

**Univerzita Pardubice**  
**Dopravní fakulta Jana Pernera**

**Reorganizace doručovací služby z hlediska pracovní zátěže**  
**listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem**  
**Eva Rambová**

**Bakalářská práce**  
**2010**

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva RAMBOVÁ**  
Osobní číslo: **D06620**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojih**  
Název tématu: **Reorganizace doručovací služby z hlediska pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem**  
Zadávací 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. Charakteristika České pošty, s. p. a systému doručování listovních zásilek
2. Analýza stávající situace pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem
3. Návrh řešení vedoucí ke snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů
4. Vyhodnocení navržených řešení

Závěr

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

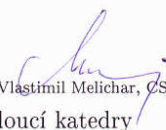
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSC.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSC.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

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 Ústí nad Labem dne 15.8.2010

Eva Rambová

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na reorganizaci doručovací služby z hlediska pracovní zátěže listovních doručovatelů, jaký význam a důležitost má na kvalitu poskytované služby.

První část je zaměřena na charakteristiku České pošty státního podniku, její význam pro společnost. Dále pak všeobecný systém doručovací služby.

Druhá část analyzuje pracovní zátěž listovních doručovatelů a zaměřuje se na produktivitu práce v rámci doručování listovních zásilek v okrese Ústí nad Labem.

Cílem této práce je návrh, analýza a vyhodnocení navržených variant reorganizace doručovací služby, a to jak z hlediska efektivnosti, vlivu na poskytované služby, tak i na délku životnosti jednotlivých variant.

Klíčová slova:

doručování, listovní zásilky, pracovní zátěž, Česká pošta, s.p, pošta, doručovatel.

## **Title:**

Reorganization of service delivery in terms of workload items of officers in the district of Ústí nad Labem

## **Annotation**

This thesis is focused on reorganization of delivery service from the point of view of postman's workload and the importance of the quality of the provided service.

The first part is intended on characterizing the Czech post office state enterprise and its importance for the society. It's also intended on the system of delivery service.

The second part is analyzing the postman's workload and is intended on the post delivery in the area of Ústí nad Labem.

The aim of this thesis is to suggest, to analyze and to interpret the given alternatives of the delivery service reorganization from the point of view of the efficiency of the provided services and also the possible duration of the given alternatives.

Key words:

delivery, correspondence, workload, Czech post office state enterprise, post office, postman.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1. Charakteristika České pošty, s.p. a systému doručovací služby.....</b>	<b>9</b>
1.1 Dějiny poštovníctví .....	9
1.1.1 Stručný nástin vývoje poštovníctví v českých zemích .....	9
1.1.2 Transformace České pošty, s.p. v roce 1993 .....	11
1.2 Současná Česká pošta s.p.....	15
1.2.1 Legislativní rámec České pošty, s. p. ....	16
1.2.2 Služby poskytované Českou poštou, s.p.....	17
1.2.3 Změna právní normy České pošty, s. p. na akciovou společnost .....	18
1.3 Charakteristika systému doručovací služby .....	19
1.3.1 Náklady spojené s dodávací službou .....	19
1.3.2 Stručný přehled doručných zásilek.....	20
1.3.3 Rozdělení doručovacích okrsků.....	21
1.3.4 Pracoviště doručovací služby .....	21
1.3.5 Listovní doručovatelé .....	22
<b>2. Analýza stávající situace pracovní zátěže doručovatelů v okrese Ústí n. L. ....</b>	<b>24</b>
2.1 Vývoj skladby doručných zásilek.....	24
2.2 Hodnocení spotřeby produktivity práce v okrese Ústí nad Labem .....	29
2.2.1 Hodnocení produktivity práce na poště Ústí nad Labem 1 .....	30
2.2.2 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2007 .....	30
2.2.3 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2008 .....	32
2.2.4 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2009 .....	34
<b>3. Návrh řešení vedoucí ke snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů.....</b>	<b>37</b>
3.1 Nákladové položky zařazené pro řešení variant ke snížení pracovní zátěže.....	37
3.1.1 Pracovní poměr, pracovní doba, mzda zaměstnanců.....	37
3.1.2 Pojistné na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.....	38
3.1.3 Uvolňování zaměstnanců při organizačních změnách.....	39
3.1.4 Stravování zaměstnanců .....	39
3.1.5 Stejnokrojové vybavení .....	39
3.1.6 Odkládací schránky .....	40
3.1.7 Pojízdne kabely pro doručovatele .....	41
3.2 Varianta řešení I.....	41

3.2.1	Výpočet celkové výše pracovních úvazků pro zajištění doručovací služby v přepočtu na požadované procento zátěže .....	42
3.2.2	Stanovení celkového počtu fyzických zaměstnanců (doručovatelů).....	42
3.2.3	Roční náklady .....	42
3.2.4	Jednorázové náklady .....	43
3.2.5	Reorganizace doručovací služby.....	43
3.3	Varianta II.....	44
3.3.1	Úspory z celkové sumy pracovních úvazků.....	44
3.3.2	Stanovení nového počtu zaměstnanců (doručovatelů).....	44
3.3.3	Úspory ročních nákladů.....	44
3.3.4	Náklady na roznášku RIPM.....	45
3.3.5	Vyhodnocení ročních nákladů .....	46
3.3.6	Jednorázové náklady, včetně odstupného .....	46
<b>4.</b>	<b>Vyhodnocení navržených řešení.....</b>	<b>47</b>
4.1	Porovnání ročních nákladů varianty I a II .....	47
4.1.1	Porovnání jednorázových nákladů varianty I a II.....	47
4.1.2	Vyhodnocení vlivu variant na kvalitu poskytovaných služeb .....	47
4.1.3	Časová využitelnost variant .....	48
	<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>53</b>

## Úvod

V minulosti nebyla pošta na trhu služeb středem takové pozornosti, jako je tomu dnes. Obstarávala sice veškerou dopravu zásilek a podstatnou část zboží a peněz, ale jelikož neexistovala konkurence, nepotřebovala zvláštního obchodního ducha, aby se mohla měřit s konkurencí. Rozhodujícími faktory byla pečlivost, spolehlivost a přesnost. To stačilo. V důsledku významné liberalizace trhu dochází ke značnému konkurenčnímu boji. Dnes musí pošta nejen přesně fungovat, ale také zůstat rentabilní a obstát v tvrdší konkurenci. Kromě veřejného servisu musí usilovat o vyšší tržní podíly v oblasti obchodních a obstaravatelských služeb, využívat nejmodernější technologie, svoji infrastrukturu a být schopna vyhovět i individuálním přáním jednotlivých zákazníků.

V posledních letech si i přes vliv telekomunikačních a elektronických médií udržely některé druhy listovních zásilek růstový trend. Dochází k výraznému zájmu o využití služeb České pošty, s.p. v neadresné reklamě tj. roznášce propagačních materiálů – RIPM. V menších obcích a v určitých oblastech má Česká pošta, s.p. v roznosu propagačních materiálů nezastupitelné postavení, přestože se v tomto segmentu pohybuje v plně konkurenčním prostředí.

Je to právě růstový trend rychle se rozvíjející poptávky po roznosu propagačních materiálů což výrazně ovlivňuje pracovní zátěž listovních doručovatelů. Těm tak nezbyvá než obří objemy zásilek spolu s propagačními materiály „tahat“ v taškách.

Cílem mé práce je vyřešení tohoto problému, navrhnout takový způsob řešení reorganizace doručovací služby, aby byla zátěž práce listovních doručovatelů rozvržena přiměřeně a nedotklo se toto efektivnosti a úrovně poskytované služby.



# 1. Charakteristika České pošty, s.p. a systému doručovací služby

## 1.1 Dějiny poštovníctví

Dějiny poštovníctví mají zvláštní přitažlivost. Málokterý obor historických studií se může pochlubit tolika zapálenými badateli, regionálními historiky, zasvěcenými laiky. Pošta nebyla jen součástí všedního života. Často inspirovala také umělce různých žánrů. Z literatury například stojí za zmínku Poštácká pohádka od Karla Čapka. Poštovní dějiny se připomínají i takovou symbolikou jako je poštovní trubka, která přetrvala od dob postilionů dodnes nebo známá dnes spíše propagační píseň „*Jede, jede poštovský panáček .....*“.

Zájem o dějiny poštovníctví pramení mimo jiné i z toho, že pošta byla často inspirací technického pokroku a stále na čelném místě mezi obory, které jako první přejímaly důležité objevy a vynálezy. Pošta sloužila nejen pro dopravu zpráv, ale po staletí i pro přepravu lidí. Hospodářský význam pošty vynikl ve zprostředkování peněžního styku, telegrafu, telefonu, radiokomunikacích a přenosu dat. Technická úroveň, rozličnost a kvalita poskytovaných služeb pošty se stává odrazem úrovně daného státu [1].

### 1.1.1 Stručný nástin vývoje poštovníctví v českých zemích

Počátky organizované a státem řízené dopravy zpráv na našem území jsou spojeny s volbou arciknížete Ferdinanda českým králem v roce 1526. Ferdinand I. nechal krátce po svém zvolení zřídit první poštovní spojení z Prahy do Vídně. Habsburkové při tom využili služeb rodiny Taxisů, kteří provozovali poštu v rakouských zemích. Podstata pošty spočívala v propojení politických, administrativních a obchodních center habsburské říše prostřednictvím tratí, na nichž byly v pravidelných intervalech umístěny stanice pro výměnu koní poštovních kurýrů, kteří tak mohli cestovat bez větších časových prodlev.

Z počátku sloužila poštovní síť s přepřahacími stanicemi výhradně potřebám státní správy a byla spravována vrchním dvorským poštmistrem, podřízeným nejvyššímu dvorskému kancléři. Teprve od přelomu 17. a 18. století jsou patrné snahy státních orgánů o zajištění rozhodujícího vlivu na rozvoj poštovníctví. Klíčový okamžik nastal v roce 1722, kdy se nejvyšší dědičný poštministr z hraběcí rodiny Paarů musel částečně vzdát dědičného léna, které mu zajišťovalo vliv na vlastní řízení a správu pošty v rakouské monarchii. K úplnému postátnění poštovníctví pak došlo na samém počátku vlády Marie Terezie v roce 1743.

Postátnění tohoto odvětví se stalo důležitým mezníkem na cestě k rozvoji poštovních služeb, což se brzy projevilo v účelnější organizaci poštovní dopravy. Řadou nařízení byl

uveden v život státní poštovní monopol zahrnující i dopravu osob, která byla dosud vystavena konkurenci soukromého sektoru. Další zlepšení nastala v oblasti výstavby silnic, širší nabídce poskytovaných služeb i větší hustotě poštovních tras a na nich ležících stanic.

