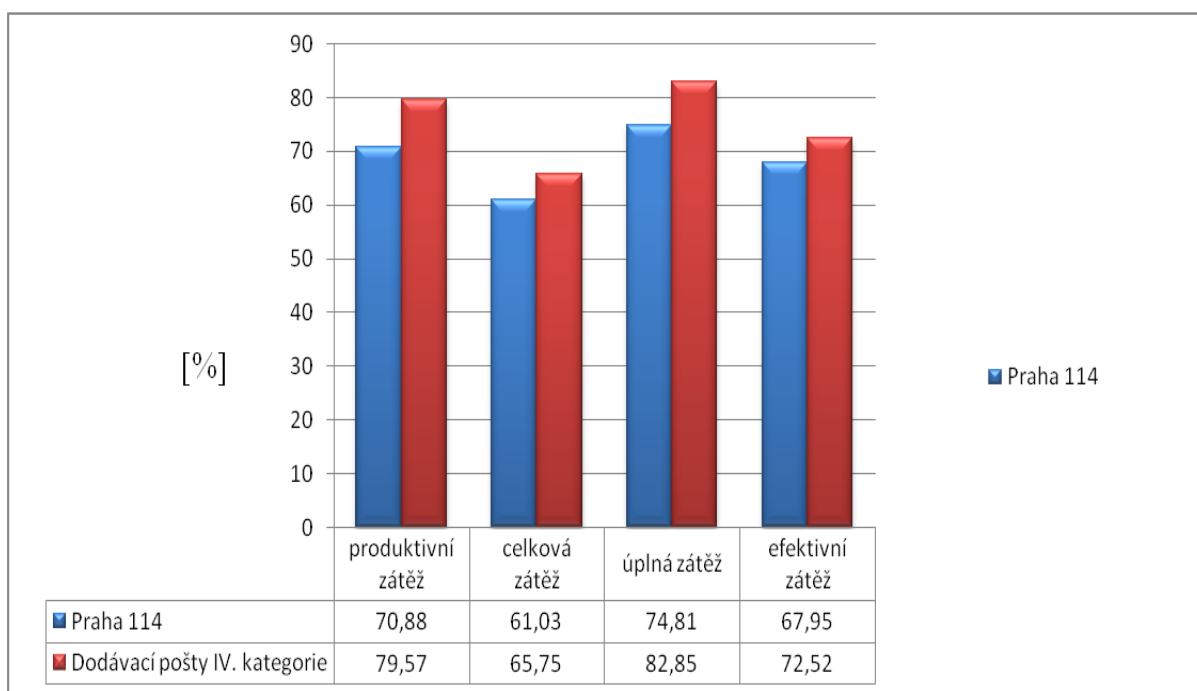
**Tabulka 9: Porovnání jednotlivých zátěží pošty Praha 114 s průměrem zátěží dodávacích pošt IV. kategorie za měsíce červen – prosinec 2012**

ROK 2012	produktivní zátěž		celková zátěž		úplná zátěž		efektivní zátěž	
	Praha 114	Dodávací pošty IV. kategorie	Praha 114	Dodávací pošty IV. kategorie	Praha 114	Dodávací pošty IV. kategorie	Praha 114	Dodávací pošty IV. kategorie
červen	75,84	81,16	67,94	68,26	78,35	84,02	70,24	73,60
červenec	59,90	71,97	52,86	60,75	64,61	76,21	57,92	65,73
srpen	58,94	76,20	51,09	64,10	64,40	79,83	57,70	69,41
září	72,58	79,41	64,31	66,61	75,70	82,54	68,85	72,21
říjen	82,14	84,29	68,27	68,47	85,15	86,97	78,63	76,75
listopad	73,41	86,25	61,25	69,40	77,81	88,63	71,28	78,41
prosinec	73,35	77,74	61,52	62,68	77,64	81,76	71,05	71,55

Zdroj: Interní materiály České pošty s.p.

Pro větší přehlednost jsou data v tabulce znázorněna v následujícím grafu. Data jsou zprůměrována za sledované období podle jednotlivých zátěží.

**Obrázek 4: Porovnání průměrných zátěží za sledované období červen – prosinec 2012**



Zdroj: Interní materiály České pošty s.p.

Následující tabulka vyjadřuje celkové KSN a hodiny. Celkové systemizované hodiny procesů se vypočítají vynásobením počtu zaměstnanců pošty jejich pracovním úvazkem (všichni zaměstnanci mají úvazek 7,5 hodin) a počtem pracovních dní v daném měsíci. Získáme tak informaci o celkovém odpracovaném čase na všech procesech. Informace je

přebírána z modulu HR. Z tabulky zjistíme také výkon pošty, který je vyjádřen normočasem (KSN = ks \* norma). Pokud sečteme KSN jednotlivých procesů v daném měsíci, získáme přehled o celkových KSN daného měsíce v normominutách. Vydělením šedesáti je získáme v normohodinách, jak je uvedeno v tabulce. I přesto, že od června 2012 bylo 11 doručovatelů převedeno z pošty Praha 114 pod Depo Praha 701, počítá se v tabulce s 21 zaměstnanci. Doručovatelé byli převedeni pouze v systému SAP, fyzicky se na poště počet zaměstnanců nezměnil.

**Tabulka 10: Vývoj KSN a systemizovaných hodin procesů**

Měsíc	vývoj KSN	hodiny celkem
leden 2012	2123,54	3336,64
únor 2012	2080,05	3261,12
březen 2012	2119,99	3337,64
duben 2012	2389,20	3184,15
květen 2012	2544,68	3486,13
červen 2012	2280,49	3356,76
červenec 2012	2254,64	4265,39
srpen 2012	2275,15	4453,15
září 2012	2432,35	3782,05
říjen 2012	3062,51	4485,90
listopad 2012	2626,44	4288,31
prosinec 2012	2494,39	4054,74

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

### 2.3 Zhodnocení současného stavu

Z analýzy současného stavu vyplývá, že při plném stavu pracovníků, tj. 8 pracovníků přepážek a 1 pokladník, jsou v dopoledních hodinách otevřeny tři přepážky a v odpoledních hodinách tři přepážky. Přepážky poskytují základní poštovní služby, nabízí produkty aliančních partnerů, vydávají oznámené zásilky. Přepážka č. 1 poskytuje služby CZECH POINT. Přepážky č. 2 a 3 přijímají hromadné podání a balíkové zásilky. Vyúčtování s doručovateli, třídění a výpravu, případně hromadné podání zásilek provádí šejdr. Pracovníci pokladny při plném stavu pracovníků nezajišťují obsluhu přepážky č. 4. Plný stav pracovníků je ale spíše výjimečný. V případě absence jednoho pracovníka je nastaven šejdr pro vyúčtování s doručovateli, případně šejdr není nastaven a činnosti provádí pracovník přepážky č. 4. Pošta je otevřena každý všední den od 08:00 do 18:00 hodin.

Do května 2012 byla pošta Praha 114 řazena jako dodávací pošta VI. kategorie, od června 2012 jako dodávací pošta IV. kategorie.

Z analýzy můžeme formulovat následující skutečnosti:

1. Neaktualizované procesy nastavené u pracovníků pošty Praha 114
2. Neefektivně rozvržena pracovní doba pracovníků

### **1. Neaktualizované procesy nastavené u pracovníků pošty Praha 114**

Procesy nebyly aktualizovány již několik let, ani po změně kategorie pošt. Přesunem doručovatelů na Depo Praha 701 se některé činnosti na poště Praha 114 již neprovádí. Jedná se o proces 5120 Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku. Tento proces je přesto nastaven u pokladníka pošty, od června 2012 tuto činnost provádí doručovatelé. Proces 5020 Zpracování zásilek pro odnos také pokladník pošty neprovádí. Dále je na pozici pokladníka pošty nastaven proces 1010 Univerzální přepážka s rozvrženou týdenní dobou 2,32 hodin. Tento čas již ovšem nesouhlasí. Dříve obsluhoval pokladník pošty pouze klienty, kteří požadovali hromadný prodej cenin a kolků a tento čas odpovídal. Pokladník pošty nyní téměř každou ranní směnu obsluhuje klienty i u přepážky. Vedoucí pošty má nastaven proces 5010 Zpracování došlých závěrů a uzávěrů i přesto, že tuto činnost neprovádí. Zpracováním došlých závěrů a uzávěrů jsou pověřeni pracovníci přepážek.

