

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Česká pošta a ekonomická efektivnost vybraných poboček

Michaela Klampfová

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Klampflová**
Osobní číslo: **E13135**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Česká pošta a ekonomická efektivnost vybraných poboček**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

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

Cílem práce je na základě komparace ekonomických veličin zhodnotit efektivnost poboček České pošty ve Dvoře Králové nad Labem a jí podřízených poboček v blízkých obcích.

Osnova:

- Vysvětlení pojmu efektivnost.
- Výběr vhodných ukazatelů hodnotících efektivnost a jejich charakteristika.
- Představení České pošty ve Dvoře Králové nad Labem a jejich poboček.
- Analýza efektivnosti vybraných poboček České pošty ve Dvoře Králové nad Labem.
- Shrnutí poznatků a návrhy doporučení.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

GRŮNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
Interní materiály České pošty ve Dvoře Králové nad Labem
KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 978-80-7179-778-4.
Věstníky a změny poštovních podmínek. Česká pošta [online]. 2015 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/vestniky-pravni-predpisy/vestniky-zmeny-postovnich-podminek>
Výroční zprávy. Česká pošta [online]. 2015 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocnizpravy>

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Jan Černošský, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 jsem na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své teoretické části práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Michaela Klampflová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Janu Černohorskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady. Dále patří mé poděkování panu Petru Bartošovi, který mi poskytl mnoho důležitých informací. Poděkování patří i panu Jiřímu Vošahlíkovi MBA a České poště, s. p.. Byla mi poskytnuta konzultace a důležitá data.

ANOTACE

Česká pošta, s. p. je tradičním poskytovatelem poštovních služeb na celém území České republiky. Hlavním úkolem je poskytování poštovních služeb na vnitrostátní a mezinárodní úrovni. Cílem je, aby služby byly kvalitní s přiměřeným ziskem v konkurenčním prostředí. Kvalita služeb a poboček vychází z efektivního vytížení a produktivity jednotlivých poštovních poboček. Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vytíženosti řídicí pošty Dvůr Králové nad Labem a čtyř satelitních pošt. Cílem práce je návrh na snížení nebo zvýšení vytíženosti vybraných poštovních poboček.

KLÍČOVÁ SLOVA

Česká pošta, s. p.; efektivnost; produktivita práce; vytíženost; Modul CO3

TITLE

The Czech post office and economic efficiency of selected subsidiaries

ANNOTATION

Česká pošta, s. p. is a traditional provider of postal services in the Czech Republic. The main task is the provision of postal services on the national and international level. The goal is to have a quality service with reasonable profit in a competitive environment. The quality of the service and subsidiaries is based on their effective utilization and productivity. This thesis deals with the analysis of the workload and productivity of main post office Dvůr Králové nad Labem and four satellite post offices. The goal of this work is a proposal to increase or decrease the workload of selected postal subsidiaries.

KEYWORDS

Česká pošta, s. p.; efficiency; labour productivity; load factor; Modul CO3

OBSAH

SEZNAM TABULEK	- 9 -
SEZNAM ILUSTRACÍ.....	- 10 -
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	- 11 -
ÚVOD	- 12 -
1 VYSVĚTLENÍ POJMU EFEKTIVNOST	- 13 -
1.1 EFEKTIVNOST VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	- 15 -
1.1.1 <i>Ekonomická efektivnost</i>	- 15 -
1.1.2 <i>Hospodárnost</i>	- 16 -
1.1.3 <i>Účinnost</i>	- 16 -
1.2 FAKTORY EFEKTIVNOSTI VEŘEJNÉHO SEKTORU	- 17 -
2 UKAZATELE HODNOTÍCÍCH EFEKTIVNOST A JEJICH	
CHARAKTERISTIKA	- 19 -
2.1 PRODUKTIVITA PRÁCE	- 19 -
2.1.1 <i>Vyvolávací systém</i>	- 19 -
2.1.2 <i>Modul Controlling 3</i>	- 19 -
2.1.3 <i>Pojmy v Modulu CO3</i>	- 20 -
2.2 PRODUKTY A SLUŽBY	- 24 -
2.3 OBCHODNÍ ČINNOST	- 25 -
3 PŘEDSTAVENÍ ČESKÉ POŠTY VE DVOŘE KRÁLOVÉ NAD LABEM A	
JEJICH POBOČEK.....	- 26 -
3.1 ČESKÁ POŠTA, S. P. V SOUČASNOSTI.....	- 26 -
3.1.1 <i>Pošta Partner</i>	- 27 -
3.1.2 <i>Výdejní místo</i>	- 29 -
3.2 ČESKÁ POŠTA DVŮR KRÁLOVÉ NAD LABEM	- 29 -
4 ANALÝZA EFEKTIVNOSTI VYBRANÝCH POBOČEK ČESKÉ POŠTY VE	
DVOŘE KRÁLOVÉ NAD LABEM	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1 POPIS PROCESŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2 DVŮR KRÁLOVÉ NAD LABEM	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3 BÍLÁ TŘEMEŠNÁ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.4 DUBENEC U DVORA KRÁLOVÉ NAD LABEM	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