Počátkem 19. století zasáhl Evropu nebyvalý hospodářský rozmach podněcený průmyslovou revolucí. Výstavba nových silnic umožnila rychlejší jízdu, což se projevilo v postupném zkvalitňování hromadné dopravy zásilek i osob státní poštou. Významný podíl na těchto změnách měl ředitel nejvyšší dvorské poštovní správy ve Vídni Maxmilián rytíř z Ottenfeldu. Roku 1823 byla podle jeho návrhu nově organizována doprava osob rychlými poštovními vozy a v roce 1837 byl vydán poštovní zákon, na jehož sestavení měl rozhodující podíl. Zákon na dlouhou dobu vymezil právní poměr státu a veřejnosti k poštovní dopravě a položil základy moderní pošty.

Zásadní význam pro další kvalitativní růst poštovních služeb měly nové technické vynálezy. Zavádění železniční dopravy, stejně jako rozvoj telegrafu a telefonu, urychlilo komunikaci. Poštovní přepravu ovlivnila zejména železnice. Ve druhé polovině 30. let 19. století se začala v rakouské monarchii budovat rozsáhlá železniční síť, podél níž byla od roku 1847 zřizována telegrafní vedení. V roce 1850 se na trase mezi Vídní a Bohumínem objevily vlakové pošty, které umožnily třídění zásilek během jízdy. Ve stejném roce byly vydány první rakouské poštovní známky, což vedlo k rozšíření korespondence. Pro druhou etapu průmyslové revoluce se stal významným vynález telefonu, jenž byl v českých zemích zaváděn od roku 1881 a roku 1893 byl jeho provoz převzat státní správou. Vyvrcholení technického úsilí 19. století představoval vynález bezdrátového přenosu zpráv – radiotelegrafie. V našich zemích došlo k jejímu předvedení na Jubilejní výstavě v Praze roku 1908.

Vznik československého státu na konci roku 1918 s sebou přinesl změny nejen politicko-právní, ale i hospodářské a správní, které se bezprostředně dotýkaly organizace a řízení poštovního provozu. Základem československé poštovní správy se stalo ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační provoz. Vytvoření samostatného resortu pro odvětví, která dříve spadala pod rakouské ministerstvo obchodu, mělo zdůraznit jejich vzrůstající společenský a ekonomický význam a zároveň zvýšit kvalitu poskytovaných služeb.

Počátkem roku 1925 byl vytvořen státní podnik Československá pošta, jehož hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách. Reformní úsilí se brzy projevilo v příznivých hospodářských výsledcích. Zvrat nastal s příchodem celosvětové hospodářské krize, kterou se podařilo poště s vypětím všech sil překonat.

Během okupace byla poštovní správa zcela závislá na protektorátní správě a na říšském ministerstvu pošt.

Po skončení okupace v květnu 1945 bylo znovu obnoveno ministerstvo pošt, vyhlášen zákon o poště a obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik. V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt na počátku 50. let přejmenováno podle sovětského vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou reorganizací. Poštovní služby se postupně dostávaly na samý okraj zájmu a přednost dostávaly telekomunikace a radiokomunikace jako účinný nástroj propagandy. Přesto se podařilo – byť často se značným zpožděním – zavést některé nové služby a technologické postupy, které zabezpečovaly alespoň nejnütnější chod.

Převratné změny, jež nastaly po pádu komunistického režimu koncem roku 1989, vedly k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací. Od 1. ledna 1993 se stala Česká pošta státním samostatně hospodařícím podnikem [1].

**Obr. 1** – Postilión, znak poštovního a telegrafního úřadu, telefonní přístroj



Zdroj: < <http://www.cpost.cz/cz/muzeum/z-historie-posty-v-ceskych-zemich-id7106/>>

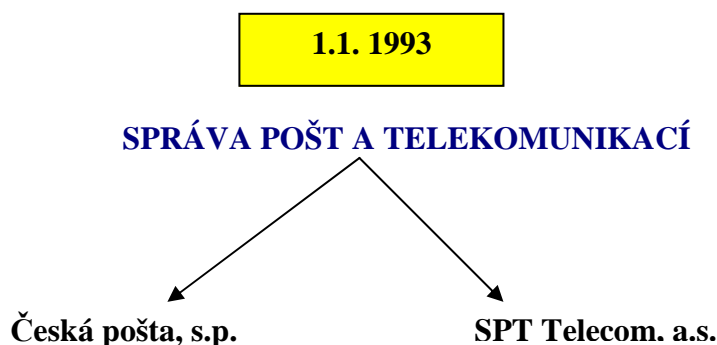
### ***1.1.2 Transformace České pošty, s. p. v roce 1993***

Česká pošta, s.p. v posledních letech mění výrazně svou tvář. Zdokonaluje se způsob hospodaření, řízení, organizace, modernizují se technologie a technická zařízení. Z původně zastaralého úřadu se postupně Česká pošta stává moderní, dynamickou, samostatně hospodařící firmou.

Dnešní podoba pošty je výsledkem několikasetletého vývoje poštovníctví, kdy se jako organizovaná činnost objevuje na území českých zemí v roce 1526 s nástupem Habsburků na český trůn.

Se vznikem samostatné České republiky dochází k oddělení pošty od telekomunikací a začínají fungovat dvě samostatné firmy - SPT Telecom, a.s., zajišťující telekomunikační služby, a Česká pošta, s.p. zajišťující služby v oblasti přepravy a doručování zásilek.

**Obr. 2.** - Rozdělení spojů v roce 1993



Zdroj: autor s odkazem na [10].

Nový státní podnik dostává od státu několik povinností. Především si na svůj provoz, údržbu i rozvoj musí vydělat sám bez jakýchkoliv dotací ze státního rozpočtu a bez daňových úlev. Stát poskytl České poště proti konkurenci v oblasti poštovních služeb výhodu, kterou je poštovní výhrada pro doručování listovních zásilek s aktuálním písemným sdělením. Za tuto výhodu, často chápanou veřejností jako všeobecný monopol pošty, je ovšem Česká pošta povinna provozovat vedle výhrady další tzv. univerzální poštovní služby, a to na celém území státu, tak aby byly dostupné všem občanům za dostupné ceny. To znamená omezení likvidovat ztrátové provozovny, jakými jsou především malé venkovské pošty využívané veřejností v průměru méně jak dvacet minut denně.

Dalším omezujícím faktorem pro efektivní hospodaření České pošty je státní regulace tarifů výhradních a povinných univerzálních služeb. Přes tyto omezující faktory musela být Česká pošta schopna dosáhnout co nejrychleji standardní kvalitu poskytovaných služeb, která je obvyklá ve vyspělých státech Evropy i světa, protože trend ekonomické globalizace neminul ani Českou republiku.

V České republice působí mnoho zahraničních i nadnárodních firem. Podnikání v takovém ekonomickém prostředí potřebuje dokonalou komunikaci. Česká pošta je součástí komunikačního systému a současně je podnikatelským subjektem, který čelí vedle domácí i zahraniční konkurenci. Poštovníctví prošlo za několik desítek let dynamickým rozvojem. Měli byt Česká pošta součástí světového poštovního systému, musí se přizpůsobit dynamice tohoto rozvoje.

Je zřejmé, že povinností a úkolů, které v roce 1993 čekaly na nově vzniklou Českou poštu, nebylo málo. Navíc podmínky pro jejich splnění nebyly standardní. S danou realitou bylo možné se vyrovnat vytvořením komerčně orientované a provozně i ekonomicky stabilizované firmy připravené obstát v domácím i budoucím mezinárodním konkurenčním prostředí. Firmy, která bude kvalitou služeb a používanými technologiemi kompatibilní s vyspělými poštovními správami v Evropě i ve světě, firmy schopné vytvářet dostatečný zisk na obnovu zanedbaného majetku a na intenzivní technický rozvoj.

Jedinou možnou a reálnou cestou, jak tohoto cíle dosáhnout byla komplexní transformace celého nově vzniklého státního podniku a to:

- **Transformace organizační struktury** – starý způsob organizace a řízení nahradit strukturou odpovídající standardu běžné komerční firmy, rozdělení na snadno kontrolovatelná provozní i ekonomicky uzavřená střediska (tehdy Obvody). Do samostatných celků vyčlenit servisní složky jako doprava, logistika a výpočetní technika

- **Transformace ekonomická** - vedla ke zprůhlednění finančních toků a jejich řízení podniku, ke zlepšení kontroly a efektivnosti nákladů a investic, ke kalkulaci cen v členění na každý jednotlivý produkt.

- **Transformace technologická a technická** – zajistit komptabilitu s jednotlivými zahraničními poštovními správami

- **Transformace v oblasti služeb** – kvalitnější a nové služby lze produkovat pouze v moderních dobře technicky zajištěných provozech. Pro klienty České pošty nejviditelnějším výsledkem transformačních kroků v oblasti techniky bylo zavedení automatizovaných univerzálních přepážek s programem APOST a vybavení pošt počítačovou technikou. Toto poskytuje odbavení více služeb najednou. Tím dochází ke zlepšení kvality v podávací službě i pracovních podmínek přepážkových zaměstnanců.

**Obr. 3** - Program APOST



Zdroj: <<http://www.eslova.cz/apost.htm>>

- **Transformace dodávací služby** - cílem bylo zlepšit kvalitu služby zákazníkům a také pracovní podmínky doručovatelů. Kvalita služby byla sledována nezávislou firmou RAYSA na souboru minimálně 20 000 listovních zásilek ročně.

Objektivním měřítkem kvality je doba dodání zásilky měřená v počtu pracovních dní ode dne podání zásilky (označení např. D+1). Výsledkem měřené kvality byl fakt, že od roku 1993 se dařilo České poště každý rok kvalitu zvyšovat.

**Tab. 1** - Měření kvality služby

ROK	D+1 (v %)	D+2 (v %)
1993	64,9	95,3
1998	87,6	99

Zdroj: Instruktažní video“Transformace ČP

- **Transformace v oblasti interiérů a exteriérů budov** – je dalším vnějším projevem transformačních kroků. Bylo nutné obnovit a rekonstruovat staré budovy a budovat nové objekty. Tyto investice představovaly pro Českou poštu jednu z největších investičních položek

- **Transformace autoparku** – nákup nových poštovních vozů Škoda Felicia, Avia. Také vloženy nemalé investice

- **Transformace v oblasti obnovy zabezpečení pošt** – zavedení nových bezpečnostních systémů.