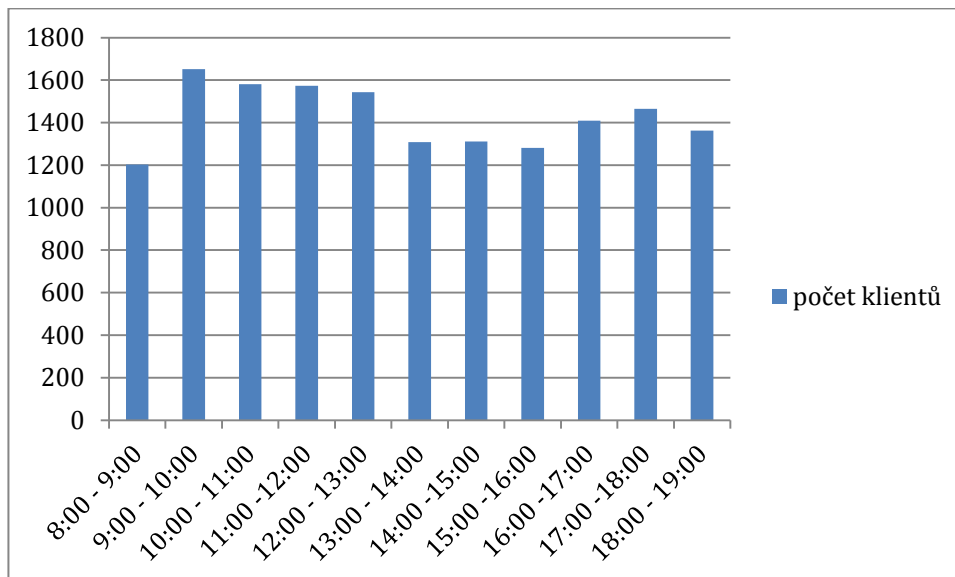
### **2. Neefektivně rozvržena pracovní doba pracovníků**

Pracovní doba pracovníků přepážek a pokladníka je nastavena stejně. Ranní směna začíná v 06:30 a končí v 14:30 hodin, odpolední směna začíná v 11:30 a končí v 19:30 hodin. Pracovní doba není využita efektivně, dochází k zbytečným prostojům zejména při střídání směn. Z popisu činností vyplývá, že všichni dělají vše, třídí, provádí vyúčtování s doručovateli. Pracovník vykonávající šejdr zajišťuje obsluhu zákazníků minimálně. Většinou vykonává činnosti v zázemí pošty. Jedná se o vyúčtování s doručovateli, případně pomoc s výpravou zásilek. Tyto činnosti rozhodně nezaberou 7,5 hodin denně. Šejdr je využíván pouze v případě plného počtu pracovníků. Vyúčtování zásilek jinak provádí pracovníci přepážek, ranní směna do 14:30 hodin a odpolední směna na úkor uzavření jednoho pracoviště (většinou vyúčtování provádí přepážka č. 4). Pokud se jedná o třídění, není možné určit zodpovědnou osobu v případě vystavené ohlášky závad z důvodu chybného třídění. Nejvíce zákazníků se vyskytuje většinou mezi 11 a 13 hodinou a dále ve večerních hodinách (mezi 16 a 18 hodinou), proto je důležitá vyšší obsazenost přepážek v těchto hodinách. Přesný počet obslužených klientů zjistíme z výstupu vyvolávacího systému. Pošta Praha 114 nemá vyvolávací systém. Nárůst klientů můžeme porovnat alespoň z výstupních dat podobné okrajové pošty Praha 52 v následujícím grafu. Jedná se o poštu na okraji Prahy 5,



kteřá má k dispozici 6 pŕepážek. Tato informace není úplně smĕrodatná, kaŕdáž pošta mŕže mít vyšší nāpor klientŕ v jinou hodinu. Na poštĕ Praha 52 mŕžeme sledovat nejvyšší poĕet klientŕ mezi 9 – 10 hodinou, okolo 14 hodin se poĕet klientŕ sníží a po 16 hodinĕ opĕt zvyší.

**Obrāzek 5: Poĕet obslouŕenŕ klientŕ v mĕsici bŕeznu 2013 na poštĕ Praha 52**



Zdroj: Interní materiāly Āeskĕ pošty, s.p.

### **3 Návrh na zvýšení efektivity procesů pošty Praha 114**

Začátkem roku 2013 se poštovní trh zcela otevřel konkurenčním poštovním operátorům. Cílem ČP je udržet si své postavení i klienty. Pro klienty je důležitá cena a kvalita poskytovaných služeb. V případě nespokojenosti můžou kdykoliv využít širokou a mnohdy obdobnou nabídku konkurenčních služeb. Jednotlivé procesy je nutné upravovat a zlepšovat podle potřeb a přání klientů. Správné a efektivní nastavení procesů je také důležitým krokem pro zjištění skutečné vytíženosti pošty a k následnému přijatému opatření. V případě nevytíženosti pošty by se měly snížit neúčelně vynaložené náklady. Je také potřeba snižovat čekací doby klientů a podle potřeb upravovat obsazenost přepážek.

Na základě zhodnocení současného stavu podle bodu 2.3 této práce doporučuji tyto návrhy:

1. Nahradit jednoho pracovníka přepážky pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem.
2. Upravit pracovní dobu a činnosti jednotlivých pracovníků.
3. Aktualizovat procesy všech pracovníků pošty Praha 114.

#### **3.1 Návrh na zrušení jedné pozice pracovník přepážky a nahrazení pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem**

Z analýzy současného stavu vyplývá, že současná zátěž pošty je mírně pod průměrem zátěží dodávacích pošt IV. kategorie. Pracovní doba pracovníků není nastavena efektivně, zejména při střídání pracovníků. Rozvrh pracovní doby pro šejdr je od 10 do 18 hodin. Šejdr provádí činnosti v zázemí pošty, obsluhu zákazníků neprovádí.

Ekonomičtější je nahradit jednoho pracovníka přepážky pracovníkem vnitřní služby. Minimální mzda pracovníka přepážky v tarifní skupině 7 činí 13 700 Kč, maximálně 19 700 Kč. Minimální mzda pracovníka vnitřní služby v tarifní skupině 4 je 11 000 Kč, maximálně 15 900 Kč. K této mzdě je nutno případně připočítat režimový příplatek. Pracovníkům přepážky a pokladníkovi pošty Praha 114 je vyplácen ve výši 500 Kč z důvodů dvousměnného pracovního režimu.

Dalším důvodem pro toto řešení je skutečnost, že tyto činnosti nevyžadují plný úvazek pracovníka. Na základě výše uvedených skutečností navrhuji zrušení jednoho systemizovaného místa pracovníka přepážky a přijmutí pracovníka vnitřní služby na zkrácený

pracovní úvazek 4 hodiny denně /tj. 20 hodin týdně/, případně na dohodu o pracovní činnosti. Další možností je dohoda s původním zaměstnancem na změně typové pozice a zkrácení úvazku. Poslední možnost by byla nejlepším řešením, záleží ovšem na zaměstnanci, zda je pro něho tato změna akceptovatelná. Nová typová pozice a zkrácení úvazku pro něho znamenají nižší platové ohodnocení, které je vypočítáno v ekonomickém zhodnocení bodu 3.4.1. V případě nesouhlasu s navrhovanou změnou bude zaměstnanci ukončen pracovní poměr z organizačních důvodů. Zaměstnanec má nárok na odstupné. Výše odstupného je uvedena rovněž v ekonomickém zhodnocení bodu 3.4.1.

Pro ostatní zaměstnance nebude mít tato změna velký vliv, jelikož většinu činností zajistí pracovník vnitřní služby. Šejdr byl využíván v případě plného stavu pracovníků přepážky a pokladníka. V případě absence jednoho pracovníka byl omezen provoz, většinou byla uzavřena odpolední přepážka č. 4.

Změny je třeba oznámit příslušným pracovníkům a uvést jako dodatek do Domácího řádu pošty. S dodatkem je třeba prokazatelně seznámit příslušné pracovníky.

### **3.2 Návrh na úpravu pracovní doby a činností jednotlivých pracovníků**

Přepážky by měly být obsazovány flexibilně podle potřeby provozu. Nejvíce zákazníků se na poště vyskytuje v poledne a ve večerních hodinách. Je potřeba zajistit plnou obsazenost přepážek a snížit čekací dobu zákazníků.

Pracovní doba pracovníků přepážek a pokladníka pošty je nastavena stejně. Ranní směna začíná v 6:30 a končí v 14:30 hodin. Odpolední směna začíná v 11:30 a končí v 19:30 hodin. Navrhuji upravit pracovní dobu jednotlivých pracovníků podle skutečné potřeby provozu a nastavit dělené směny pro případné využití. Při návrhu vycházím ze změn, které jsem navrhla v bodě 3.1. Pokladník pošty zajistí obsluhu přepážky do 11:30 hodin. Poté zkontroluje přijaté doklady z ranní směny. Po předání pokladny vykoná činnosti, které nestihla ranní směna. Po předání přepážky č. 1 odpolední směně, bude pracovník provádět vyúčtování s doručovateli, případně dodělá činnosti z ranní směny. Přepážka č. 3 je pověřena výpravou zásilek. Pracovník této přepážky připraví přijaté zásilky z ranní směny pro I. výpravu ihned po předání přepážky odpolední směně. V tabulce č. 11 je nastavena pracovní doba pracovníků v případě nulové absence.