4.5	HŘIBOJEDY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.6	KOCBEŘE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5	SHRNUTÍ POZNATKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.1	DVŮR KRÁLOVÉ NAD LABEM	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.2	BÍLÁ TŘEMEŠNÁ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.3	DUBENEC U DVORA KRÁLOVÉ NAD LABEM	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.4	HŘIBOJEDY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.5	KOCBEŘE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	ZÁVĚR	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	POUŽITÁ LITERATURA	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Procesy a jejich rozdělení do skupin	- 21 -
Tabulka 2: Převod časových jednotek	- 22 -
Tabulka 3: Rozdělení pošt do kategorií	- 23 -
Tabulka 5: Typy Pošt Partner	- 29 -
Tabulka 6: Pošty spadající pod ČP Dvůr Králové nad Labem	- 31 -
Tabulka 7: Celková zátěž České pošty, s. p. Dvůr Králové nad Labem ..	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 8: Produktivní procesy.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 9: Celková zátěž České pošty, s. p. Bílá Třemešná	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 10: Produktivní procesy.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 11: Celková zátěž České pošty, s. p. Dubenec u Dvora Králové nad Labem ...	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 12: Produktivní procesy.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 13: Celková zátěž České pošty, s. p. Hřibojedy	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 14: Produktivní procesy.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 15: Celková zátěž České pošty, s. p. Kocbeře	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 16: Produktivní procesy.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Matice efektivnosti	- 14 -
Obrázek 2: Paretovsky efektivní kombinace alokace zdrojů mezi produkcí veřejného a soukromého sektoru.....	- 15 -
Obrázek 3: Produktivní procesy	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 4: Produktivní procesy	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 5: Produktivní procesy	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 6: Produktivní procesy	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 7: Produktivní procesy	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CO3	Controlling 3
DINO	dluhové inkaso obyvatelstva
EMS	express mail service (rychlá přeprava listovních a balíkových zásilek)
HPV	hodnoty pro veřejnost
KSN	kusy pronásobené normou (čas, který je nutný na zpracování všech produktů za všechny procesy)
P. O. box	Post Office Box (zamykatelná poštovní přihrádka umístěná na poště)
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (systémy, aplikace a produkty při zpracování dat)
SIM	subscriber identity module (účastnická identifikační karta)
SIPO	soustředěné inkaso plateb obyvatelstva
s. p.	státní podnik
SPS	strategie pobočkové sítě

ÚVOD

Česká pošta, s. p. je tradičním poskytovatelem poštovních služeb na celém území České republiky. Cílem je poskytování kvalitní služby s odpovídajícím ziskem. Důležitou součástí České pošty, s. p. je rozvětvená síť poboček a činnost přepážkových pracovišť. Do práce přepážkových pracovišť se řadí příjem a výdej listovních a balíkových zásilek, příjem a výplata poštovních poukázek. Součástí České pošty, s. p. je i spolupráce s aliančními partnery, kde pobočky uzavírají smlouvy s klienty. Mezi alianční partnery patří Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna, Raiffeisen stavební spořitelna, Penzijní fond stability (ČSOB), Penzijní fond (Poštovní spořitelna), Sazka, Tipsport, Fortuna a Českomoravská loterijní.

Tato bakalářská práce se zabývá ekonomickou efektivností řídicí pošty Dvůr Králové nad Labem a čtyř satelitních pošt, které pod řídicí poštu spadají. Jednotlivé pošty lze porovnávat na základě produktivity práce a vytíženosti přepážkových pracovišť. Práce na přepážkách je velmi náročná svou kvalifikací, znalostí a psychickou odolností. Proto je práce na přepážkách sledována. Sleduje se doba čekání klienta, doba odbavení a služba, která byla poskytnuta. Z těchto důvodů je velmi důležitá organizace přepážek, počet otevřených přepážek a druh požadované služby. K měření pomáhá vyvolávací systém. Tento požadavek je nutné neustále sledovat a vyvažovat s ekonomickými ukazateli.

Každá pobočka České pošty, s. p. se pohybuje podle dosažených výsledků v daných kategoriích. Od kategorií se odvíjejí plány plnění pro danou pobočku. Cílem poboček je nadprůměrná vytíženost, ale zároveň nesmí být klienti odrazováni od návštěvy a využití služeb České pošty, s. p. délkou doby čekání.

Cílem práce je na základě komparace ekonomických veličin zhodnotit efektivnost poboček České pošty ve Dvoře Králové nad Labem a jí podřízených poboček v blízkých obcích. Výsledkem má být zhodnocení stavu poboček a navrnutí řešení na snížení nebo zvýšení vytíženosti.

1 VYSVĚTLENÍ POJMU EFEKTIVNOST

V této kapitole vysvětlíme pojem efektivnost. Obecně chápeme efektivnost jako poměr mezi vstupy a výstupy nějaké činnosti nebo systému. Z toho vyplývá, že efektivní je něco, kde výstupy převyšují vstupy. Efektivnost je vysvětlována v literatuře různými způsoby. Proto se v této kapitole zaměříme na efektivnost od několika autorů.

„Efektivnost je vztah mezi dosahovanými výsledky a použitými zdroji.“¹ Vztah umožňuje sledovat jednotlivé náklady, využití nebo srovnání s určitým standardem.

„Efektivnost každého jevu či procesu je vždy výsledkem vztahu mezi velikostí vstupů vkládaných do realizace tohoto jevu či procesu a velikostí výstupů, které z realizace tohoto jevu a procesu vycházejí.“²

Vstupy v tomto případě představují náklady neboli vynaložené prostředky. Výstupem jsou myšleny výnosy neboli získané prostředky. Efektivnost se dá vypočítat jako podíl vstupů a výstupů vynásobené 100 v procentech. Činnost je efektivní, pokud přináší žádoucí výsledek s vynaloženými přiměřenými zdroji.

Podnik hospodaří efektivně, pokud hospodaří účelně nebo hospodárně. Účelné hospodaření je takové, které nabízí statky a služby, které je někdo ochoten koupit. Hospodárné hospodaření je takové, které usiluje o snížení spotřeby zdrojů a jejich lepší využití.