Česká pošta, s.p. v roce 1993 začíná postupně měnit svou tvář. Díky postupné transformaci se stala moderní firmou, která je schopná čelit domácí i zahraniční konkurenci a svým zákazníkům přináší kvalitní služby. Postupně se začleňuje do evropského a celosvětového poštovního systému. Dosavadní rozvoj České pošty vytvořil dobrý základ pro další upevnování její pozice na trhu poštovních služeb a vytvoření stabilních pracovních míst a sociálních jistot svým zaměstnancům [10].

## 1.2 Současná Česká pošta, s.p.

Tab. 2 - Profil České pošty, s.p.

<b>NÁZEV:</b>	Česká pošta, s.p.
<b>PRÁVNÍ NORMA:</b>	Státní podnik
<b>SÍDLO:</b>	Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99
<b>IČ:</b>	47114983
<b>STATUTÁRNÍ ORGÁN:</b>	Generální ředitelka Ing. Marcela Hrdá
<b>ZAKLADATEL:</b>	Ministerstvo vnitra České republiky
<b>POČET POŠT:</b>	3 392
<b>PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ:</b>	37 415
<b>POČET VOZIDEL</b>	4 519

Zdroj: < <http://www.cpost.cz/> >

Nabídku poštovních a logistických služeb České pošty, s.p. využívá celá řada firem z oblasti zasilatelského prodeje a on-line obchodů a jsou zároveň referencí služeb České pošty, s.p. [13].

Hlavními partnery jsou:

- Mall.cz
- Baťa
- Neckerman
- Pony Club
- Patro.cz
- Parfums.cz
- Magnet Blancheporte
- Fleur de Santé
- International Masters Publisher
- Czech Computer
- Eproton
- Vivantis
- Tipa
- Alza.

### 1.2.1 Legislativní rámec České pošty, s. p.

Poskytování a provozování poštovních služeb Českou poštou, s. p. upravují:

- **Zákon č. 29/2000 Sb.**, o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) v platném znění, upraven zákonem 95/2005 Sb.

- **Nařízení vlády č. 512/2005 Sb.**, kterým se stanoví částka určující, kdy je provozování poštovní služby, jejímž účelem je dodání písemné zprávy, vyhrazeno držitelům poštovní licence a zvláštní poštovní licence.

- **Základní kvalitativní požadavky** – dohledem je pověřen ČTÚ, týkají se rychlosti, spolehlivosti a pravidelnosti základních služeb, dostatečné hustoty obslužných míst zajišťující poštovní podání, otevírací doby provozoven, způsobu dodání a vracení zásilek, vhodného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití a rychlého a účinného projednávání námitek, jakož i některé další požadavky.

- **Poštovní podmínky** vydávané Českou poštou, s.p. na základě předchozích norem, s nimiž ČTÚ vyslovil souhlas, stanoví např.:

- požadavky, které má splnit odesílatel před uzavřením poštovní smlouvy,
- způsob, jakým se má postupovat při podání,
- práva a povinnosti odesílatele a podniku vyplývající z poštovní smlouvy,
- povinnou úpravu poštovní zásilky, její přípustné rozměry a hmotnost,
- ustanovení o obsahu poštovních zásilek, který je považován za nebezpečný, nebo vyžadující zvláštní zacházení,
- který obsah není dovoleno zasílat v poštovních zásilkách,
- způsob dodání,
- rozsah odpovědnosti za vzniklou škodu,
- omezení výše náhrady škody.

Poštovní podmínky tvoří:

- Poštovní podmínky – Základní služby
- Poštovní podmínky – Ostatní služby
- Poštovní podmínky – Zahraniční podmínky
- Poštovní podmínky – Ceník České pošty, s. p

- **Provozní předpisy** upravující technologické postupy – jen pro zaměstnance pošt.

Právnícká nebo fyzická osoba, která hodlá přepravovat písemné zprávy do hmotnosti 50 g za cenu nižší než 18 Kč, musí mít také tzv. poštovní licenci, kterou uděluje ČTÚ [6].



### 1.2.2 Služby poskytované Českou poštou, s. p.

Portfolio služeb České pošty, s. p. se rozděluje na základní služby, ostatní služby, nepoštovní služby pro vnitřní a mezinárodní styk takto:

**Tab. 3** – Základní poštovní služby vnitrostátní styk a mezinárodní styk

VNITROSTÁTNÍ STYK	MEZINÁRODNÍ STYK
Obyčejné psaní	Obyčejná zásilka
Doporučená zásilka	Obyčejný tiskovinový pytel
Doporučený balíček	Obyčejná slepecká zásilka
Cenné psaní	Doporučená zásilka
Obyčejný balík	Doporučený tiskovinový pytel
Cenný balík	Doporučená slepecká zásilka
Obyčejná slepecká zásilka	Cenné psaní
Doporučená slepecká zásilka	Standardní balík
Poštovní poukázky	Cenný balík

Zdroj: Ceník České pošty, s.p.

**Tab. 4** – Ostatní služby vnitrostátní a mezinárodní styk

VNITROSTÁTNÍ STYK
Obchodní psaní
EMS
Obchodní balík
Zvláštní poštovní služby
Obstaravatelské činnosti
MEZINÁRODNÍ STYK
EPG
EMS

Zdroj: Ceník České pošty, s.p.

**Tab. 5** – Nepoštovní služby vnitrostátní a mezinárodní styk

<b>VNITROSTÁTNÍ STYK</b>
RIPM (Roznáška informačních a propagačních materiálů)
Zásilkový balík
CZECH POINT
Datové schránky
Certifikační služby
Poštovní datová správa
Tisková zásilka
POSTFAX
<b>MEZINÁRODNÍ STYK</b>
Postfax

Zdroj: Ceník České pošty, s.p.

### ***1.2.3 Změna právní normy České pošty, s. p. na akciovou společnost***

Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Českou poštou, s.p. zpracovalo návrh privatizačního projektu, kterým dojde ke změně České pošty ze státního podniku na akciovou společnost v 100% vlastnictví státu. Tato změna právní formy pomůže České poště v dalším rozvoji a při realizaci nových služeb.

Ministerstvo vnitra považuje Českou poštu za klíčového partnera při realizaci eGovernmentu v ČR, a proto bude usilovat o to, aby si v ní stát i v budoucnu ponechal většinový podíl.

K této přeměně mělo dojít v roce 2009. Ministr vnitra Martin Pecina zveřejnil rozhodnutí zakladatele o pozastavení. Rozhodnutí hodlá ponechat až na příští vládě. O důvodech odkladu i o novém termínu je asi zbytečné spekulovat. Důležité však je, že odklad nezavinila Česká pošta. Veškeré připravené práce a analýzy byly provedeny včas a Česká pošta byla a je na transformaci připravena. Během příprav byly teoreticky vyřešeny mimo jiné i záležitosti převodu poštovní licence, certifikační autority, vznik zbytkového státního podniku a následná spisová odluka i ekologický audit. Prostředky, které byly vynaloženy

(jedná se o miliony korun) při přípravě transformace, budou zhodnoceny, až k samotné přeměně dojde. Odklad nepochybně znamená zpomalení některých rozvojových aktivit [3].

### 1.3 Charakteristika systému doručovací služby

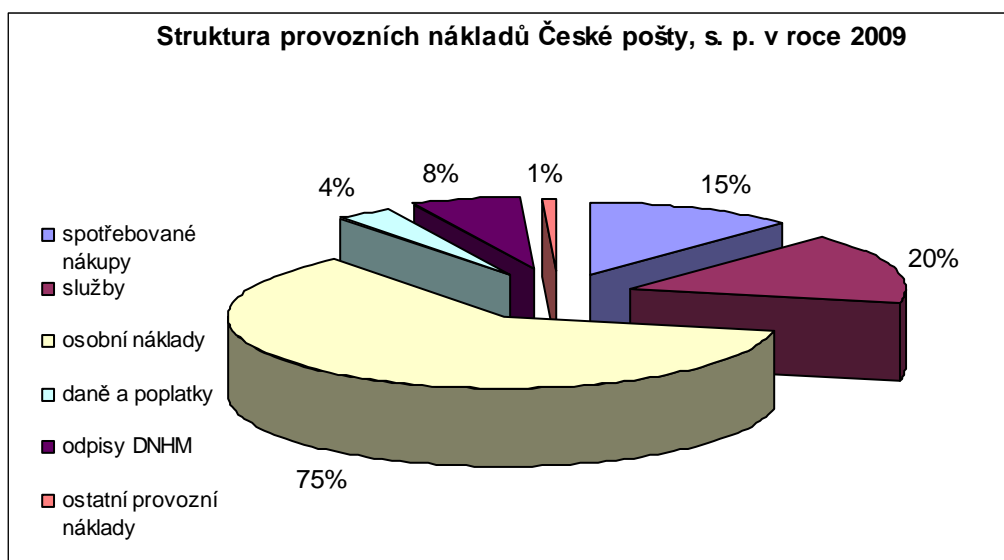
Česká pošta, s. p. jako držitel poštovní licence a v souladu se stanovením poštovních podmínek základních poštovních služeb vydaných se souhlasem ČTÚ je povinna učinit pokus o doručení poštovní zásilky na celém území ČR v každý pracovní den, a to jednou denně v době od 8 do 16 hodin. Pokus o doručení není povinna učinit pouze v přesně vymezených případech a to:

- cesta do místa dodání je pro doručovatele nebezpečná,
- při doručování by mohlo dojít k újmě na majetku pošty,
- místo uvedené v adrese je odlehlé místo,
- doručování je spojeno s neúměrně vysokými náklady.

#### 1.3.1 Náklady spojené s dodávací službou

Dodávací služba představuje nákladovou položku České pošty.

**Obr. 4 -** Provozní náklady České pošty, s.p.



Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s.p. 2009

Z grafu na obr. 3 je patrné, že nejvyšší nákladovou položkou České pošty, s. p. jsou osobní náklady. V této položce jsou neustále hledány cesty k zvyšování průměrných mezd

zaměstnanců v jednotlivých tarifních stupních a k úspoře nákladů při snižování podílu ruční práce (zavádění moderních technologií) nebo modernizaci pracovních postupů s následnými reorganizacemi pracovišť.

Skladbu osobních nákladů tvoří:

- mzdy zaměstnanců,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.
- odstupné zaměstnanců při organizačních změnách,
- náklady na stravování zaměstnanců,

Další položku provozních nákladů představují nákladové položky spotřebovaných nákupů:

- stejnokrojové vybavení,
- náklady na odkládací schránky,
- náklady na pojízdné kabely (vozíky) pro doručovatele.