**Tabulka 11: Návrh pracovní doby pokladníka pošty a pracovníků přepážek v případě plného počtu pracovníků**

pracovní pozice	ranní směna	střídání ranní směny na přepážce/předání pokladny	odpolední směna
pokladna	6:30 - 14:30	12:30 - 13:00	11:30 - 19:30
přepážka č. 1	6:30 - 14:30	11:00 - 11:15	11:00 - 19:00
přepážka č. 2	-	-	10:30 - 18:30
přepážka č. 3	6:30 - 14:30	12:00 - 12:15	11:30 - 19:30
přepážka č. 4	pracovník pokladny	11:30 - 11:45	11:30 - 19:30
Vnitřní služba	-	-	14:00 - 18:00

Zdroj: autor

Tato situace je spíše výjimečná. Zaměstnanci si vybírají dovolenou, případně může chybět zaměstnanec z důvodů nemoci, školení, výběru náhradního volna. V případě absence jednoho pracovníka navrhuji využít dělenou směnu. Pracovní doba je znázorněna v tabulce č. 12. Pokladník pošty zajistí obsluhu klientů až do 13:30 hodin. Pokladnu předá během provozu. Pracovník pokladny při příchodu na odpolední směnu zkontroluje veškeré přijaté doklady včetně dokladů z ranní směny. Připraví důchody na následující splatnost. Zásilky určené na opakované doručení předá ráno doručovatelům pracovník přepážky č. 3. Výprava zásilek zůstává beze změn. Vrácení doporučených zásilek zajistí přepážka č. 3 před převzetím odpolední přepážky. Pracovník přepážky č. 1 má nastavenou dělenou směnu. Dopoledne zajistí obsluhu přepážky č. 1 a odpoledne obsluhu přepážky č. 4. Dělená směna je nastavena od 7:45 do 10:45 hodin a od 13:45 do 18:15 hodin. Za dělenou směnu, přerušení trvá 3 hodiny, náleží pracovníkovi podle kolektivní smlouvy příplatek ve výši 50 Kč.

**Tabulka 12: Návrh pracovní doby s dělenou směnou**

pracovní pozice	ranní směna	střídání ranní směny na přepážce/předání pokladny	odpolední směna
pokladna	6:30 - 14:30	11:00 – 11:30	11:30 - 19:30
přepážka č. 1	7:45 - 10:45 *	10:30 - 10:45	10:45 - 18:45
přepážka č. 2	-	-	10:15 - 18:15
přepážka č. 3	6:30 - 14:30	12:15 - 12:30	11:30 - 19:30
přepážka č. 4	pracovník pokladny	13:30 - 13:45	13:45 - 18:15 *
Vnitřní služba	-	-	14:00 - 18:00

\* Dělená směna

Zdroj: autor

V případě vyšší absence je možné zavést další dělenou směnu, případně omezit provoz či využít pomoci jiných pošt. Tato situace je spíše výjimečná.

Vybrané činnosti by měli provádět pouze konkrétní pracovníci. Jedná se zejména o výpravu zásilek. Z analýzy stávajícího stavu vyplývá, že zásilky třídí všichni pracovníci přepážek. Toto řešení není vhodné. Roztříděné zásilky se opatřují svazovkou, kterou stvrdí pracovník zodpovědný za výpravu. V případě nepravidelnosti a vystavené ohlášky závad, zodpovídá pracovník uvedený na svazovce. Z tohoto důvodů navrhuji, aby výpravu zásilek prováděli pracovníci přepážky č. 2 a 3. Výprava zásilek zahrnuje tyto činnosti:

- převzetí a stvrzení přijatých zásilek od přepážek,
- kontrola přijatých zásilek,
- třídění zásilek určených k výpravě, vytvoření svazků a uzávěrů podle pokynu,
- zaevidování sledovaných zásilek do přepravních dokladů,
- vyhotovení přepravních dokladů, včetně podpisů zodpovědného pracovníka a svědka,
- uzavření jednotlivých uzávěrů,
- předání závěrů a uzávěru spolu s přepravním dokladem.

Z bezpečnostních důvodů musí být při předávání závěrů a uzávěrů alespoň dva pracovníci pošty (pracovník vykonávající výpravu a další pracovník přepážky či pokladník pošty).

### **3.3 Návrh na úpravu procesů nastavených na jednotlivých pozicích**

Procesy na poště Praha 114 nejsou již několik let aktualizovány. Chybné nastavení procesů má vliv na vyhodnocení jednotlivých zátěží v systému CO3. V bodě 2.2.3 Současné zátěže podle modulu CO3 je uvedeno srovnání jednotlivých zátěží pošty Praha 114 s celostátním průměrem dodávacích pošt IV. kategorie. Pošta Praha 114 vykazuje nižší vytíženost oproti celostátnímu průměru. Toto vyhodnocení ale není jednoznačné, každá pošta má jiné podmínky.

Procesy by měli vystihovat skutečnost, tedy činnosti, které pracovníci opravdu vykonávají. Navrhuji aktualizovat procesy na všech pozicích, tj. vedoucí pošty, pokladník pošty a pracovník přepážky. Navrhované procesy odpovídají také změnám, který uvádím v bodě 3.1 Nahrazení jednoho pracovníka přepážky pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem.

V tabulce č. 13 uvádím navrhované nastavení procesů na pozici vedoucí pošty III. Proces 5010 Zpracování došlých závěrů a uzávěrů provádí pracovníci přepážek. Tato činnost by tedy neměla být nastavena u vedoucího. Proces 6050 Směnový čas zůstává beze změn a proces 6010 Řízení/supervize je upraven v hodinách.

**Tabulka 13: Navrhované nastavení procesů na pozici vedoucí pošty III**

Pl.místo	Nastavené procesy	Hodiny	název
90038946	Vedoucí pošty III	37,50	Praha 114
90038946	6010 Řízení/supervize v provozu	36,67	Praha 114
90038946	6050 Směnový čas	0,83	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 14 navrhuji upravit procesy na pozici pokladník pošty. Procesy 5020 Zpracování zásilek pro odnos a 5120 Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku byly u této pozice vyjmuty. Pokladník tyto činnosti neprovádí. Proces 1010 Univerzální přepážka byl navýšen o 14,51 hodin. Důvodem je obsluha přepážky na ranní směně. Přibyly procesy 1080 Odchod zásilek (vrácení a doslání balíkových zásilek) a 5230 Uložení oznámených zásilek. Beze změny zůstaly procesy 1070 Kontrola dokladů, 5140 Příprava důchodů a poukázek k výplatě a 6050 Směnový čas. Ostatní procesy byly mírně upravené v hodinách.

**Tabulka 14: Navrhované nastavení procesů na pozici pokladník pošty**

Pl.místo	Nastavené procesy	Hodiny	název
90038947	Pokladník pošty	37,50	Praha 114
90038947	1010 Univerzální přepážka	16,83	Praha 114
90038947	1040 Pokladna	7,50	Praha 114
90038947	1070 Kontrola dokladů	3,00	Praha 114
90038947	1080 Odchod zásilek	1,50	Praha 114
90038947	5140 Příprava důchodů a poukázek k výplatě	0,50	Praha 114
90038947	5150 Předání, převzetí důchodů a poukázek na pochůzku	0,50	Praha 114
90038947	5210 Uzavření pracoviště - vyúčtování	1,00	Praha 114
90038947	5230 Uložení oznámených zásilek	0,17	Praha 114
90038947	6010 Řízení/supervize v provozu	4,00	Praha 114
90038947	6050 Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 15 navrhuji procesy pro pracovníka přepážky, který se střídá s pokladníkem pošty v pokladně. Provádí stejné činnosti jako pokladník pošty.