„Efektivnost je považována za funkci hodnoty a produktivity. Hodnota v sobě odráží poměr kvality k ceně, má vztah hlavně k hodnocení užítka spotřebitele. Produktivita je podíl objemu výroby a nákladů, je předmětem hodnocení firmy.“³

Hodnota je v tomto případě vyjádřena jako poměr užítka a ceny, která je měřena mírou účelnosti. Produktivita je vyjádřena poměrem množství produkce a nákladů, která je měřena mírou hospodárnosti.

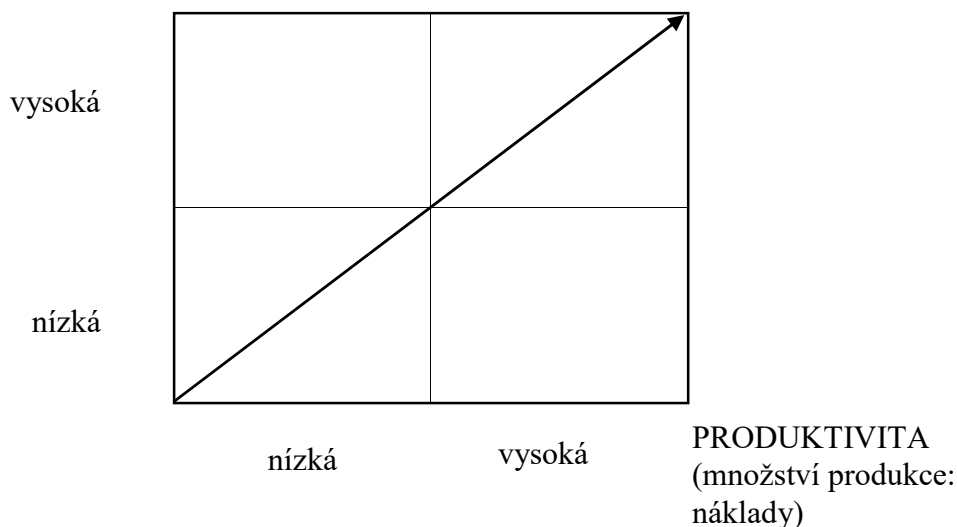
Na obrázku 1 vidíme matici efektivnosti, ve které je poměr mezi hodnotou a produktivitou znázorněn šipkou. Pokud je nízká hodnota a produktivita je zároveň nízká i efektivnost. S rostoucí hodnotou a produktivitou efektivnost stoupá.

¹ WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003, s. 419.

² STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998, s. 189.

³ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 82.

HODNOTA
(užitek : cena)



Obrázek 1: Matice efektivity

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 101.

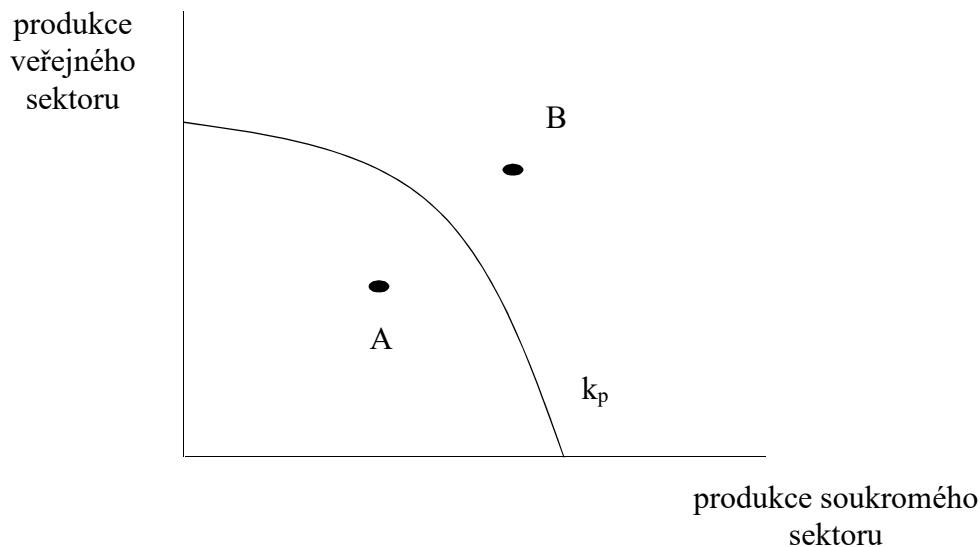
Benčo, Šebo a Štrangfeldová chápou efektivity jako „proces, který společnost dosahuje z dostupných zdrojů maximální výšku uspokojených spotřebitelů. Můžeme říct, že efektivity nastává tehdy, když žádnou neorganizovanou produkcí statků nebo spotřeby se neumožní zvýšení uspokojení jedné osoby bez snížení uspokojení jiné osoby.“⁴

Definice vyjadřuje efektivity jako situaci, že se nikdo nemůže mít lépe bez toho, aby se druhý neměl hůř. Jinak se může nazývat Paretova efektivity nebo Paretovo optimum. Efektivity zde funguje na základě uspokojení.

Na obrázku 2 můžeme vidět, že se Paretova efektivity posuzuje na základě produkce veřejného a soukromého sektoru. Zdroje jsou rozděleny mezi sektory Paretoovsky optimálně, pokud se pohybujeme na pomyslné křivce produkčních možností k_p . Křivka určuje množinu paretoovsky efektivity kombinací produkce mezi veřejným a soukromým sektorem.

Bod A nám znázorňuje neefektivní kombinaci, protože ekonomika nevyužívá všechny zdroje. U bodu B naopak neexistují zdroje, které by tuto kombinaci naplnily.

⁴ BENČO, Jozef; KUVÍKOVÁ, Helena a kolektiv. *Ekonomika veřejných služieb*. 1. vyd. Banská Bystrice: Univerzita Mateje Bela, 2011, s. 281.