### ***1.3.2 Stručný přehled doručných zásilek***

Poštovní zásilky z hlediska doručovací služby rozlišuje pošta na:

- **Obyčejné listovní zásilky** (obyčejná psaní, obyčejné zásilky, obyčejné slepecké zásilky obyčejné zásilky z ciziny)
- **Doporučené listovní zásilky** (doporučené zásilky, doporučené slepecké zásilky, doporučené zásilky z ciziny)
- **Poštovní poukázky** (B,C)
- **Důchody** (výplatní doklady)
- **Propagační a informační materiál** (RIPM)
- **Balíkové zásilky** (cenná psaní vnitrostátní i z ciziny, cenný balík vnitrostátní i z ciziny, obyčejný balík, standardní balík, obchodní balík).

Balíkové zásilky jsou doručovány v systému ABD (automatizovaná balíková dodejna), a protože nesouvisí s listovním doručováním z obsahu dalšího textu v práci jsou vynechány.

Obyčejné listovní zásilky, doporučené listovní zásilky, poukázky, důchody, propagační materiály jsou doručovány prostřednictvím listovních doručovatelů. Analýza počtu a skladby doručných zásilek z hlediska pracovní zátěže doručovatelů je předmětem této práce.

Listovní zásilky jsou adresátům dodávány do místa dodání uvedeného v adrese zásilky a dodávání se realizuje zpravidla těmito způsoby:

- a) vhozem do domovní schránky
- b) v bytě adresáta
- c) v sídle adresáta
- d) prostřednictvím dodávací schránky
- e) na poště u přepážky
- f) prostřednictvím poštovní přihrádky

Způsoby pod písmeny a) – d) se označují jako „doručování“ a způsoby pod písmeny e) a f) se označují jako „dodávání – odnos“ [7].

### ***1.3.3 Rozdělení doručovacích okrsků***

Dodávací pošta zajišťuje dodání zásilek na daném území tzv. poštovním obvodě (rozsah území stanoví příslušný Region), který je rozdělen na jednotlivé doručovací okrsky. Každý doručovací okrsek má určenou trasu a směr pochůzky do míst, kam pošta doručuje. Ty jsou seřazeny tak, aby na sebe logicky navazovaly.

Doručovací okrsky se člení na:

- **Listovní**, doručení listovních zásilek je zajišťováno pěší pochůzkou, jedná se zejména o městské, sídlištní, firemní a venkovské doručovací okresy.
- **Balíkové**, doručení balíkových zásilek je zajišťováno vozidly pošty (převážně vozidly typu FORD Tranzit).
- **Smíšené**, doručení listovních a balíkových zásilek je realizováno vozidly pošty (převážně vozidly typu Pick-up) na venkovských doručovacích okrscích tzv. motorizovaným doručováním.

Za rozdělení poštovního obvodu příslušné dodávací pošty na jednotlivé doručovací okresy je odpovědný vedoucí pošty (poštovník). Hranice doručovacích okresů jsou určovány na základě velikosti území, skladby doručných zásilek, množství doručných zásilek, praktických znalostí, počtu odevzdacích míst, výší pracovního úvazku poštovního doručovatele a procenta zátěže.

### ***1.3.4 Pracoviště doručovací služby***

Zpracování zásilek k doručení jsou rozdělena mezi jednotlivá pracoviště takto:

- **Kartování** - přejímá z přepravní sítě, tj. od poštovního silničního kurzu poštovní zásilky vložené do předepsaných obalů. Po převzetí zásilek provede zaměstnanec vnitřní

služby tzv. vykartování - vyloží zásilky z obalů, porovná jejich počet s přepravními doklady a zásilky předá zaměstnancům listovního třídění.

- **Pracoviště listovního třídění** - na tomto pracovišti jsou zásilky tříděny na zásilky odnosné (adresované do poštovních přihrádek) a zásilky doručné, ty pak třídí na jednotlivé doručovací okresy do tzv. třídnic, odkud je převezmou doručovatelé. Odděleně třídí obyčejné listovní zásilky a doporučené zásilky. Toto pracoviště také rozpočítává a třídí propagační materiál, a to podle dispozic odesilatele a podle počtu odevzdacích míst na jednotlivé doručovací okresy.

- **Pracoviště vyúčtování s doručovateli** - přejímá od hlavní pokladny pošty celkovou peněžní částku určenou k doručení (peněžní poukázky a důchody) a rozpočítává je podle peněžních výčetek na jednotlivé doručovací okresy a hotovost, včetně výplatních dokladů, předává doručovatelům proti podpisu. Zapisuje do dodávacích dokladů a předává doručovatelům také doporučené zásilky na dobírku. Po návratu z doručovací pochůzky provádí s doručovateli vyúčtování nedoručených peněžních částek důchodů, poštovních poukázek a vybraných dobírkových částek. Tyto peněžní částky pak úhrnem odevzdává hlavní pokladně. Dále přejímá od doručovatelů nedoručené doporučené zásilky, které zapisuje do APOST.

### ***1.3.5 Listovní doručovatelé***

Listovní doručovatelé po převzetí doručných zásilek z třídnic na pracovišti listovního třídění zatřídí zásilky podle směru doručovací pochůzky, odděleně obyčejné listovní zásilky a odděleně doporučené zásilky. Propagační materiál doručovatelé skládají do potřebné velikosti (podle velikosti domovních schránek) odděleně podle druhů a zatřídí společně s obyčejnými listovními zásilkami podle směru doručovací pochůzky.

Tento materiál je dále rozdělen podle počtu odkládacích schrán, vložen do určených obalů označených pořadovým číslem popř. adresou odkládací schránky a předán k rozvozu do odkládacích schrán.

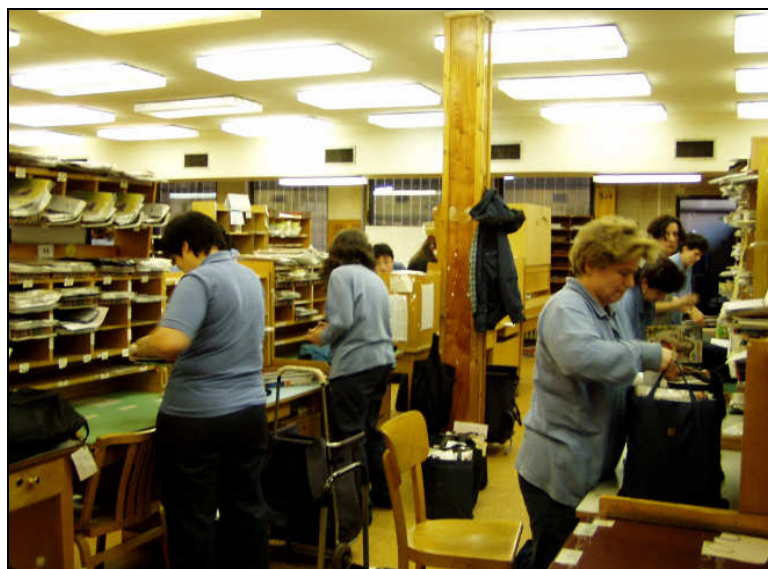
Při doručování informačního a propagačního materiálu jsou listovní doručovatelé povinni vložit ho přímo do schránky adresáta tj. nesmí materiál ponechávat mimo schránku nebo u domovních vchodových dveří. Pokud si adresát na svou domovní schránku uvede poznámku, že nechce propagační materiál vhazovat do schránky listovní doručovatelé toto respektují. Informační materiál je do schránek adresátů vložen vždy.

**Obr. 5** - Materiál připravený k rozvozu



Zdroj: autor

**Obr. 6** – Pracoviště doručovatelů tzv. doručovatelský sál



Zdroj: autor

Doporučené listovní zásilky zapíše doručovatelé do listovních doručovacích karet, výplatní doklady k poštovním poukázkám a důchodům, zapsané v doručovacích kartách (prostřednictvím programu APOST) včetně peněžní částky si převezmou na pracovišti vyúčtování. Tento materiál a peněžní hotovost jsou doručovatelé povinni mít po celou dobu doručovací pochůzky u sebe pod dohledem.

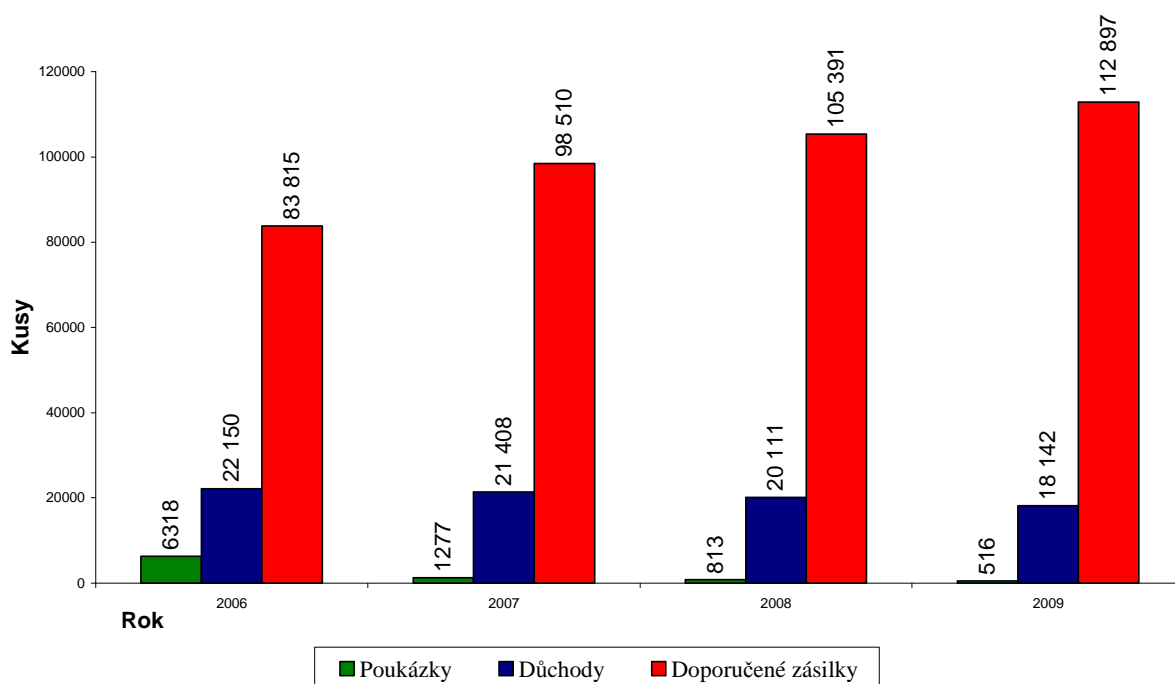
Po návratu z doručovací pochůzky provede doručovatel vyúčtování nedoručených doporučených zásilek, nevyplacených peněžních poukázek a důchodů, a to na pracovišti vyúčtování [7].