**Tabulka 15: Navrhované nastavení procesů na pozici pracovník přepážky**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038807</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038807	1010	Univerzální přepážka	16,83	Praha 114
90038807	1040	Pokladna	7,50	Praha 114
90038807	1070	Kontrola dokladů	3,00	Praha 114
90038807	1080	Odchod zásilek	1,50	Praha 114
90038807	5140	Příprava důchodů a poukázek k výplatě	0,50	Praha 114
90038807	5150	Předání, převzetí důchodů a poukázek na pochůzku	0,50	Praha 114
90038807	5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	1,00	Praha 114
90038807	5230	Uložení oznámených zásilek	0,17	Praha 114
90038807	6010	Řízení/supervize v provozu	4,00	Praha 114
90038807	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 16 navrhuji procesy na pracovníka, který střídá většinou přepážku č. 1. Pracovníkovi přibyl proces 5020 Zpracování zásilek pro odnos, jelikož vyhotovuje druhé výzvy u uložených poukázek. Tato činnost nezabere mnoho času. Dále byly zavedeny procesy 1080 Odchod zásilek z důvodů vrácení a doslání doporučených zásilek a 5210 Uzavření pracoviště – vyúčtování z důvodů výpomoci s vyúčtováním doručovatelů. Proces 5230 Uložení oznámených zásilek pracovník neprovádí. Proces 1010 Univerzální přepážka byl upraven hodinově.

**Tabulka 16: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038948**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038948</b>	<b>Pracovník přepážky 1</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038948	1010	Univerzální přepážka	31,83	Praha 114
90038948	1080	Odchod zásilek	1,50	Praha 114
90038948	5020	Zpracování zásilek pro odnos	0,17	Praha 114
90038948	5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	1,50	Praha 114
90038948	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 17 upravuji procesy na pracovníka, který také většinou střídá přepážku č. 1. Pracovník má nastavené procesy stejně jako plánované místo 90038948 s výjimkou

procesu 5020 Zpracování zásilek pro odnos. Vyhotovení druhých výzev na poukázky více času než 0,17 hodin týdně nezabere.

**Tabulka 17: Navrhované nastavení procesů pracovníka 90038949**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038949</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038949	1010	Univerzální přepážka	32,00	Praha 114
90038949	1080	Odchod zásilek	1,50	Praha 114
90038949	5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	1,50	Praha 114
90038949	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 18 navrhuji procesy na pracovníka, který většinou střídá přepážku č. 3. Přibyl proces 5010 Zpracování došlých závěrů a uzávěrů. Tento proces byl původně nastaven na pozici vedoucího pošty. Ostatní procesy zůstávají stejné, upravené jsou pouze hodinově podle potřeby.

**Tabulka 18: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038951**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038951</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038951	1010	Univerzální přepážka	29,08	Praha 114
90038951	1080	Odchod zásilek	2,50	Praha 114
90038951	5010	Zpracování došlých závěrů a uzávěrů	0,42	Praha 114
90038951	5020	Zpracování zásilek pro odnos	3,00	Praha 114
90038951	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 19 opět navrhuji procesy na pracovníka, který většinou střídá přepážku č. 3. Procesy jsou stejné jako u předchozího plánovaného místa.

**Tabulka 19: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038952**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
<b>90038952</b>	<b>Pracovník přepážky</b>		<b>37,50</b>	<b>Praha 114</b>
90038952	1010	Univerzální přepážka	29,08	Praha 114
90038952	1080	Odchod zásilek	2,50	Praha 114
90038952	5010	Zpracování došlých závěrů a uzávěrů	0,42	Praha 114
90038952	5020	Zpracování zásilek pro odnos	3,00	Praha 114
90038952	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.



V tabulce č. 20 navrhuji procesy na pracovníka střídajícího většinou přepážky č. 2 a 3. Přibyl mu proces 1080 Odchod zásilek. Naopak byly zrušeny procesy 5210 Uzavření pracoviště – vyúčtování a 5230 Uložení oznámených zásilek. Pracovník tyto činnosti neprovádí, popř. jsou nastavené u jiného pracovníka.

**Tabulka 20: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038953**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
90038953	Pracovník přepážky		37,50	Praha 114
90038953	1010	Univerzální přepážka	32,50	Praha 114
90038953	1080	Odchod zásilek	1,50	Praha 114
90038953	5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,00	Praha 114
90038953	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 21 navrhuji procesy na pracovníka přepážky č. 4. Byl zrušen proces 5230 Uložení oznámených zásilek. Tento proces provádí pracovníci pokladny na ranní směně a pracovník vnitřní služby. Proces 1010 Univerzální přepážka byl upraven pouze hodinově.

**Tabulka 21: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038954**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
90038954	Pracovník přepážky		37,50	Praha 114
90038954	1010	Univerzální přepážka	35,00	Praha 114
90038954	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 22 navrhuji procesy na pozici pracovník vnitřní služby. Pracovník bude provádět vyúčtování s listovními i balíkovými doručovateli. Zajistí také vrácení a doslání doporučených zásilek od doručovatelů.

**Tabulka 22: Navrhované nastavení procesů pracovníka vnitřní služby**

Pl.místo	Nastavené procesy		Hodiny	název
	Pracovník vnitřní služby		20,00	Praha 114
	5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	12,50	Praha 114
	5230	Uložení oznámených zásilek	5,00	Praha 114
	6050	Směnový čas	2,50	Praha 114

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 23 jsou pro větší přehlednost uvedeny původně nastavené procesy pošty a navrhované procesy. Týdenní hodinový rozdíl je 17,5 hodin. Proces 5120 Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku provádí doručovatelé. Tento proces již nespadá

pod poštu Praha 114. Proces 1010 Univerzální přepážka byl snížen o 40,49 hodin. Naopak proces 1040 Pokladna byl navýšen o 5,4 hodin, proces 1070 Kontrola dokladů navýšen o 3 hodiny, proces 1080 Odchod zásilek navýšen o 4,9 hodin, proces 5210 Uzavření pracoviště – vyúčtování navýšen o 11,17 hodin. Změny vychází ze skutečné potřeby času.

**Tabulka 23: Srovnání procesů před a po změně**

Proces		původní hodiny	navrhované hodiny
1010	Univerzální přepážka	263,64	223,15
1040	Pokladna	9,6	15
1070	Kontrola dokladů	3	6
1080	Odchod zásilek	7,6	12,5
5010	Zpracování došlých závěrů a uzávěrů	1,2	0,84
5020	Zpracování zásilek pro odnos	10,5	7,17
5120	Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku	3	0
5140	Příprava důchodů a poukázek k výplatě	0,5	1
5150	Předání, převzetí důchodů a poukázek na pochůzku	1	1
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	6,33	17,5
5230	Uložení oznámených zásilek	5	5,34
6010	Řízení/supervize v provozu	40,3	44,67
6050	Směnový čas	23,33	23,33
<b>Součet hodin za všechny zaměstnance</b>		<b>375</b>	<b>357,5</b>

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V rámci procesu 1040 Pokladna musí pracovníci zajistit objednávku přídelů, odvodů cenin, zboží i hotovosti, včetně kontroly. Dále musí připravit zálohy přepážkám, připravit peníze na důchody a poukázky, vyúčtovat s přepážkami. Po uzavření pošty zpracovávají pokladní výkaz, vyhotovují denní uzávěrku, zajistí tisk deníků a zabalení přijatých dokladů pro zpracovatelská centra. Denně vedou statistiku a měsíčně vyhotoví měsíční uzávěrku. Denně tyto činnosti zaberou okolo 3 hodin. Činnost provádí dva pracovníci, kterým byl proces rozdělen.

Proces 1070 Kontrola dokladů zahrnuje kontrolu všech přijatých dokladů na přepážce a dále kontrolu všech provozních dokladů. Na tuto činnost půl hodina nestačí, proto byl proces navýšen podle skutečné potřeby.

Proces 1080 Odchod zásilek mimo klasickou výpravu zahrnuje také vrácení a doslání zásilek. Doporučené zásilky vrací ranní směna na přepážce č. 1 a balíkové zásilky ranní směna na přepážce č. 4. Výpravu zajišťuje přepážka č. 3. Samotné vrácení zásilek zahrnuje

vyhledání zásilek ze skladu podle konce úložní doby, evidenci v PC, úpravu přední i zadní strany zásilky dle provozních předpisů PP IV, následuje třídění zásilek, případná evidence do výpravních dokladů a výprava. Tento proces byl navýšen podle potřebného času na veškeré činnosti související s tímto procesem.

Další výraznou změnou je proces 5210 Uzavření pracoviště – vyúčtování. Proces zahrnuje v tomto případě vyúčtování s listovními doručovateli, kontrolu zásilek s doručovací kartou, převzetí nedoručených zásilek, evidenci oznámených zásilek do PC a následné uložení. Zásilky, které nebyly oznámené a jsou určené k vrácení (např. adresát neznámý, odstěhován apod.) či doslání (většinou na základě písemné žádosti o změnu místa dodání), se evidují v PC. Tento proces byl upraven v hodinách dle skutečné potřeby.