Obrázek 2: Paretovsky efektivní kombinace alokace zdrojů mezi produkcí veřejného a soukromého sektoru

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 101.

1.1 Efektivnost veřejného sektoru

Pro veřejný sektor se rozlišují některé základní pojmy, jako je například ekonomická efektivnost, hospodárnost a účinnost.

1.1.1 Ekonomická efektivnost

„Ekonomická efektivnost vyjadřuje vztah mezi vloženými prostředky či vstupy a jejich ekonomickými účinky. Její všeobecný základ je spojen se všeobecnou zákonitostí růstu produktivity práce a úsporami času, energie a materiálu.“⁵

Jinými slovy je ekonomická efektivnost pojem, který popisuje stav ekonomiky ze stránky vstupů a výstupů. Ekonomika státu se snaží o minimalizaci nákladů a maximalizaci užitku. V tomto případě nám náklady zobrazuje cena. V praxi zvyšuje ekonomickou efektivnost manažer podniku. Vysoká efektivnost je klíčem k úspěchu podniku v konkurenčním prostředí.

Minimalizaci nákladů můžeme provést pomocí modernějšího zásahu do informačních nebo technologických procesů, které mohou vést k energetickým nebo materiálním úsporám. Snižování nákladů není snadný proces.

⁵ STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 215.

1.1.2 Hospodárnost

„Hospodárnost je kritériem, jež podmiňuje dosažení nejlepších výstupů (výsledků) s co nejnižšími vstupy (náklady). Soustřeďuje se na racionální využití kapacit, eliminaci zbytečné spotřeby (plýtvání) všech výrobních faktorů (v současné době především lidské práce).“⁶

Hospodárnost se vyznačuje úsporností, která vede k minimalizaci finančních zdrojů. Z pohledu podniku se jedná o setrvání nízké spotřeby zdrojů. Stejně jako ekonomická efektivnost je hospodárnost jeden z klíčových úspěchů podniku v konkurenčním prostředí. Hospodárnost je podstatná nejen při nedostatku finančních zdrojů, ale i díky tomu, že zvyšuje efektivnost a zisk.

Základním požadavkem pro naplnění efektivnosti přínosů a nákladů je vztah:

$$B > C$$

kde B jsou celkové přínosy,

C jsou celkové náklady.⁷

Při porovnání různých produktů nebo různých municipálních firem má podíl hodnot větší vypovídající schopnost:

$$h^* = \frac{B}{C} > 1$$

kde h^* je modifikovaná míra hospodárnosti,

B, C jsou přínosy a náklady.⁸

1.1.3 Účinnost

„Účinnost hodnotí, zda výstupy přispívají ke splnění vytčeného cíle.“⁹ Vytčeným cílem se rozumí cíl ve veřejném zájmu. Dosažení cíle lze provést několika způsoby nebo přístupy, vše ale musí vést ke stanovenému cíli.

Účinnost neboli účelnost se používá v souvislosti s hodnocením. Hodnotíme konečné výrobky na výstupu. Hodnocení účelnosti je součástí kontroly v podniku. Hodnocení může

⁶ STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 215.

⁷ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 90.

⁸ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 90.

⁹ STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 216.

probíhat pomocí auditu nebo ukazatelů výkonnosti. Stejně jako ekonomická efektivnost a hospodárnost je účinnost jedním z klíčových úspěchů podniku v konkurenčním prostředí.

Závěrem hodnocení účinnosti by mělo být, zda podnik neprodukuje zbytečné, nepožadované nebo nedůležité výrobky nebo jiné užitky.

1.2 Faktory efektivnosti veřejného sektoru

Obecně lze faktory efektivnosti rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější faktor je stanoven pro určité období v konkrétní ekonomice, tedy v konkrétním národním hospodářství. Základní podmínkou je velikost a struktura veřejného sektoru. Veřejnými faktory efektivnosti veřejného sektoru nazýváme ony jevy, které působí na veřejný sektor z vnějšku neboli z okolí veřejného sektoru. Jsou výsledkem celkového uspořádání společnosti a fungování ekonomiky.¹⁰

Veřejný faktor je rozdělen do dvou skupin podle míry intenzity vlivu samotného veřejného sektoru na jejich strukturu a obsah.

Do první skupiny můžeme zařadit:

- politické uspořádání společnosti – spjata s demokratickým charakterem společnosti, vlivu občanů, volby;
- fungování ziskového sektoru – nabídka obdobných aktivit za tržní ceny (ve školství, kultuře, zdravotnictví, výzkumu, apod.).

Do druhé skupiny můžeme zařadit:

- konkurenční prostředí mezi institucemi veřejného sektoru – efekt konkurence, svobodná volba, zadávání veřejných zakázek, veřejné soutěže;
- financování veřejného sektoru podle jeho výkonů a užitků – financováno z veřejných financí.¹¹

Vnitřními faktory efektivnosti nazýváme ty faktory, které jsou „v rukou“ veřejného sektoru. Záleží zde na samotném sektoru, zda je využije.

¹⁰ STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 193.

¹¹ STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 193.

Jedná se především o tyto faktory:

- věda a technika – obsahem je aplikace výsledků vědy a techniky, využívá se poznatků veřejné ekonomie a managementu;
- struktura veškerých činností – struktura statků, struktura činností sekundárních funkcí, struktura řídicích činností;
- všechny formy dělby práce – dělba práce uvnitř organizace, dělba práce mezi institucemi, mezinárodní dělba práce;
- kvalifikace pracovníků – podpora snahy zviditelnit veřejný sektor, odchod schopných lidí do jiných profesí;
- iniciativa pracovníků – vysoká kvalifikační náročnost primárních funkcí, oceňování práce, řízení veřejného sektoru veřejnou správou;
- systém řízení – nejvýznamnější vnitřní faktor efektivity. Systém řízení je investičně a nákladově nejméně náročný faktor, který ale přináší nejvyšší efekt, je-li koncipován a realizován kvalifikovaně.¹²

¹² STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 194.