## 2. Analýza stávající situace pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem

### 2.1 Vývoj skladby doručných zásilek

Vlivem šíření moderních technologií ve společnosti (bezhotovostní platební styk, mobilní telefony počítačové vybavení), změnou vnímání historických zvyklostí (zasílání vánočních a velikonočních dopisnic), snahou firem o propagaci svých výrobků (letákové a propagační materiály), změnou skladby obyvatelstva (nezaměstnanost, kriminalita) se mění také skladby doručných zásilek.

**Obr. 7** - Vývoj počtu doručných doporučených zásilek, důchodů, poštovních poukázek v okrese Ústí nad Labem 2006 - 2009



Zdroj: Statistický modul – Region Severní Čechy

Graf na obr. 7 zobrazuje měsíční počet zásilek na základě sledovací akce realizované pravidelně ročně v měsíci květnu.

Důvodem poklesu počtu doručných poštovních poukázek je sjednocení platebních dokladů, bezhotovostní platební styk a změna systému doručování. Od roku 2003 již nejsou



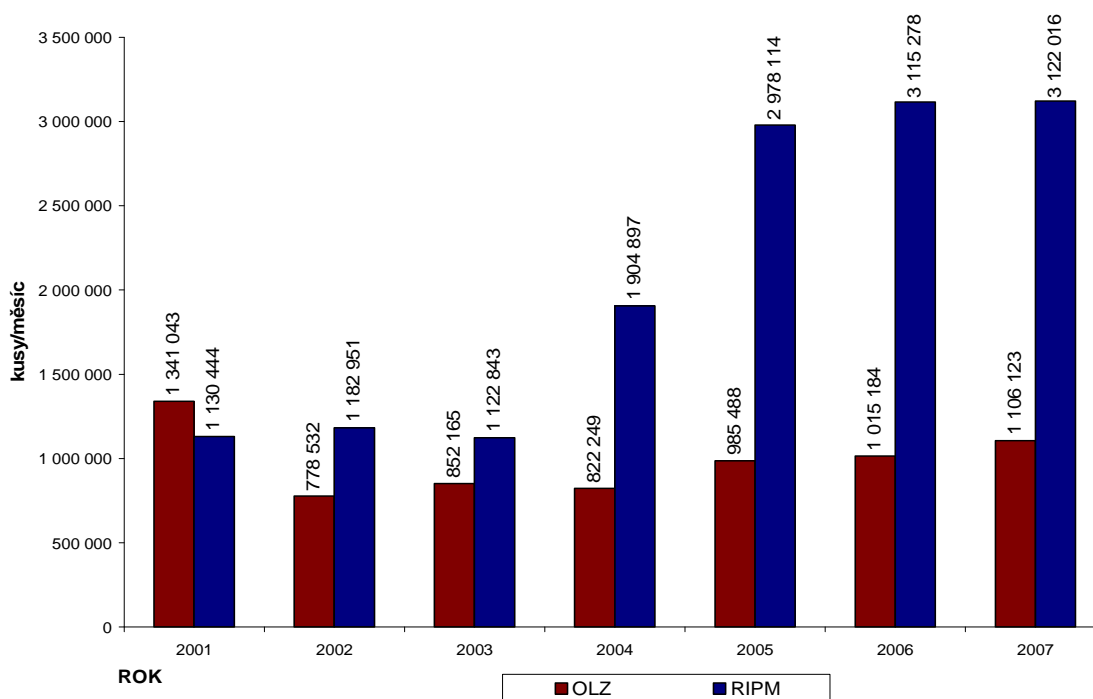
poštovní poukázky, pokud o to sám adresát nepožádá, doručovány s penězi. Novelizovaný platební doklad je jako obyčejná zásilka vhozen do domovní schránky adresáta.

Tato změna vedla k poklesu počtu doručovaných poukázek a k navýšení počtu obyčejných listovních zásilek. Další znatelný pokles je u počtu doručných důchodů, u kterých v posledních letech vzrostl zvýšený zájem o jejich výplatu na osobní účty příjemců.

Meziročních změny v počtu doručných doporučených zásilek jsou ovlivněny zejména výkyvy v podání zásilek státními institucemi a skladbou adresátů u dodávacích pošt.

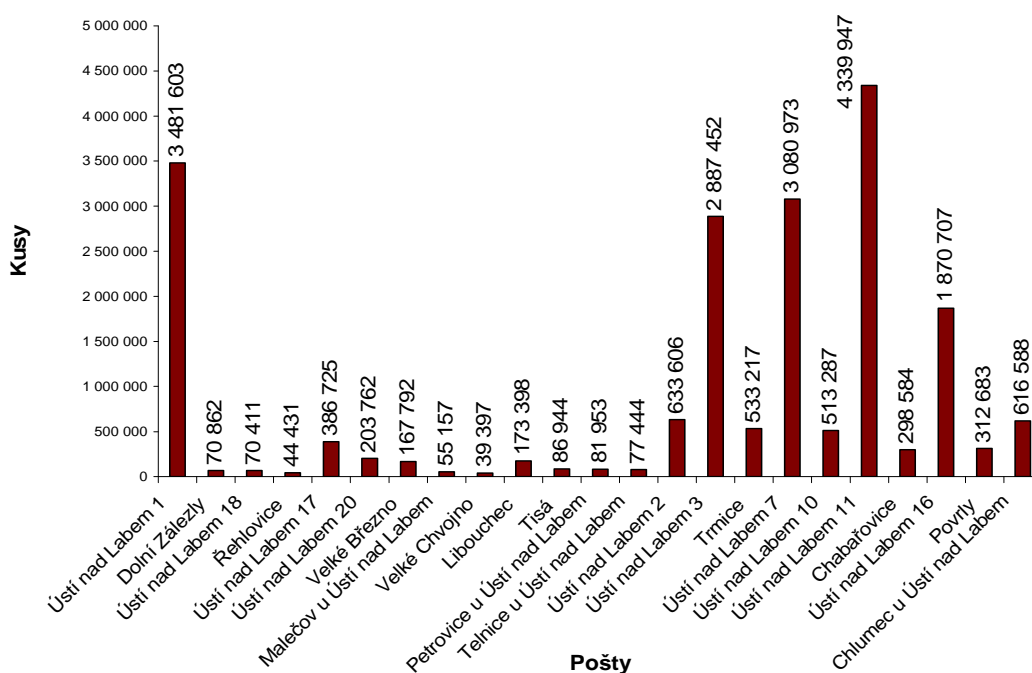
Do vývoje skladby doručných zásilek v okrese Ústí nad Labem jsou zařazeny pošty, které plní funkci dodací služby - Ústí n.L. 1, 3, 7, 10, 11, 16, 18, 17, 20, Trmice, Povrly, Chlumecko, Dolní Zálezly, Řehlovice, Velké Březno, Malečov, Velké Chvojno, Libouchec, Tisá, Petrovice a Telnice.

**Obr. 8 -** Vývoj počtu doručných OLZ a RIPM 2001 – 2007 okres Ústí nad Labem



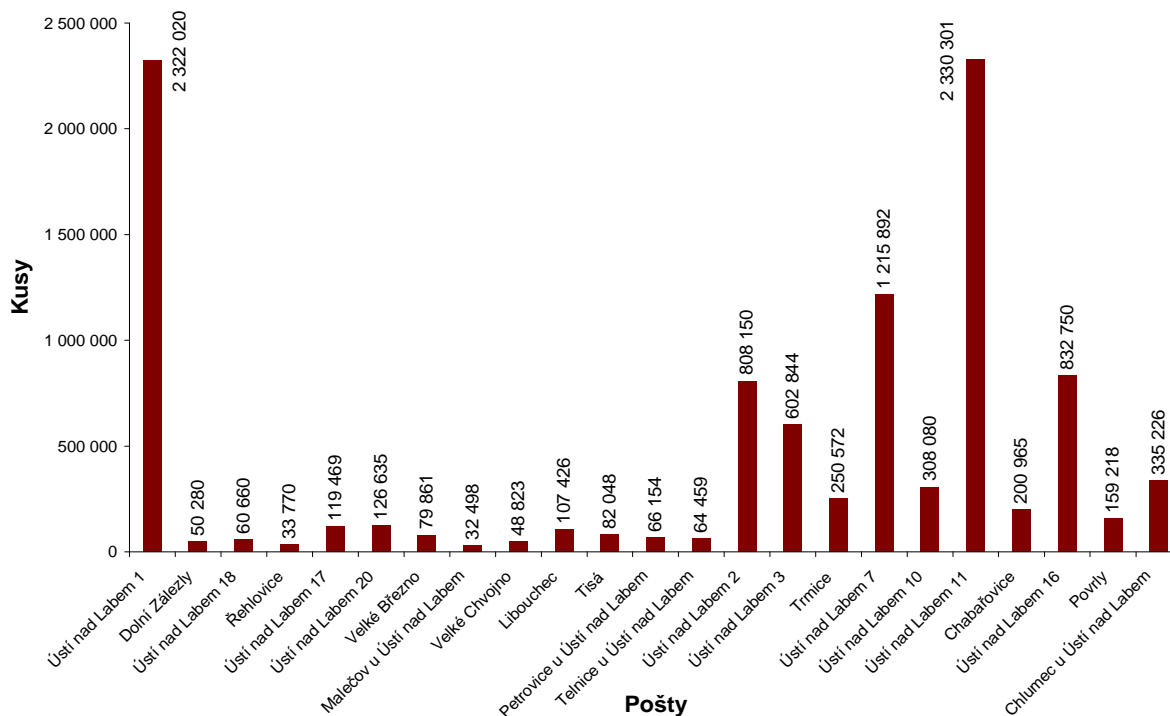
Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