### **3.4 Zhodnocení navrhovaného řešení**

V předchozí části jsou uvedeny tři návrhy řešení:

1. Návrh na zrušení jedné pozice pracovník přepážky a nahrazení pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem.
2. Návrh na úpravu pracovní doby a činností jednotlivých pracovníků.
3. Návrh na úpravu procesů nastavených na jednotlivých pozicích.

Všechny tři návrhy spolu souvisí. V případě zrušení pozice pracovníka přepážky a nahrazení pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem je potřeba upravit procesy na jednotlivých pozicích. Důvodem je změna hodin a také činností pracovníků. Dále je důležité upravit pracovní dobu, aby byla zajištěna plynulá obsluha klientů i v případě absence některého pracovníka.

Důležité je zejména ekonomické zhodnocení prvního návrhu.

#### **3.4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu č. 1**

Pro analýzu je důležité zhodnocení nákladů, v tomto případě mzdových nákladů. Můžeme porovnat současné mzdové náklady na pozici pracovníka přepážky a mzdové náklady na pozici pracovníka vnitřní služby. Výše mzdy jednotlivých pracovníků je citlivý údaj a není vhodné ho v této práci uvádět. Dříve se pracovalo s kalkulační hodnotou, dnes používá management a zástupci úseku řízení lidských zdrojů doporučené průměry mzdy. Doporučené průměry mzdy jsou citlivé a cenné údaje, proto budu při kalkulaci mzdových nákladů vycházet z minimální tarifní mzdy, kterou najdeme v kolektivní smlouvě.

V tabulce č. 24 uvádím rozmezí tarifní mzdy, zkráceně TM, na pozici pracovník přepážky a pracovník vnitřní služby. Tarifní mzda odpovídá plnému úvazku pracovníka, tj. 37,5 hodin.

**Tabulka 24: Rozmezí tarifní mzdy pracovníka přepážky a pracovníka vnitřní služby**

Číslo typové pozice	Název typové pozice	Tarifní stupeň	Minimální TM (Kč)	Maximální TM (Kč)	Vázaná část TM
421070	Pracovník přepážky	7	13 700	19 700	10 %
423040	Pracovník vnitřní služby	4	11 000	15 900	10 %

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

### **Celkové náklady na pracovníka přepážky v trvalém pracovním poměru a plným pracovním úvazkem**

V tabulce č. 25 jsou vypočítané mzdové náklady pracovníka přepážky s týdenním úvazkem 37,5 hodin. Hrubá mzda se rovná minimální tarifní mzdě podle kolektivní smlouvy.

**Tabulka 25: Mzdové náklady pracovníka přepážky**

Mzdové náklady	Částka
Hrubá mzda	13 700 Kč
Režimový příplatek	500 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	1 278 Kč
Sociální pojištění (25 %)	3 550 Kč
Celkem	19 028 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Pro tuto práci jsou důležité také náklady na dovolenou, stravenky, stejnokroj a různé příspěvky. V roce 2013 je 252 pracovních dní.

#### **Stravování zaměstnanců**

Zaměstnavatel uhradí z nákladů ČP příspěvek do výše 30 Kč a příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb činí 11 Kč. Celkově je příspěvek na stravování ve výši 41 Kč. Roční náklady na stravování: 41 Kč x 252 dní, tj. 10 332 Kč.

#### **Dovolená zaměstnanců**

Základní výměra dovolené za kalendářní rok činí čtyři týdny. Základní výměra je prodloužena o 1 týden. Celkem má zaměstnanec nárok na 5 týdnů dovolené.

## Plán fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Z FKSP může zaměstnanec čerpat příspěvek na rekreaci ve vybraných rekreačních zařízeních ve výši 1 500 Kč, na pobytové a poznávací zájezdy spoluorganizované zaměstnavatelem může činit příspěvek maximálně 6 000 Kč. Zaměstnanci mají nárok na příspěvek ve výši 500 Kč na zdravotní a rehabilitační léčbu. Příspěvek je poskytován formou poukázek. Dále může čerpat příspěvek na úhradu vstupenek na sportovní a kulturní akce, dary při pracovních či životních výročích, při odchodu do důchodu a další příspěvky. Veškeré příspěvky jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě.

### Příspěvek na životní nebo důchodové připojištění

Zaměstnanec, který odpracoval v pracovním poměru ČP alespoň 3 roky má nárok na čerpání tohoto příspěvku. Výše příspěvku se odvíjí podle věku zaměstnance.

- zaměstnanec ve věku do 40 let má nárok na příspěvek ve výši 300 Kč,
- zaměstnanec ve věku do 50 let má nárok na příspěvek ve výši 400 Kč,
- zaměstnanec ve věku od 50 let do vzniku nároku na starobní důchod má nárok na příspěvek ve výši 300 Kč.

### Stejnokroj

Náklady na stejnokroj pracovníka přepážky jsou stanoveny v následující tabulce:

**Tabulka 26: Náklady na stejnokroj**

	Muži	Ženy
Prvotní výbava	4 000 Kč	3 700 Kč
Obnova stejnokroje	1 400 Kč	1 300 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V následující tabulce jsou vypočítané tyto náklady za rok, včetně mzdových nákladů. Měsíční mzda pracovníka přepážky je 18 358 Kč. Roční náklady na mzdu odpovídají částce 228 336 Kč (19 028 Kč x 12 měsíců). Příspěvek na životní nebo důchodové připojištění je vypočítáno z částky 300 Kč (300 Kč x 12 měsíců = 3 600 Kč). U nákladu na stejnokroj vycházím z částky 1 300 Kč na obnovu stejnokroje pracovníka přepážky – ženy. Náklady mohou být samozřejmě vyšší, pokud bude zaměstnanec čerpat další příspěvky z FKSP.

**Tabulka 27: Roční náklady pracovníka přepážky**

Roční náklady	Částka
Mzda pracovníka	228 336 Kč
Příspěvek na stravenky	10 332 Kč
Příspěvek na životní nebo důchodové připojištění	3 600 Kč
Příspěvek na poukázky pro zdravotní a rehabilitační léčbu	500 Kč
Stejnokroj	1 300 Kč
Celkem	244 068 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Celkové roční náklady na pracovníka přepážky v trvalém pracovním poměru a plným týdenním pracovním úvazkem jsou 244 068 Kč.

#### **Celkové náklady na pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru a zkráceným pracovním úvazkem**

Pracovníka vnitřní služby je možno přijmout do trvalého pracovního poměru nebo na dohodu o pracovní činnosti.

V tabulce č. 28 jsou vypočítané mzdové náklady pracovníka vnitřní služby s navrhovaným týdenním úvazkem 20 hodin přijatého do trvalého pracovního poměru. Při výpočtu opět vycházím z minimální tarifní mzdy. Hrubá mzda se zjistí následovně:

Minimální mzda	11 000 Kč/37,5 hodin	293 Kč
Výsledná mzda	293 Kč x 20 hodin	5 860 Kč

**Tabulka 28: Mzdové náklady pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru**

Mzdové náklady	Částka
Hrubá mzda	5 860 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	528 Kč
Sociální pojištění (25 %)	1 465 Kč
Celkem	7 853 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 29 jsou uvedeny celkové roční náklady na pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru se zkráceným úvazkem 20 hodin týdně. Roční mzdové náklady:  $7\,853 \times 12 = 94\,236$  Kč. Nárok na stejnokroj pracovník nemá, jelikož není v přímém kontaktu s klienty.

**Tabulka 29: Roční náklady pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru**

Roční náklady	Částka
Mzda pracovníka	94 236 Kč
Příspěvek na stravenky	10 332 Kč
Příspěvek na životní nebo důchodové připojištění	3 600 Kč
Příspěvek na poukázky pro zdravotní a rehabilitační léčbu	500 Kč
Stejnokroj	0 Kč
Celkem	108 668 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Celkové roční náklady na pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru a zkráceným pracovním úvazkem 20 hodin týdně jsou 108 668 Kč.

#### **Celkové náklady na pracovníka vnitřní služby přijatého na dohodu o pracovní činnosti**

V případě přijetí zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti (dále jen DPČ), se hodinová sazba musí stanovit. Většinou se jedná o propočítání s hlavním pracovním poměrem, tj. mzda typové pozice / průměrný počet dní za měsíc. Obvykle se vychází z minimální tarifní mzdy. Minimální tarifní mzdu 11 000 Kč vydělíme průměrným počtem pracovních dní, tj. 21 dní. Zjistíme částku 524 Kč za den při plném úvazku. Hodinovou sazbu zjistíme podílem částky 524 a pracovní dobou 7,5 hodiny. Hodinová sazba činí 70 Kč. Hrubou mzdu zjistíme následujícím výpočtem:  $70 \text{ Kč} \times 4 \text{ hodiny denně} \times 21 \text{ pracovních dní} = 5\,880$  Kč. Mzdové náklady jsou uvedeny v tabulce č. 30.