2 UKAZATELE HODNOTÍCÍCH EFEKTIVNOST A JEJICH

CHARAKTERISTIKA

Efektivnost vybraných poboček se může hodnotit podle vytíženosti. K výpočtu vytíženosti je zapotřebí znát data, která se můžou získat z vyvolávacího systému a Modulu Controlling 3. Tato kapitola je čerpána ze zdroje Metodická příručka Infotypy 2015.

2.1 Produktivita práce

Každá pobočka České pošty, s. p. musí sledovat svou produktivitu práce. Ke sledování produktivity práce na pobočkách slouží například vyvolávací systém.

2.1.1 Vyvolávací systém

Vyvolávací systém zjednodušuje rozdělování klientů na větších poštách podle služeb, které si žádají. Prostřednictvím systému lze zjistit čekací dobu a dobu obsluhy klienta. Systém umožňuje spoustu činností, které pracovník přepážky využívá. Může například přeposlat klienta k jiné přepážce, pokud službu, kterou klient vyžaduje nemůže poskytnout, ukončit obsluhování klienta nebo zařazení klienta do fronty. Každá činnost má svůj přesný čas. Vyvolávací systém pracovník aktivuje pomocí přepážkové klávesnice. Na konci pracovní doby se musí každý pracovník odhlásit z vyvolávacího systému.

Výstupní data ze systému pomáhají vyhodnocovat provoz, vytížení jednotlivých pracovišť a jednotlivých pracovníků. Výstupy lze rozdělit z časového hlediska do dvou kategorií:

- monitoring aktuálního stavu – slouží ke sledování aktuálního stavu počtu otevřených přepážek, počtu čekajících klientů, délky čekací doby a doby obsluhy;
- zpětná analýza dat – slouží k výstupům pro management pošty, pro obchod, pro statistiku, kde se sledují především údaje o počtu zákazníků, čekacích dobách a dobách obsluhy.

2.1.2 Modul Controlling 3

Modul Controlling 3 (CO3) je součástí modulu SAP Controlling, který je tvořen základními okruhy jako je plánování, kontrola a řízení. Modul SAP Controlling je jeden z největších podnikových informačních systémů na světě. Controlling je obecně nástroj pro vnitropodnikové řízení ekonomiky a hlavní funkcí je zpracování a přeměna privátních dat.

Mezi vstupy do modulu CO3 se řadí:

- kusy;
- normy;
- náklady;
- celková systematizace rozdělená do procesů.

Modul CO3 zajišťuje a vyhodnocuje výkon a zátěž pošt, kalkuluje a vyhodnocuje nákladovost jednotlivých činností a produktů, vyhodnocuje efektivnost použitých zdrojů. Modul CO3 je zároveň podkladem pro cenovou kalkulaci cen České pošty, s. p.

2.1.3 Pojmy v Modulu CO3

Modul CO3 se skládá z procesů, norem, infotypů a výsledné zátěže.

Proces

Vlastnost produktu určuje technologickou odlišnost produktu uvnitř jednoho procesu. V rámci procesu to může být například „univerzální přepážka“, která může zásilku podávat nebo dodávat. Proces je úsek činností technologie poštovního provozu vykonávaná souvisle a pravidelně. Proces je v modulu CO3 nejnižší jednotkou, u níž lze hodnotit zátěž. Mezi základní procesy se řadí:

- podání;
- přeprava;
- třídění;
- elektronické zpracování;
- dodání;
- řízení;
- ostatní neproduktivní činnosti.

Procesy můžeme členit i na povinné a nepovinné.

- povinné procesy – jsou podle zpracování zásilek nutné, jedná se například o odchod zásilek;

- nepovinné procesy – zadávají se jen, když pošta určitou činnost provádí, jedná se například o odnos zásilek.

Další členění procesů je rozděleno do tří kategorií:

- produktivní procesy – práce, která se vykoná, je přímo nositelem nákladů a lze provádět pomocí norem spotřeby práce, proto tento proces tvoří podstatu měřitelného výkonu pošty v zátěžích;
- nehodnocené procesy – práce, která se stejně jako produktivní procesy vykonává přímo nositeli nákladů, ale nelze ji provádět pomocí norem spotřeby práce (například výběr poštovních schránek, rozvoz do odkládacích schránek);
- neproduktivní procesy – jedná se o nepřímé, režijní činnosti (náklady), které nejsou v procesech normovány (například úklid, řízení).

Tabulka 1: Procesy a jejich rozdělení do skupin

Proces	Označení procesu	Skupina procesů
1010	Univerzální přepážka	Produktivní
1040	Pokladna	Produktivní
1070	Kontrola dokladů	Produktivní
1080	Odchod zásilek	Produktivní
5020	Zpracování zásilek pro odnos	Produktivní
5230	Uložení do oznámených zásilek	Produktivní
1020	Přepážka Poštovní spořitelny	Nehodnocený
1030	Přepážka České Pojišťovny	Nehodnocený
6010	Řízení/supervize v provozu	Režijní (neproduktivní)
6020	Neproduktivní činnosti	Režijní (neproduktivní)
6030	Ostatní	Režijní (neproduktivní)
6040	Režie	Režijní (neproduktivní)
6050	Směnový čas	Režijní (neproduktivní)

Zdroj: Česká pošta, s. p. Metodická příručka - Infotypy. Praha, 2015.