**Obr. 9 - Vývoj počtu doručných OLZ za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem**



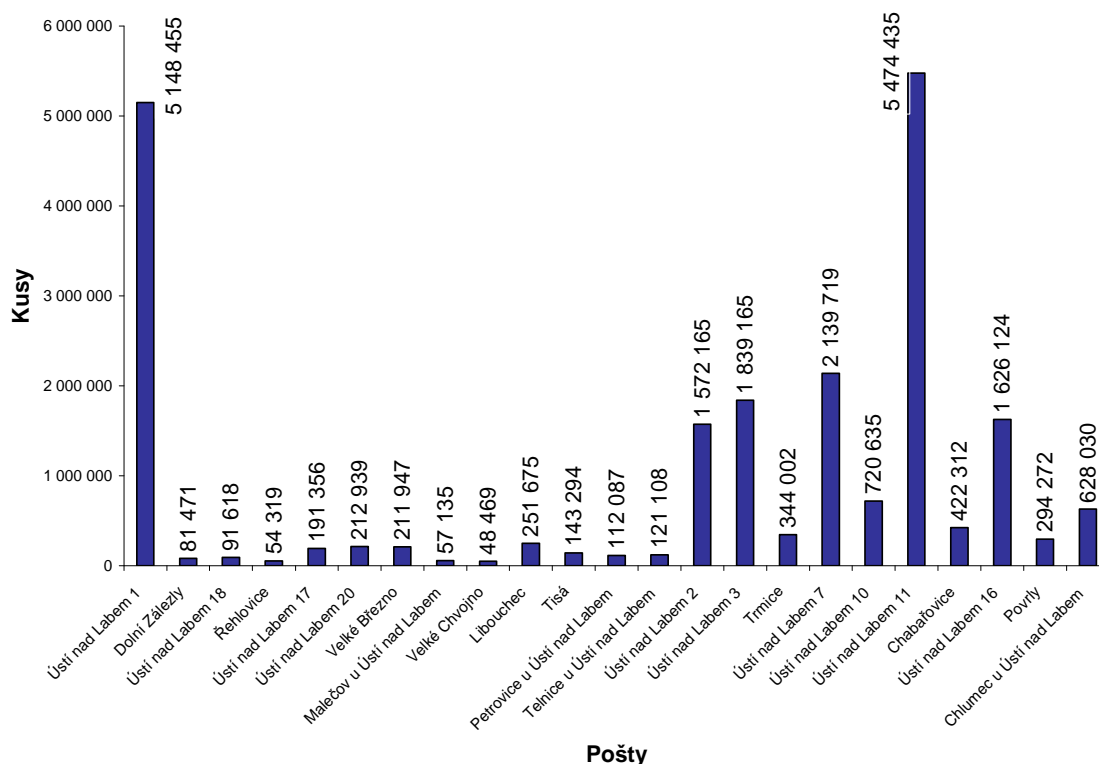
Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

**Obr. 10 - Vývoj počtu doručných OLZ za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem**



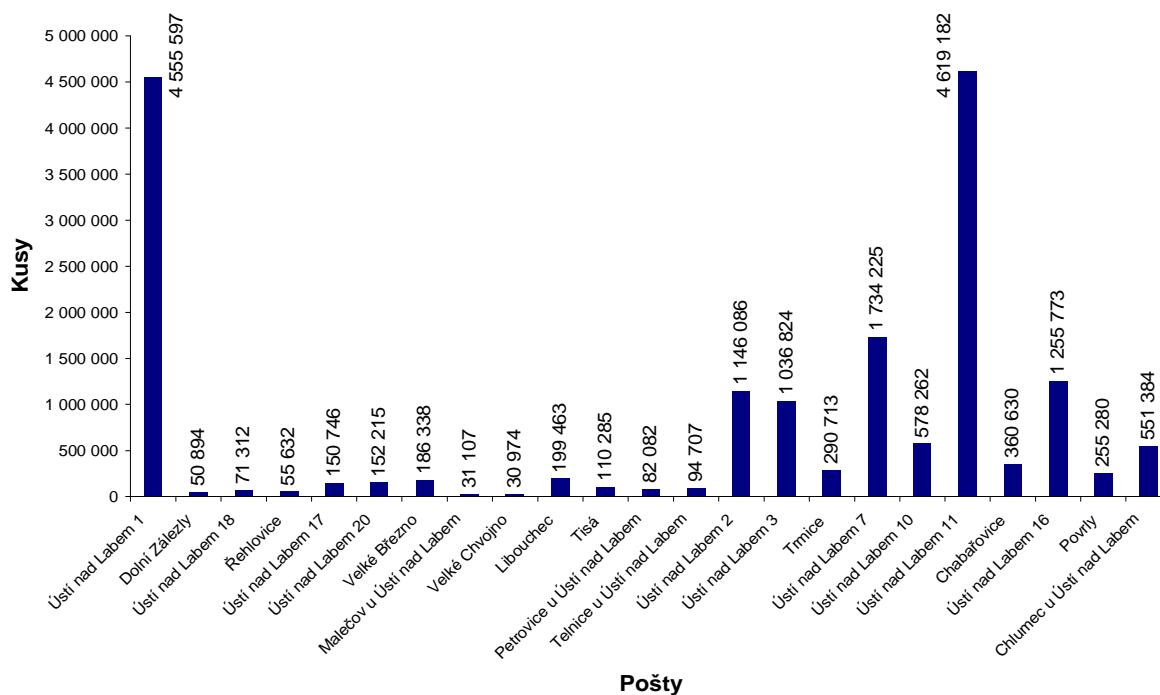
Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

**Obr. 11 - Vývoj počtu doručných RIPM za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem**



Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

**Obr. 12 - Vývoj počtu doručných RIPM za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem**



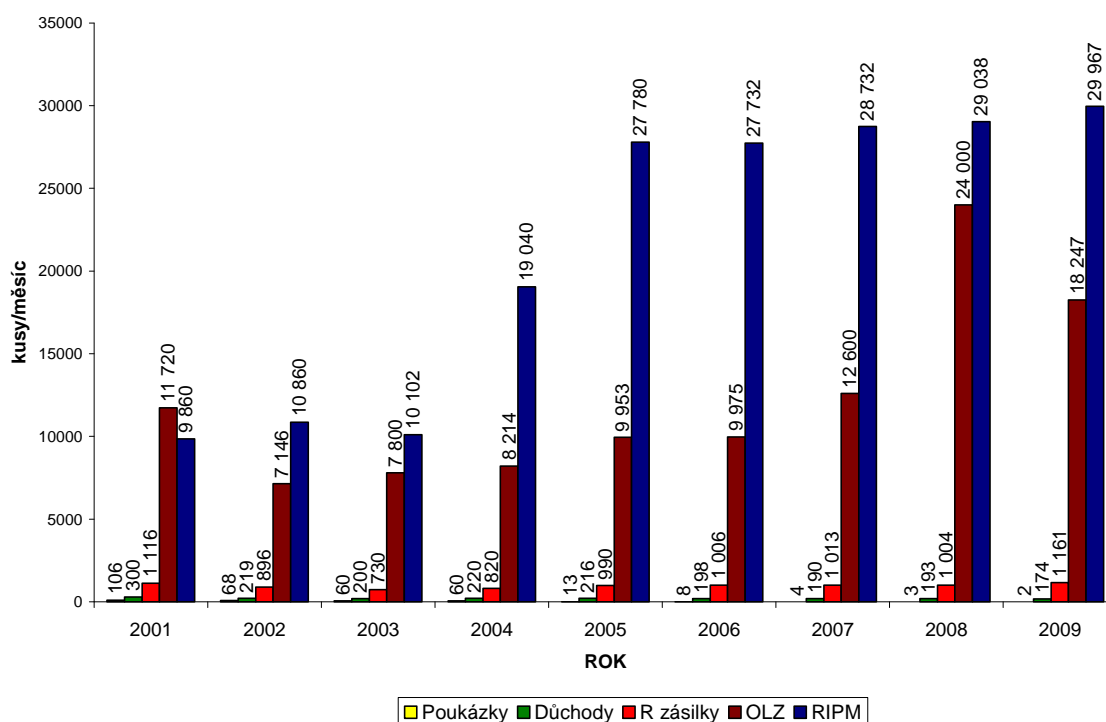
Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

Grafy na obr. 8-12 znázorňují vývoj počtu obyčejných listovních zásilek (OLZ) a roznášky informačních a propagačních materiálů (RIPM) od roku 2001 – 2009.

Počty OLZ jsou ovlivněny podáním tzv. firemní pošty, skladbou adresátů u dodávacích pošt a především doručováním poukázek zařazených v rámci doručování do skladby obyčejných zásilek doručovaných do domovních schránek adresátů.

Zřetelný je strmý nárůst počtu RIPM, který je výsledkem marketingových kampaní s cílem zvýšit konkurenceschopnost pošty na poštovním trhu. Z grafů na obr. č. 8-11 je viditelný rozdíl počtů OLZ a RIPM u jednotlivých uvedených pošt což je dáno počtem doručovacích okrsků a počtem dodávacích míst přidělených k těmto poštám.

**Obr. 13** - Měsíční počet doručných zásilek v přepočtu na jednoho doručovatele v roce 2001-2009 v okrese Ústí nad Labem



Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

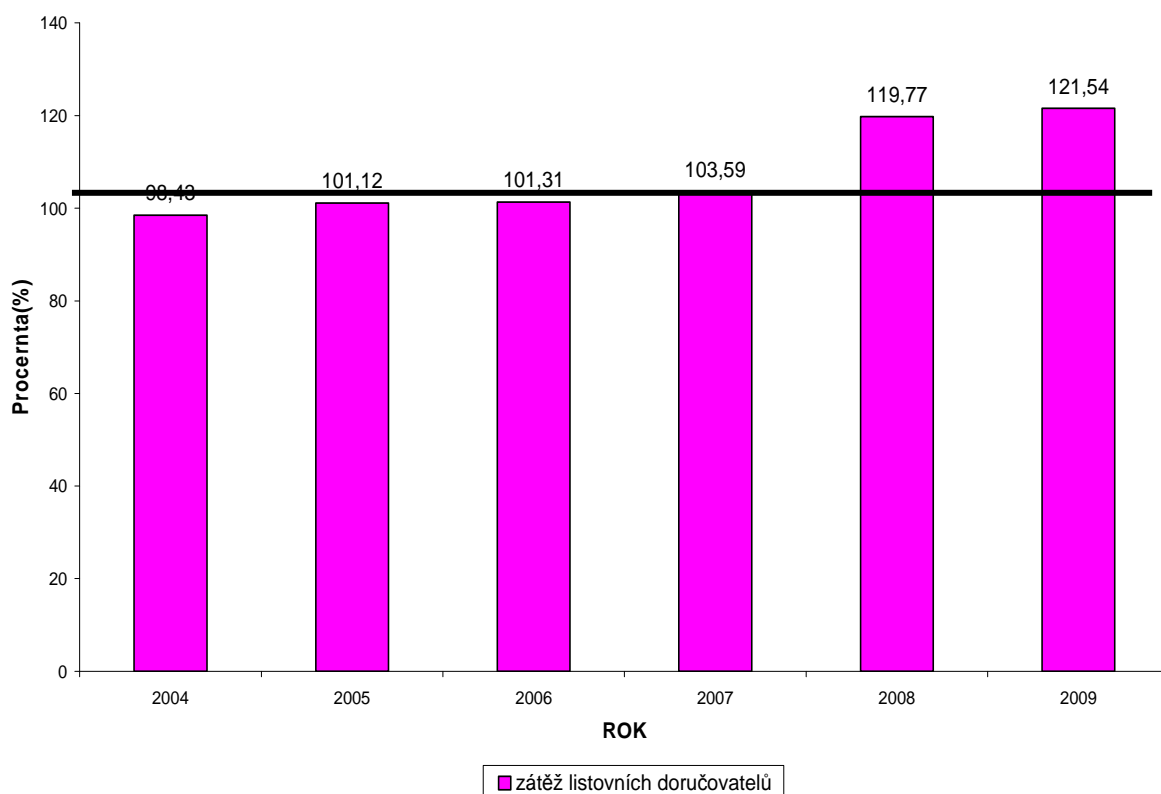
Graf na obrázku č. 13 znázorňuje vývoj doručných zásilek od roku 2001 do roku 2009 v měsíčním přepočtu na jednoho doručovatele v okrese Ústí nad Labem. Z grafu je opět patrný zřetelný nárůst zejména RIPM a OLZ.