**Tabulka 30: Mzdové náklady pracovníka vnitřní služby přijatého na DPČ**

Mzdové náklady	Částka
Hrubá mzda	5 880 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	530 Kč
Sociální pojištění (25 %)	1 470 Kč
Celkem	7 880 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V tabulce č. 31 jsou stanoveny roční náklady pracovníka vnitřní služby přijatého na DPČ. Zaměstnanec nemá nárok na dovolenou /5 týdnů/, na stravenky ani jiné příspěvky. Roční mzdové náklady: 7 880 x 12 měsíců = 94 560 Kč.

**Tabulka 31: Roční náklady pracovníka vnitřní služby přijatého na DPČ**

Roční náklady	Částka
Mzda pracovníka	94 560 Kč
Příspěvek na stravenky	0 Kč
Příspěvek na životní nebo důchodové připojištění	0 Kč
Příspěvek na poukázky pro zdravotní a rehabilitační léčbu	0 Kč
Stejnokroj	0 Kč
Celkem	94 560 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Celkové roční náklady na pracovníka vnitřní služby přijatého na DPČ s týdenním úvazkem 20 hodin jsou 94 560 Kč.

V tabulce č. 32 můžeme porovnat celkové roční náklady na pracovníka přepážky a pracovníka vnitřní služby.

**Tabulka 32: Porovnání celkových ročních nákladů**

Roční náklady	Částka
Pracovník přepážky v trvalém pracovním poměru 37,5 hodin/týdně	244 068 Kč
Pracovník vnitřní služby v trvalém pracovním poměru 20 hodin/týdně	108 668 Kč
Pracovník vnitřní služby na DPČ 20 hodin/týdně	94 560 Kč

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Pokud vezmeme v úvahu, že je možné snížit stav o jednoho pracovníka přepážky s plným pracovním úvazkem a nahradit ho pracovníkem vnitřní služby se zkráceným pracovním úvazkem, úspora je značná. Důležitá je také skutečnost, že nebude omezen provoz z hlediska zákazníků. Pracovník vnitřní služby bude vykonávat činnosti, které vykonával šejdr. Rozdíl je v úspoře času. Na tyto činnosti není potřeba plný úvazek.

V případě snížení stavu o jednoho pracovníka přepážky a přijetí pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru a zkráceném pracovním úvazku 20 hodin týdně bude úspora činit 135 400 Kč.



V případě snížení stavu o jednoho pracovníka přepážky a přijetí pracovníka vnitřní služby na DPČ s týdenním úvazkem 20 hodin týdně bude úspora činit 149 508 Kč.

Je potřeba zohlednit, že pro výpočty byla použita minimální tarifní mzda. Navíc je třeba počítat s náklady na případné odstupné pro pracovníka přepážky v případě nesouhlasu se změnou typové pozice a zkrácením úvazku. Zaměstnanec má nárok na odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Pokud zaměstnanec pracoval u ČP 1 rok a více má nárok na další odstupné ve výši dvojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Pokud odpracoval u ČP 20 let a více má nárok na další odstupné ve výši dvojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Celkem může mít nárok až na sedminásobek průměrného měsíčního výdělku. Povinnosti zaměstnavatele je informovat odborové orgány o změnách v pracovních poměrech. Veškeré změny je třeba uvést v Domácím řádu pošty a prokazatelně seznámit všechny příslušné zaměstnance.

### **3.4.2 Zhodnocení návrhu č. 2 a 3**

V rámci návrhu na úpravu pracovní doby byla nastavena dělená směna. Tato směna bude využívána v případě absence jednoho pracovníka. Náklady na dělenou směnu, přerušení trvá 3 hodiny, činí 50 Kč. Nástup na směny byl nastaven podle skutečné potřeby a ve snaze efektivně využít pracovní dobu. Nástup na ranní směnu v případě plného stavu je stejný, v 6:30 hodin. Nástup na odpolední směnu je rozdílný u každého pracoviště. Úprava pracovní doby vede k plnému obsazení přepážek v době nejvyšší vytíženosti pošty zákazníky. Činnosti jednotlivých pracovníků byly upraveny. Zejména výpravou zásilek byla pověřena přepážka č. 3.

Procesy byly nastaveny na základě Návrhu č. 1 a 2. Byl zrušen proces 5120 Příprava na doručení neadresných zásilek a tisku, který pracovníci pošty Praha 114 neprovádí. Procesy byly upraveny hodinově podle skutečnosti. Proces 1010 Univerzální přepážka byl upraven hlavně na pozici pokladník pošty z důvodu obsluhy přepážky č. 4 na ranní směně. Na pozici pracovník vnitřní služby byly nastaveny procesy Uzavření pracoviště - vyúčtování a Uložení oznámených zásilek. Jedná se o vyúčtování s listovními i balíkovými doručovateli.

Díky správnému nastavení procesů můžeme zjistit skutečnou zátěž pošty. Navrhovaným nastavením procesů, přesunem časů na procesech, dojde zejména k výraznější změně u samotných zátěží procesů, tj. ke zvýšení zátěže na procesu 1010 Univerzální přepážka a ke snížení zátěže na procesu 1040 Pokladna, 5210 Uzavření

pracoviště-vyúčtování apod. Do zátěže pošty se tyto změny projeví většinou nepatrně. Změnou systemizovaných hodin, podle Návrhu č. 1, ale zátěž již ovlivnit dokážeme.

## Závěr

Česká pošta, s. p. má do roku 2017 udělenou licenci, která ji ukládá povinnost zajišťovat základní poštovní služby podle stanovených parametrů. V kvalitativních požadavcích je definovaná požadovaná dostupnost a hustota pošt. Ve snaze být zákazníkovi co nejbližší má ČP 326 pošt. Takové množství poboček představuje nemalé náklady. Aby ČP nemusela rozsáhlou síť poboček redukovat, převádí část obsluhy na jinou formu a to prostřednictvím partnerů. Mohou to být obchody, obecní úřady apod.

Nejvíce koncových bodů ale stále budou zastoupeny poštami. Náklady na pobočky - pošty jsou velmi vysoké. ČP je největší zaměstnavatel v České republice a to sebou přináší velké mzdové náklady. Ty by měly být vynaloženy efektivně. Aby byla zajištěna návratnost vložených prostředků, je potřeba na pobočce realizovat potřebný objem výkonů. Produktivitu můžeme sledovat v systému modulu CO3. Podnik se musí také orientovat na zákazníky. Důležitá je doba čekání a doba obsluhy zákazníků. Tyto informace můžeme čerpat z výstupu vyvolávacího systému. Podnik musí uspokojit potřeby a přání zákazníka a zároveň splnit cíle podniku. Proto je důležité neustále pracovat s výstupy, analyzovat je a následně s výsledky pracovat. Nedílnou součástí je organizace práce, kvalifikovaní pracovníci a efektivně nastavené směny pracovníků.

Cílem této bakalářské práce byla analýza nastavených procesů pošty Praha 114 a návrh jejich zefektivnění.

První část bakalářské práce je teoretická. Seznamuje se základními pojmy, které jsou spojeny s procesy, řízením procesů, dále vysvětluje modul CO3, který používá ČP.

V druhé části bakalářské práce je provedena analýza stávajícího stavu pošty Praha 114. Na začátku je uvedena stručná informace o ČP, následně o pobočce Praha 114. Následně jsou uvedeny nastavené procesy na jednotlivé pracovníky, činnosti, které provádí, rozvržená pracovní doba pracovníků. Na základě analýzy jsou zjištěny tyto skutečnosti: procesy nejsou aktualizovány, neodpovídají skutečnosti a pracovní doba pracovníků je nastavena neefektivně.