Norma

Všechny produkty při svém zpracování na poště procházejí určitými procesy s určitou vlastností. U každého produktu je stanovena norma a počet kusů. Norma určuje čas, který je potřebný pro zpracování daného produktu. Norma se může měnit podle kategorie pošt.

Norma, která se používá jako ukazatel výkonu práce se nazývá normočas. Normočas vyjadřuje minimální množství času potřebného k danému výkonu. V modulu CO3 se normočas vyjadřuje normominutami nebo normohodinami. Potřebný čas je vyjádřen vztahem:

$$\text{Normočas} = \text{kus} \times \text{norma}$$

Příkladem může být počet doručených zásilek přijatých na přepážce pošty, který se vynásobí danou normou. Výsledkem je normočas, který je potřebný na přijetí doporučené zásilky na přepážce pošty.

Infotyp

Pro zefektivnění činností pošty se používají infotypy. Infotyp je informace rozvržení týdenního pracovního úvazku do procesů na konkrétním plánovaném místě. V infotypu je úvazek pracovníka rozdělen do jednotlivých procesů. Úvazky střídačů, administrátorů, mimořádných výpomocí nebo zástupů pošt nejsou rozděleny do procesů, protože většinou zastupují jiné pracovní místo mající svůj infotyp. Rozdělení úvazků se průběžně aktualizuje.

Aby se pracovní doba dala rozvrhnout do procesu, používá se na České poště, s. p. převod časových jednotek. Nejmenší časový údaj by měl představovat 10 minut/den, což je 0,17 hodin/den.

Tabulka 2: Převod časových jednotek

10 minut = 0,17 hodin	20 minut = 0,33 hodin	30 minut = 0,50 hodin
40 minut = 0,66 hodin	50 minut = 0,83 hodin	60 minut = 1,00 hodin

Zdroj: Česká pošta, s. p. Metodická příručka - Infotypy. Praha, 2015.

Zátěž

Zátěž vyjadřuje poměr výkonu pracovní jednotky (normo času) k času úvazků pracovníků na určitém pracovišti. Zátěž tedy porovnává výkon pracovní jednotky s pracovní kapacitou v hodinách (čas bez mimořádných výpomocí). Zátěž se uvádí v procentech a zobrazuje vytíženost pracoviště. Aby se dala zjistit zátěž jednotlivých procesů, musí se úvazky jednotlivých pracovníků správně rozvrhnout do procesů (= infotypy).

V modulu CO3 existují 4 druhy zátěže, které se liší podle zahrnutí různých druhů procesů do výpočtu. Výpočet se provádí každý měsíc. Podle způsobu výpočtu určujeme zátěž:

- produktivní = $\frac{KSN}{\text{čas systemizovaných pracovníků na produktivních procesech}} \times 100$
- celková = $\frac{KSN}{\text{celkový čas systemizovaných pracovníků na všech procesech}} \times 100$
- úplná = $\frac{KSN + \text{čas na neproduktivních a nehodnocených procesech}}{\text{celkový čas systemizovaných pracovníků na všech procesech}} \times 100$
- efektivní = $\frac{KSN + \text{čas na nehodnocených procesech}}{\text{celkový čas systemizovaných pracovníků na všech procesech}} \times 100$

kde KSN jsou kusy pronásobené normou (jde o čas, který je nutný na zpracování všech produktů za všechny procesy).

Hodnota, která vyjde ze vzorce, nelze použít jako absolutní číslo. Hodnota slouží jako srovnávací a podpůrné kritérium při hodnocení pracovišť a pracovních jednotek stejné kategorie. Rozdílné podmínky na jednotlivých pracovištích neumožňují stanovit ideální zátěž. Z tohoto důvodu je vypočten medián zátěže pro provozovny pošt. Medián je hodnota, která rozděluje řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny.

Pro porovnávání vybraných pošt byla vybrána celková zátěž, která se dá snadno vypočítat z dostupných dat.

Tabulka 3: Rozdělení pošt do kategorií

Kategorie	Počet pracovníků
I	0 – 1
II	1,01 – 2,00
III	2,01 – 5,00
IV	5,01 – 10,00
V	10,01 – 20,00
VI	20,01 – 50,00
VII	50,01 – 100,00
VII	100,01 – 150,00
IX	nad 150

Zdroj: Česká pošta, s. p. Metodická příručka - Infotypy. Praha, 2015.

Do procesu hodnocení zátěží vstupují data z personální oblasti a to data o pracovním úvazku, rozdělení úvazků do procesů, rozdělení mimořádných úvazků do procesů a zástupy systemizovaného místa. Z provozní oblasti do procesu vstupují informace o kategorizaci pošt,

data z informačního systému APOST, hodiny rozvržené do procesů v systemizaci takzvané infotypy. Výstupem modulu CO3 mohou být celkové náklady na produkt, proces, jednicové náklady na jeden kus, na jednu hodinu a jednu normominutu, celkové časy na produkt a proces, objemy produktů, zátěže. Nejdůležitějšími výstupy pro sledování efektivity práce přepážkových pracovníků jsou jednotlivé zátěže, které obsahují informace o hodnotách výkonu pošty za daný měsíc.