## 2.2 Hodnocení spotřeby produktivity práce v okrese Ústí nad Labem

Pravidelně každoročně probíhá v měsíci květnu celoplošná sledovací akce pro hodnocení zátěží listovních doručovacích okrsků. Pro zajištění jednotnosti sledovaných údajů a k zajištění porovnatelnosti výstupů je základním prvkem tzv. Sledovací listina listovních doručovatelů. Do této listiny doručovatelé po celou dobu akce zaznamenávají předepsané údaje. Na konci měsíce jsou tato data zpracována, archivována a výstupní data jsou zaznamenána do programu STATISTIKA – modul normování. Konečné výsledky jsou dále zpracovány na příslušném Regionu České pošty, s.p., kde se zpracovává celková zpráva o zátěži listovních doručovatelů.

Tyto celkové sestavy slouží k porovnání zátěže jednotlivých doručovacích okrsků, přehodnocení velikosti doručovacích okrsků, stanovení optimálního počtu listovních doručovatelů nebo reorganizaci doručovací služby u příslušných dodávacích pošt.

**Obr. 14** - Norma zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem



Zdroj: Statistika – modul normování

Graf na obrázku č. 14 znázorňuje vývoj zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem od roku 2004 do roku 2009. Zátěž je znázorněna jako průměr všech doručovacích okrsků. Od roku 2005 se průměrná zátěž pohybuje nad požadovanou hranicí 100%.

### ***2.2.1 Hodnocení produktivity práce na poště Ústí nad Labem 1***

Nejvýraznější nárůsty v procentech zátěže jsou zaznamenány u pošty Ústí n. L. 1. Tuto poštu s centralizovaným listovním doručováním pro město Ústí nad Labem, s nejvyšším počtem odevzdacích míst na jeden doručovací okrsek v okrese Ústí nad Labem a vysokou hmotností a objemem doručného materiálu jsem si vybrala k analýze řešení ke snížení vysoké zátěže listovních doručovatelů. Z vyhodnocení předchozí skladby zásilek doručovaných listovními doručovateli přichází v úvahu využít možnosti alternativního doručování.

Z analyzovaných doručovacích okrsků pošty Ústí nad Labem<sup>1</sup> byly vyloučeny smíšené doručovací okrsky motorizovaného doručování, jejichž zátěž je většinou meziročně stabilní. Naopak analyzovány jsou pěší listovní doručovací okrsky, u kterých jsou vykazovány poměrně vysoké nárůsty zátěže.

V následujících kapitolách jsem analyzovala zátěž za rok 2007, 2008 a 2009.

### ***2.2.2 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n.L. 1 za rok 2007***

Z následující tabulky č. 6 je zřejmé, že průměrná zátěž listovního doručovacího okrsku za poštu Ústí nad Labem 1 je 101%, což je jen nepatrné navýšení nad požadovanou zátěží 100%.

Přestože jednotlivé doručovací okrsky vykazují diference v zátěži, není důvodu k rozhodujícím zásahům do pracovních úvazků doručovatelů nebo úpravám hranic doručovacích okrsků popř. k dalším organizačním změnám. Částečné pracovní úvazky listovních doručovatelů jsou způsobeny jejich průběžným snižováním v předchozích letech v návaznosti na skladbu a vývoj doručných zásilek.

**Tab. 6 – Zátěže listovních doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. za květen 2007**

Číslo doručovacího okrsku	Počet odevzdacích míst	Vytíženost dle sledování 5/2007 v %	Pracovní úvazky k 1.5. 2007
1.	2.	3.	4.
1	710	100	32,50
2	1 070	102	32,50
3	1 062	101	32,50
4	1 100	108	32,50
5	1 080	102	32,50
6	1 216	103	32,50
7	1 003	100	32,50
8	1 109	101	32,50
9	630	98	32,50
10	988	100	32,50
11	1 089	101	32,50
12	1 090	102	32,50
13	604	99	32,50
14	710	96	32,50
15	1 070	105	32,50
16	1 003	100	32,50
17	1 063	102	32,50
18	996	101	32,50
19	1 050	104	32,50
20	1 143	98	32,50
21	1 120	103	32,50
22	1 002	106	32,50
23	1 020	103	32,50
24	1 042	105	32,50
25	1 060	102	32,50
26	1 052	101	32,50
27	1 052	102	32,50
28	1 179	99	32,50
29	1 059	100	32,50
30	1 022	105	32,50
<b>Součet</b>	<b>30394</b>		<b>975,00</b>
<b>Průměr 2007</b>	<b>1013</b>	<b>101%</b>	<b>32,50</b>

Zdroj: Interní statistické záznamy pošty Ústí nad Labem 1

### 2.2.3 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2008

**Tab. 7 – Zátěž listovních doručovacích pošty okrsků pošty Ústí n. L. 1 za květen 2008**

Číslo doručovacího okrsku	Počet odevzdacích míst	Vytíženost dle sledování 5/2008 v %	Pracovní úvazky k 1.5. 2008	Zvýšený pracovní úvazek k 1.1. 2009	Přepočtená zátěž v % po úpravě úvazků na 37,5 hod. týdně
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1	713	106	32,50	37,50	92
2	1 085	116	32,50	37,50	100
3	1 062	112	32,50	37,50	97
4	1 104	130	32,50	37,50	112
5	1 080	115	32,50	37,50	100
6	1 265	124	32,50	37,50	107
7	1 003	115	32,50	37,50	100
8	1 109	133	32,50	37,50	116
9	637	112	32,50	37,50	97
10	999	125	32,50	37,50	108
11	1 089	124	32,50	37,50	107
12	1 090	119	32,50	37,50	103
13	604	102	32,50	37,50	88
14	650	114	32,50	37,50	99
15	999	105	32,50	37,50	91
16	996	124	32,50	37,50	107
17	1 063	102	32,50	37,50	88
18	996	101	32,50	37,50	87
19	1 050	128	32,50	37,50	111
20	1 133	135	32,50	37,50	117
21	1 120	133	32,50	37,50	116
22	1 002	106	32,50	37,50	92
23	1 020	115	32,50	37,50	100
24	1 042	122	32,50	37,50	106
25	1 040	126	32,50	37,50	109
26	1 052	119	32,50	37,50	103
27	1 052	102	32,50	37,50	88
28	1 179	123	32,50	37,50	107
29	1 036	100	32,50	37,50	87
30	1 052	117	32,50	37,50	102
<b>Součet</b>	<b>30322</b>		<b>975,00</b>	<b>1125,00</b>	
<b>Průměr 2007</b>	<b>1010</b>	<b>117%</b>	<b>32,50</b>	<b>37,50</b>	<b>101%</b>
<b>Rozdíl v navýšení úvazků</b>					<b>150,00</b>
<b>Rozdíl v navýšení zátěží</b>					<b>-16%</b>

Zdroj: Interní statistické záznamy pošty Ústí nad Labem 1



Z tabulky č. 7 je zřejmé, že průměrné procento zátěže listovních doručovatelů pošty Ústí nad Labem 1, zjištěné sledováním v roce 2008 je o 17% vyšší než je požadovaná zátěž. Tento vývoj odpovídá zvýšenému počtu doručných zásilek, zejména RIPM.

Přepočtená zátěž 101% po úpravě pracovních úvazků listovních doručovatelů byla vypočtena podle následujícího vzorce:

$$\text{Přepočtená zátěž po úpravě pracovních úvazků (sl.6)} = \frac{\text{vytíženost 5/2008 (sl. 3) * pracovní úvazek k 1.5. 2008 (sl. 4)}}{\text{zvýšený pracovní úvazek k 1.1. 2009 (sl. 5)}}$$

Snížení vysokého procenta zátěže a vyrovnaní zátěží jednotlivých doručovacích okrsků bylo v roce 2008 řešeno následovně:

- zvýšením pracovních úvazků listovních doručovatelů na plný pracovní úvazek tj. 37,5 hodin týdně, což je zvýšení o 150 hodin,
- dílčí úpravou hranic doručovacích okrsků.

V tabulce č. 7 ve sloupci 6 je vypočteno procento zátěže po zvýšení pracovních úvazků listovních doručovatelů na 37,5 hodin týdně. Průměrná zátěž za celou poštu klesla po úpravě na 101%. Výsledná procenta zátěže jednotlivých doručovacích okrsků vykazují diferenci, která byla odstraněna dílčí úpravou hranic doručovacích okrsků.

Tento způsob eliminace zátěže nelze ale považovat za reorganizaci doručovací služby, úpravy pracovních úvazků a dílčí změny hranic doručovacích okrsků nejsou velkým zásahem do organizace doručovací služby. Nedochozí ke změnám počtu doručovacích okrsků ani fyzického snižování počtu listovních doručovatelů.

K navýšení pracovních úvazků listovních doručovatelů došlo hned po konečném zpracování výsledků sledovacích akcí a splnění plánovaného počtu zaměstnanců v okrese Ústí n.L. Do konce roku 2006 byly vysoké zátěže kompenzovány mimořádnými odměnami. Ty byly kalkulovány na základě měsíčního statistického vykazování počtu doručeného propagačního materiálu (za 1 ks – 0,08 Kč) a výše procenta zátěže jednotlivých doručovacích okrsků.