Třetí část je věnována navrhovaným řešením, které vyplývají z analýzy stávajícího stavu. První návrh je nahrazení jednoho pracovníka přepážky pracovníkem vnitřní služby se zkráceným úvazkem. Důvodem pro tento návrh je nedostatečná vytíženost pošty a zejména neefektivně využívaná pracovní doba pracovníků. Druhým návrhem je následná úprava pracovní doby a činností jednotlivých pracovníků. Třetí návrh je zaměřen na aktualizaci

procesů všech pracovníků pošty Praha 114. Všechny tři návrhy spolu souvisí a jsou upraveny tak, aby byla zajištěna plynulost obsluhy a v době vyšší vytíženosti maximální obsazenost přepážek. Součástí je ekonomické zhodnocení prvního návrhu. Přijetí návrhu přinese ČP úsporu nákladů ve výši 135 400 Kč v případě zrušení jedné pozice pracovníka přepážky s plným pracovním úvazkem a přijetí pracovníka vnitřní služby do trvalého pracovního poměru se zkráceným pracovním úvazkem 20 hodin týdně. V případě přijetí pracovníka vnitřní služby na DPČ a 20 hodinovým úvazkem bude úspora o něco vyšší a to 149 508 Kč. Nejvhodnějším řešením by byla dohoda s původním zaměstnancem na změně typové pozice a zkrácení pracovního úvazku. Následuje zhodnocení druhého a třetího návrhu. Je stanoveno zodpovědné pracoviště za výpravu zásilek a upravena pracovní doba pracovníku. Jsou nastavené postupné příchody na odpolední směnu a v případě potřeby dělená směna. V případě stejného množství objemu zásilek povede nové nastavení procesů ke zvýšení zátěže. Důvodem bude zejména změna systemizovaných hodin.

Závěrem lze prohlásit, že cíl práce uvedený v úvodu, byl splněn.

## Použitá literatura

- [1] Řízení procesů. CCV [online]. © 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.ccv.cz/podnikove-informacni-systemy/rizeni-podnikovych-procesu/>
- [2] Řízení firemních procesů. NData [online]. © 2011 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://leadit.ndata.cz/rizeni-firemnych-procesu.html>
- [3] Proces. Managementmania [online]. © 2011 - 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/proces>
- [4] Řízení procesů. IKVALITA [online]. 16.3.2009 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=117>
- [5] Řízení procesů. Managementmania [online]. 28.2.2012 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- [6] Procesní řízení pro distanční studium. Ostravská univerzita v Ostravě, Přírodovědecká fakulta, Katedra informatiky a počítačů. 2008, 90 s.
- [7] VÁCLAV ŘEPA. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4
- [8] SVOZILOVÁ ALENA. Zlepšování podnikových procesů. Havlíčkův Brod: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [9] Wikipedia. SAP R/3 [online]. 2.2.2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/SAP\\_R/3](http://cs.wikipedia.org/wiki/SAP_R/3)
- [10] ČESKÁ POŠTA, s.p. Metodická příručka - Infotypy verze 1.4. 2012.
- [11] Česká pošta. Služby a produkty [online]. © 2011 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/obcane/>
- [12] Interní materiály České pošty, s.p.
- [13] ČESKÁ POŠTA, s.p. Metodický pokyn: Procesní a produktová evidence nákladů. Verze 1.0. 22.12.2011, 9 s.
- [14] Zákon o poštovních službách: Předpis č. 29/2000 Sb. Zákony pro lidi [online]. 2012 [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-29>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet jednotlivých organizačních jednotek .....	22
Tabulka 2: Počet odevzdacích míst .....	24
Tabulka 3: Počet míst dle systemizace .....	25
Tabulka 4: Technická vybavenost .....	25
Tabulka 5: Procesy nastavené u vedoucího pošty .....	26
Tabulka 6: Procesy nastavené u pokladníka pošty .....	28
Tabulka 7: Rozvrh práce při plném stavu pracovníků.....	31
Tabulka 8: Procesy nastavené na jednotlivé pracovníky přepážek pošty Praha 114.....	34
Tabulka 9: Porovnání jednotlivých zátěží pošty Praha 114 s průměrem zátěží dodávacích pošt IV. kategorie za měsíce červen – prosinec 2012 .....	38
Tabulka 10: Vývoj KSN a systemizovaných hodin procesů .....	39
Tabulka 11: Návrh pracovní doby pokladníka pošty a pracovníků přepážek v případě plného počtu pracovníků .....	44
Tabulka 12: Návrh pracovní doby s dělenou směnou .....	44
Tabulka 13: Navrhované nastavení procesů na pozici vedoucí pošty III .....	46
Tabulka 14: Navrhované nastavení procesů na pozici pokladník pošty.....	46
Tabulka 15: Navrhované nastavení procesů na pozici pracovník přepážky.....	47
Tabulka 16: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038948 .....	47
Tabulka 17: Navrhované nastavení procesů pracovníka 90038949 .....	48
Tabulka 18: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038951 .....	48
Tabulka 19: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038952 .....	48
Tabulka 20: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038953 .....	49
Tabulka 21: Navrhované nastavení procesů pracovníka přepážky 90038954 .....	49
Tabulka 22: Navrhované nastavení procesů pracovníka vnitřní služby .....	49
Tabulka 23: Srovnání procesů před a po změně.....	50
Tabulka 24: Rozmezí tarifní mzdy pracovníka přepážky a pracovníka vnitřní služby.....	52
Tabulka 25: Mzdové náklady pracovníka přepážky .....	52
Tabulka 26: Náklady na stejnokroj.....	53
Tabulka 27: Roční náklady pracovníka přepážky .....	54
Tabulka 28: Mzdové náklady pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru.....	54
Tabulka 29: Roční náklady pracovníka vnitřní služby v trvalém pracovním poměru .....	55
Tabulka 30: Mzdové náklady pracovníka vnitřní služby přijatého na DPČ .....	55

Tabulka 31: Roční náklady pracovníka vnitřní služby přijatého na DPČ .....	56
Tabulka 32: Porovnání celkových ročních nákladů .....	56

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Znázornění procesu .....	10
Obrázek 2: Rozdělení pracovní doby do procesů .....	18
Obrázek 3: Umístění pošty Praha 114 .....	24
Obrázek 4: Porovnání průměrných zátěží za sledované období červen – prosinec 2012.....	38
Obrázek 5: Počet obslužených klientů v měsíci březnu 2013 na poště Praha 52.....	41



## Seznam zkratk

ABC	Activity Based Costing
APOST	automatický poštovní systém
CO3	Controlling 3
ČP	Česká pošta, s. p.
DINO	Dluhové inkaso obyvatelstva
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
HR	Human Resources
ICT	Information and Communication Technologies
ISO	International Organization for Standardization
JIS	jednotný informační systém
KSN	kusy vynásobené normami
NS	nákladové středisko
OLZ	obyčejná listovní zásilka
Pk	poukázka
PPA	Produkt – Proces – Atribut
PP IV.	Poštovní pravidla IV.
R	doporučená zásilka
SAP	Systems – Applications – Products in data processing
SIPO	Sdružené inkaso plateb obyvatelstva
SPU	sběrný přepravní uzel
T&T	Track & Trace
TM	tarifní mzda

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Rozdělení a popis procesů

Příloha č. 2: Rozvrh práce pošty Praha 114 říjen 2012



**Příloha č. 1: Rozdělení a popis procesů**

A.pošta	Proces/činnost	Druh procesu	Proces pro pošty podací/dodací	Proces povinný ano/ne	Zahrnuté činnosti
1	2	3	4	5	6
1010	Univerzální přepážka	1	P + D	ano	Zahrnují se všechny druhy přepážek (specializ. přepážky filatelie, obchodní přepážka apod.) - obsluha klientů u těchto přepážek (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky, vedení statistiky, vyúčtování. Přepážka (pracoviště) hromadného podání - obsluha všech klientů u takto specializované přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky. Obsluha klientů hlavní pokladnou v rámci "pokladních hodin" pro veřejnost (hromadný prodej cenin a kolků). Výběr schránky na poště, výdej výher zprostředkovaných pro vybrané smluvní partnery. Činnosti elektronických služeb v případě, že není na poště kontaktní místo. Nezahrnují se činnosti specializované přepážky Poštovní spořitelny (R4, R5). Tisk druhých výzev (balíkových, listovních).
1020	Přepážka Poštovní spořitelny	1	jen pro přepážky ČSOB R4 a R5	ne	Pracoviště specializované přepážky Poštovní spořitelny (R4, R5): obsluha všech klientů u takto specializované přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky, vedení statistiky.
1030	Přepážka Pojišťovny	2	jen pro specializované přepážky ČPOJ	ne	Pracoviště specializované přepážky ČPOJ: uzavírání pojistných smluv pro Českou pojišťovnu, servisní činnost u již uzavřených smluv České pojišťovny, obsluha všech klientů u takto specializované přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky, vedení kontaktní historie.
1040	Pokladna	1	P + D	ano	Příděly, odvody, schodky a přebytky, objednávky přídělů peněz, cenin a zboží, zálohy pro přepážky a doručovatele, příprava peněz na důchody a poukázky, zpracování PV, denní a měsíční účetní uzávěrka (finanční a ceninová) a s ní související činnost vč. vyúčtování s přepážkami, včetně tisku deníků a balení denních zásilek pro zpracovatelská centra, vedení statistiky, činnosti spojené s obsluhou bankomatu.
1050	Vybírání pošt. schránek sam. jízdou, poch.	2	D	ne	Výběr schránek samostatnou jízdou, samostatnou pochůzkou.