2.2 Produkty a služby

Služby, které poskytuje Česká pošta, s. p. jsou rozděleny na:

- listovní zásilky – vnitrostátní, mezinárodní – doporučené psaní, cenné psaní, EMS, odpovědní psaní, firemní psaní;
- balíkové zásilky – vnitrostátní, mezinárodní – balík Na Poštu, balík Do Ruky, EMS, cenný balík, doporučený balík;
- platební a finanční služby – vnitrostátní a mezinárodní poštovní poukázky, SIPO pro plátce, DINO;
- smlouvy s aliančními partnery – Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna, Raiffeisen stavební spořitelna, Penzijní fond stability (ČSOB), Penzijní fond (Poštovní spořitelna), Sazka, Tipsport, Fortuna, Českomoravská loterijní;
- certifikační autorita – zabývá se vydáváním kvalifikovaných a komerčních certifikátů, lze využít pro vytvoření elektronických podpisů, bezpečných autentizací do systémů (např. e-mail z domova);
- CzechPoint – ověřování listin a podpisů;
- e-Government – zřízení datové schránky, datového trezoru, výpis z rejstříku veřejné správy, bezpečnostní certifikáty;
- ostatní služby – zřízení P. O. boxu, změna ukládací pošty, opakované doručení, zřízení zákaznické karty, prodloužení úložní doby, odpolední doručování balíkových zásilek, nové vyvolávací systémy.¹³

¹³ Česká pošta, s. p. Služby České pošty. [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby>.

2.3 Obchodní činnost

Do ukazatele obchodní činnosti řadíme především prodej:

- tisku – denní tisk, časopisy, místní noviny;
- zboží – pohlednice, přání, papírenský sortiment, knížky, kalendáře, kolky, dálniční známky, losy;
- telefonních dobíjecích kupónů – O2, T-mobile, Vodafone;
- SIM karet – O2, T-mobile, Vodafone, SAZKA mobil.¹⁴

¹⁴ Česká pošta, s. p. Platební a finanční služby. [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/platebni-a-financi-sluzby>.

3 PŘEDSTAVENÍ ČESKÉ POŠTY VE DVOŘE KRÁLOVÉ NAD LABEM A JEJICH POBOČEK

Počátek České pošty se vztahuje k datu 13. 11. 1918, kdy vzniklo Ministerstvo pošt a telegrafů. Už na počátku Česká pošta plnila funkci podnikatele. Tato funkce rostla, proto vznikl 11. 1. 1925 státní podnik Československá pošta. Kvůli Mnichovské dohodě 29. 9. 1938 a vzniku tzv. druhé republiky 13. 10. 1938 přešla působnost Ministerstva pošt a telegrafů ve věcech slovenských na ministra dopravy na Slovensku, proto bylo 4. 11. 1938 zrušeno samostatné československé Ministerstvo pošt a telegrafů. Stejně jako na Slovensku, tak i v Čechách bylo Ministerstvo sloučeno s Ministerstvem dopravy.

Konečné sloučení nastalo 1. 1. 1939, kdy se sloučily podniky Československé státní dráhy a Československá pošta pro zemi Českou a Moravskoslezskou v jeden podnik s názvem Československé dráhy a pošty v zemích českých.

Další zlom nastal 1. 7. 1949, kdy došlo ke znárodnění státního podniku Československá pošta. Tímto se stal dosavadní podnikatelský subjekt státním úřadem, řízený podle sovětského vzoru. V roce 1960 se uskutečnila centralizace nejvyšších orgánů pošt, telekomunikací a dopravy. Došlo k osamostatnění spojů a vznikl Federativní výbor pro pošty a telekomunikace. Na republikové úrovni vzniklo Ministerstvo pošt a telekomunikací ČSR v Praze a Ministerstvo dopravy, pošt a telekomunikací SSR v Bratislavě.

Zásadní obrat byl v 90. letech 20. století, kdy padl komunistický režim. K 1. 1. 1992 vznikla divize České pošty, což znamenalo účetní oddělení pošty od telekomunikací.

Posledním krokem ve vzniku České pošty bylo osamostatnění České republiky 1. 1. 1993, kdy vznikl státní podnik Česká pošta.¹⁵

3.1 Česká pošta, s. p. v současnosti

Česká pošta, s. p. je státním podnikem založeným na dobu neurčitou, podle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku v platném znění. Česká pošta, s. p. je nositelem právní subjektivity, provozuje podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Česká pošta, s. p. své služby poskytuje na principu samofinancování, to znamená, že od státu nedostává žádné dotace. Hospodaří sice s vlastními prostředky, ale majetek pošty je

¹⁵ Česká pošta, s. p. Historie Československé a České pošty. [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>.

majetkem státním. Zakladatelem České pošty, s. p. je Ministerstvo vnitra. Vnitřní členění stanovuje organizační řád. Česká pošta, s. p. se zapisuje do obchodního rejstříku.

Činnost České pošty, s. p. se řídí především zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, zakládající listinou státního podniku České pošty, s. p., rozhodovacími akty zakladatele, schvalovacími akty dozorčí rady a řídicími akty generálního ředitele.

Hlavními úkoly České pošty, s. p. je poskytování poštovních služeb na úrovni vnitrostátní i mezinárodní.

Mezi orgány České pošty, s. p. patří generální ředitel a dozorčí rada. Současným generálním ředitelem je Ing. Martin Elkán. Generální ředitel je jmenován i odvoláván ministrem vnitra. Generální ředitel je statutárním orgánem, řídí činnost a rozhoduje o všech věcech týkající se České pošty, s. p., pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele a vydává organizační řád. Dozorčí rada je tvořena 15 fyzickými osobami, z nichž 10 jmenuje a odvolává zakladatel. Zbýlých 5 volí a odvolávají zaměstnanci České pošty, s. p. Dozorčí rada vykonává působnost v rozsahu stanoveném zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku a rozhodovacím aktem zakladatele.

Česká pošta, s. p. zajišťuje povinnosti veřejného poštovního operátora vyplývající z členství České republiky ve Světové poštovní unii. Česká pošta, s. p. je zároveň členem Asociace evropských poštovních operátorů.

3.1.1 Pošta Partner

Pošta Partner je pracoviště provozované smluvním Zástupcem České pošty, s. p. (Zástupce). Zástupce je většinou obec a poskytuje služby jako pošta v omezeném rozsahu – vydává a přijímá poštovní zásilky, přijímá poštovní poukázky a platební doklady SIPO, provádí výplatu uložených a odnosných poštovních poukázek, důchodů a vybrané služby Poštovní spořitelny. Zástupce není zaměstnancem České pošty, s. p.

Pošta Partner má stanovenou Řídicí poštu pro pracoviště pobočkové sítě, se kterou Zástupce provádí veškeré úkony související s činností tohoto pracoviště. Činnost prováděná Zástupcem musí být v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách.

Cílem převodu pošt na Pošty Partner je dosáhnout optimálního rozložení a struktury pobočkové sítě České pošty, s. p. a tím jejího nákladového zefektivnění při zachování legislativou stanovené dostupnosti pošt.

„Jde o standardní projekt, který funguje v celé Evropě, a který poště přinese úspory. V současnosti má Pošta ztrátu na pobočkové síti 1,5 mld. Kč ročně. Ztrátových poboček je přibližně 1400 a většinou jde o pošty na venkově a menších městech. Od projektu si slibujeme, že ztráta bude klesat. Vláda nechce pobočky zavírat, proto je bude pošta nabízet v rámci projektu Pošta Partner. Jsem přesvědčen, že partnery najdeme, protože projekt v této podobě je pro ně výhodný,“ pronesl ministr vnitra Milan Chovanec.¹⁶

Pošty Partner dělíme na dva základní typy:

- a) Partner I – poskytuje všechny základní služby obsažené v poštovní licenci, poskytuje vybrané základní bankovní služby;
- b) Partner II – poskytuje všechny základní služby obsažené v poštovní licenci, poskytuje vybrané rozšířené bankovní služby.

Základními kritérii pro stanovení typu Pošty Partner jsou hodiny pro veřejnost (HPV), počet obyvatel v dané obci a úroveň poptávky po bankovních službách. Typ Pošty Partner v dané obci plánuje odbor strategie pobočkové sítě (SPS). V tabulce 4 jsou znázorněny všechny typy pošt.

¹⁶ Česká pošta, s. p. Projekt Pošta Partner udrží pobočkovou síť. [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/-/projekt-posta-partner-udrzi-pobockovou-sit>.

Tabulka 4: Typy Pošt Partner

Typ	HPV / týden	Počet obyvatel v obci	Počet obsazených přepážek pošty
Výdejní místo I	min. 5	-	1
Výdejní místo II	min. 5	-	1
Partner I_15	15 – 19	do 500	1
Partner I_20	20 – 24	500 – 749	1
Partner I_25	25 – 30	750 – 999	1
Partner II_25	25 – 29	750 – 999	1
Partner II_30	30 a více	1000 a více	1
Partner II_2.přep.	30 a více	1000 a více	2
Partner II_3.přep.	30 a více	1000 a více	3
Partner II_4.přep.	30 a více	1000 a více	4
Partner II_5.přep.	30 a více	1000 a více	5

Zdroj: Česká pošta, s. p. Metodická příručka - Infotypy. Praha, 2015.

V současné době je v České republice 90 provozoven Pošty Partner. Česká pošta, s. p. plánuje uzavřít 200 smluv v roce 2016.¹⁷

3.1.2 Výdejní místo

Výdejní místa se zřizují výjimečně, jelikož slouží pouze k výdeji uložených zásilek, případně k podání vybraných druhů zásilek. Na výdejní místo nelze převést poštu, která je podle základních požadavků Vyhlášky č. 464/2012 Sb., o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvantitativních požadavků na jejich poskytování klasifikována jako povinná.¹⁸

3.2 Česká pošta Dvůr Králové nad Labem

Město Dvůr Králové nad Labem se nachází na horním toku řeky Labe v okrese Trutnov v Královéhradeckém kraji. Žije zde přibližně 16 tisíc obyvatel. Založení řídicí pošty Dvůr Králové nad Labem je datováno k roku 1885. Pod řídicí poštu Dvůr Králové nad Labem spadá 17 pošt, které jsou vypsány v tabulce 5.

¹⁷ Česká pošta, s. p. O Poště Partner. [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <http://www.partnercp.cz/o-poste-partner>.

¹⁸ Česká pošta, s. p. *Metodická příručka - Infotypy*. Praha, 2015.

Tabulka 5: Pošty spadající pod ČP Dvůr Králové nad Labem

Dvůr Králové nad Labem	typ
Bílá Třemešná	satelitní
Doubravice u Dvora Králové n/Labem	satelitní
Dubenec u Dvora Králové n/Labem	satelitní
Horní Brusnice	satelitní
Hřibojedy	satelitní
Kocbeře	satelitní
Kuks	satelitní
Mostek	satelitní
Velký Vřešťov	satelitní
Partner Borovnice	partner
Partner Hajnice	partner
Partner Choustníkovo Hradiště	partner
Partner Nemojov	partner
Partner Vítězná	partner
Partner Vlčkovice v Podkrkonoší	partner
Výdejní místo Bílé Poličany	výdejní místo
Výdejní místo Žireč	výdejní místo

Zdroj: Česká pošta, s. p. Metodická příručka - Infotypy. Praha, 2015.

Satelitní typ pošty funguje stejně jako řídicí pošta, v našem případě pošta Dvůr Králové nad Labem. Jedna z výjimek je ta, že se podřizují řídicí poště, vykazují jí výsledky za každý den, týden nebo jiné určené období. Podle toho řídicí pošta zjišťuje, jak plní satelitní pošty své plány.

Typ Partner a výdejní místo bylo již vysvětleno.