1060	Sběrné a svozné jízdy	2	D	ne	Svozy zásilek od zákazníků (podle uživatele), jedná se o jízdu k zákazníkovi pro zásilky včetně manipulace se zásilkami. Doručování listovních zásilek do firem.
1070	Kontrola dokladů	1	P + D	ano	Veškeré činnosti spojené s kontrolou všech provozních dokladů a dokladů přijatých na přepážkách.
1080	Odchod zásilek	1	P + D	ano	Orážení zásilek ze schránek, třídění zásilek, tvoření svazků, tvoření uzávěrů, tvoření a výprava závěrů včetně snímání zásilek, snímání na kurz, vyhotovení přepravních dokladů, vedení statistiky o odchozích zásilkách. Činnosti spojené s vrácením nebo dosíláním zásilek vykonávané u přepážek. Zpracování remitendy tisku.
2030	Okresní přepravní síť	2	D	ne	Činnosti spojené s přepravou v okresní přepravní síti, svozy a rozvozy nákladních předmětů z určených pošt (balíků, uzávěrů, bezpečnostních boxů apod.). Spojení typu provozovna → provozovna (tj. pošta, Depo, Partner, výdejní místo, stanoviště doručovatele).
2070	Okresní přepravní síť - Tisk	2	D	ne	Samostatná přeprava tisku. Spojení typu "pošta - pošta".
4080	Elektronické služby	2	pouze specializovaná pracoviště kontaktních míst	ne	Poskytování certifikátů a časových razítek, vedení agendy spojené s VCA (Veřejná certifikační autorita), QCA (Kvalifikovaná certifikační autorita), TSA (Autorita časových razítek), INCA (Interní certifikační autorita). Zpracování elektronických a písemných podkladů k zveřejnění Veřejných dražeb, Ostatních nabídek, Ostatních veřejných zakázek v systému CADR (Centrální adresa), Digitalizace podkladů a správa dokumentů, Zpracování a vydání Výpisů z aplikace CZPOINT.
5010	Zpracování došlých závěrů a uzávěrů	1	P + D	ano (jen pro D)	Převzetí závěrů včetně kontroly dle seznamu, vykartování uzávěrů, včetně třídění na velké kusy a svazky, vedení statistiky o příchozích zásilkách, včetně vážení.
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1	P + D	ne	Třídění zásilek OLZ (případně výzev) do PO boxů, třídění zapsaných zásilek, zápis do dokladů (kniha dobírek, kontrola dobírkové pk) a PC včetně tisku úhrnných dodacích lístků a tisku výzev - u R, případně ručního vypsání - u pk nad limit, vyznačení úložních dat na zásilky (u balíkových zásilek i údaj pro pozdější snadné vyhledání ve skladu), uložení balíkových zásilek do skladu.
5030	Příprava na doručení - ABD	1	D	ne	Snímání a zadávání údajů ze zásilek do PC, třídění zásilek, tisk sestav, tisk oznámení a výzev, popř. nahrání dat pro napojené pošty a předání zásilek.

5040	Příprava na doručení - R	1	D	ano	Snímání a zadávání údajů z R - zásilek do PC,
5050	Zakládání, nakládka balíkových zásilek	1	D	ne	Převzetí, třídění zásilek (všech druhů balíků, EMS, CPS) dle pochůzky, nakládka do vozidla.
5060	Třídění na DO - OLZ, R vč. B, C	1	D	ne	Převzetí zásilek k třídění z vykartovaných uzávěrů (R, OLZ vč. pk "B", "C"), třídění zásilek na doručné a odnosné, třídění doručných na jednotlivé DO (včetně třídění na ulice dle adres), případně na čtyři, předání zásilek na odnos, předání zásilek na DO.
5110	Příprava na doručení listovních zásilek	1	D	ne	Převzetí R, OLZ, SIPO - doklady, SIPO doklady upomínka, pk "B", "C", a zakládání těchto produktů ve směru pochůzky, případná oprava dat na zásilce, případná oprava poškozené zásilky, vytvoření svazku OLZ na doručení, naplnění tašky na doručení nebo předrozvoz.
5120	Příprava na doručení neadres. zás. a tisku	1	D	ne	Rozvázání svazků, ověření množství došlých propagačních materiálů a tisku, jejich rozřídění (napočítání) na doručné a odnosné, popsání tisku, přeložení, případně vložení přílohy, vedení předepsaných evidencí, předání doručovatelům, jejich převzetí doručovateli, skládání, vytvoření složky, zakládání ve směru pochůzky, naplnění tašky na doručení nebo předrozvoz.
5140	Příprava důchodů a pk k výplatě	1	P + D	ne	Převzetí a rozbalení zásilky s došlými doklady, kontrola výplatních dokladů, svazovek a doručovacích karet k výplatním dokladům, příprava příslušných důchodových dokladů k výplatě, zápis do APOST, případně provedení změn a tisk sestav, předání na určené pracoviště.
5150	Předání, převzetí důchodů a pk na poch.	1	D	ne	Předání a převzetí poukázek s peněžní hotovostí. Převzetí výplatních dokladů důchodů včetně peněžní hotovosti. Zatřídování dle pochůzky.
5160	Pochůzka - Listovní motorizovaná	1	D	ne	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci listovního motorizovaného DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.).
5170	Pochůzka - Listovní pěší	1	D	ne	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci listovního pěšího (kolo) DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.).
5180	Pochůzka - Balíková	1	D	ne	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci balíkového DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.).
5190	Pochůzka - Ostatní	2	D	ne	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci ostatního DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.), např. také spěšnostní pochůzka, EMS (sobotní, nedělní služba), odpolední doručování, včetně telefonních hovorů.
5200	Pochůzka - Alternativní	2	D	ne	Doručování zásilek v alternativní síti (roznáška propagačních a informačních materiálů, tisku od vydavatelů, OP) včetně přípravy na doručení a směnového času. Týká se mimořádných výpomocí a pověřených systemizovaných plánovaných míst.

5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	1	D	ano (jen pro D)	Vyúčtování doručovatelů po pochůzce (doručovatel + vyúčtující), zápis do dodacích dokladů, zadání do PC, zpracování vrácených a doslaných zásilek, uložení oznámených zásilek pouze na vlastní poště (zásilky uložené na jiné ukládací poště do procesu nepatří).
5220	Rozvoz do odkládacích schrán	2	D	ne	Rozvoz brašen do odkladných schrán a odkládacích míst, včetně nakládky. Proces zahrnuje i případy předrozdávky propag. materiálů a tisku do místa předání doručovateli.
5230	Uložení oznámených zásilek	1	P + D	ne	Uložení na ukládací poště (jiné než odkud byl učiněn pokus o doručení) včetně předání doručovatelem, převzetí nedoručených zásilek od doručovatelů po pochůzce, nasnímání kódů z předávaných zásilek, zkopírování dat z diskety, tisk předávacího dokladu zásilek pro sklad, zápis do AB skladu (ABS), uložení zásilek do skladu.
5250	Výdej z celního skladu zásilek z ciziny	2	D	ne	Třídění a ukládání zásilek podle druhů a skladových čísel, zapsání zásilek do evidence podle druhů, avizování, výdej avizovaných zásilek adresátům po ukončeném celním řízení, výprava zásilek na žádost adresáta na dodání.
5270	Pochůzka - Tisk	2	D	ne	Doručování tisku od vydavatelů na základě zvláštní dohody.
5280	Pochůzka - RPIM, tisk	2	D	ne	Doručování RPIM a tisku od vydavatelů na základě zvláštní dohody.
6010	Řízení/supervize v provozu	3	P + D	ne	Činnosti týkající se všech pracovníků-kontroly a oprava pomůcek, seznámení s provozními změnami, činnosti spojené s reklamacemi zásilek, vyřizování součinností, editace Dodávacího záznamu, zajištění aktuálnosti materiálů aliančních partnerů, příprava pracoviště apod.; a dále činnosti týkající se organizační a řídicí činnosti poštmistra (zástupce) - personalistika, kontroly apod.
6020	Neproductiv. činnost	3			Úklid a topení (pokud je v úvazku).
6030	Ostatní	3			Ostatní činnosti.
6040	Režie	3			Režie - NA POŠTÁCH NEVYPLŇOVAT.
6050	Směnový čas	3	P + D	ano	Čas pro očistu a přirozené potřeby, čtení oběžníků, služební rozhovor s vedoucím, výměna služebních informací, kontrola vedoucím, záznamní a evidenční činnost.