Od roku 2007 jsou odměny za doručné RIPM zrušeny a doručování tohoto materiálu bylo dáno listovním doručovatelům do pracovní smlouvy jako náplň práce.

## 2.2.4 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2009

Tab.8 - Zátěž listovních doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za květen 2009

Číslo doruč. okrsku	Počet odevzdacích míst	Vytíženost dle sledování 5/2009	Pracovní úvazky k 1.5. 2008	Přepočtený pracovní úvazek na 100% včetně RIPM	Přepočtená zátěž po odečtu RIPM v %	Přepočtený pracovní úvazek na 100% po odečtu RIPM
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1	713	106	37,5	40,70	88	30,0
2	1 070	111	37,5	41,60	81	30,3
3	1 062	115	37,5	43,10	77	28,8
4	1 104	153	37,5	57,40	96	36,0
5	1 087	120	37,5	45,00	82	30,7
6	1 270	126	37,5	47,20	85	31,8
7	1 003	119	37,5	44,60	85	31,9
8	700	140	37,5	52,50	98	36,7
9	637	112	37,5	42,00	79	29,6
10	1 080	123	37,5	46,10	89	33,3
11	1 089	124	37,5	46,50	88	33,0
12	1 106	115	37,5	43,10	76	28,5
13	1 152	120	37,5	45,00	80	30,0
14	950	100	37,5	37,50	76	28,5
15	1 120	108	37,5	40,50	71	26,6
16	596	112	37,5	42,00	96	36,0
17	998	120	37,5	45,00	77	28,8
18	1 100	117	37,5	43,90	89	33,3
19	1 111	122	37,5	45,80	78	29,2
20	952	110	37,5	41,20	74	27,7
21	1 030	122	37,5	45,80	96	36,0
22	1 114	129	37,5	48,30	95	35,6
23	1 010	110	37,5	41,20	92	34,5
24	1 072	126	37,5	47,20	93	34,9
25	1 045	124	37,5	46,50	91	34,1
26	1 060	113	37,5	42,30	82	30,7
27	1 052	102	37,5	38,20	84	31,5
28	1 079	133	37,5	49,90	89	33,3
29	1 021	131	37,5	49,10	94	35,5
30	1 052	127	37,5	47,60	82	30,7
<b>Součet</b>	<b>30435</b>		<b>1125,0</b>	<b>1346,80</b>		<b>957,5</b>
<b>Průměr 2009</b>	<b>1015</b>	<b>120%</b>	<b>37,5</b>	<b>44,87</b>	<b>85%</b>	<b>32,0</b>
<b>Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% včetně RIPM</b>						<b>221</b>
<b>Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% po odečtu RIPM</b>						<b>-167,5</b>
<b>Rozdíl v počtu přepočtených zaměstnanců - včetně RIPM</b>						<b>6</b>
<b>Rozdíl v počtu přepočtených zaměstnanců - po odečtu RIPM</b>						<b>-4</b>

Zdroj: Interní statistické záznamy pošta Ústí nad Labem 1

V tabulce č. 8 je uvedeno že v roce 2009 vzrostla, i přes navýšení úvazků listovních doručovatelů, zátěž doručovacích okrsků proti roku 2008 o 18% a rozdíl mezi požadovanou a skutečnou zátěží je vyšší 20%.

V tabulce č. 8 byly pro některé výpočty použity tyto vzorce:

Přepočtený pracovní úvazek odpovídající 100% zátěži = vytížení dle sledování 5/2009 \* pracovní úvazky k 1.5. 2009 včetně RIPM (sl. 5)

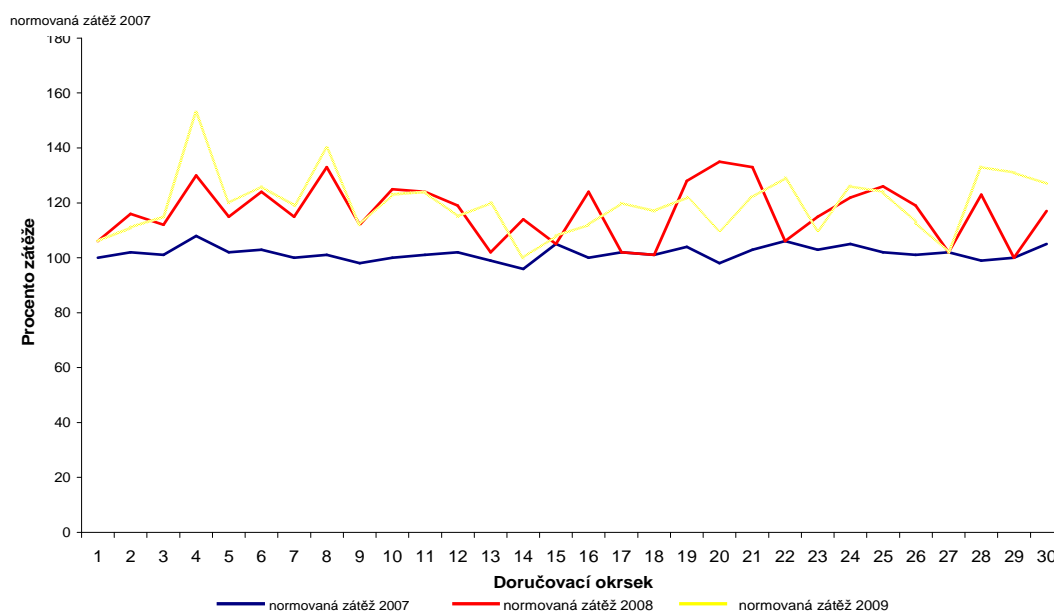
Přepočtený pracovní úvazek po odečtu RIPM (sl.7) = pracovní úvazky k 1.5. 2009 (sl. 4) \* přepočtená zátěž po odečtu RIPM (sl.6)

Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% zátěže = přepočtený pracovní úvazek (sl. 5) – pracovní úvazky (sl. 4) včetně RIPM

Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% po odečtu RIPM = přepočtený pracovní úvazek (sl. 7) – pracovní úvazek (sl. 4) RIPM

Zátěže listovních doručovatelů pošty Ústí nad Labem 1 mají od roku 2007 stoupající tendenci, která je znázorněna následujícím grafem na obr. 15.

**Obr. 15** – Vývoj zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí nad Labem 1



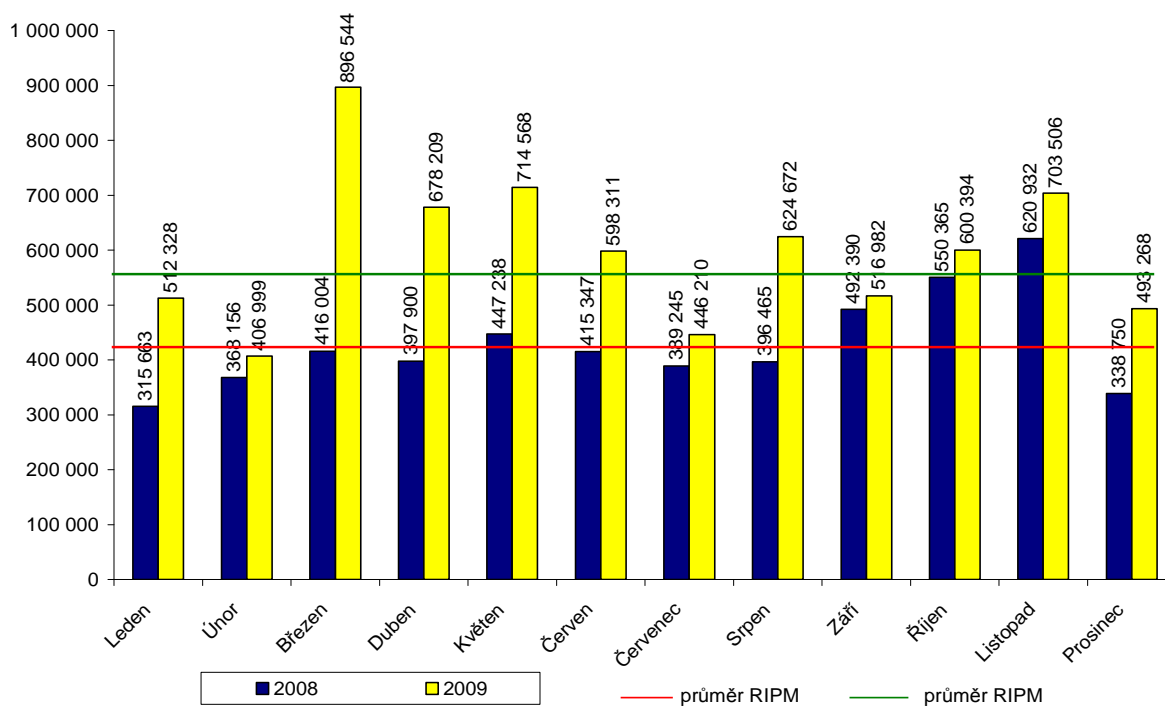
Zdroj: Interní statistické záznamy pošta Ústí nad Labem 1

Z předchozí analýzy normovaných zátěží listovních doručovatelů pošty Ústí nad Labem 1 vyplývá to, že nárůst zátěží je dán vysokým počtem nejen doručných OLZ ale zvláště stoupajícím nárůstem počtu doručných RIPM.

Při doručování tohoto materiálu nejsou kladeny požadavky na kvalifikaci zaměstnance na rozdíl od doručných doporučených zásilek a důchodů. Avšak příprava k doručení je velmi pracná. Doručovatelé musí skládat materiál dle velikostí domovních schránek, do kterých je musí vkládat po jednom a tudíž musí navštívit každé odevzdací místo.

Graf na obrázku č. 16 znázorňuje vývoj počtu doručných RIPM od roku 2008 do konce roku 2009 podle jednotlivých měsíců, a to včetně znázornění průměrného ročního počtu RIPM.

**Obr. 16** – Vývoj počtu RIPM pošty Ústí nad Labem 1 za rok 2008 a 2009



Zdroj: Statistický výkaz produktů Region Severní Čechy

Jak již bylo konstatováno, zátěž listovních doručovacích okrsků v roce 2009 proti roku 2008 stoupla o 18%, rozdíl mezi normovanou a požadovanou zátěží je +20%. Pracovní úvazky jednotlivých doručovacích doručovatelů nelze zvýšit, protože doručovatelé již pracují na plný pracovní úvazek 37,5 hodin týdně. Dílčí změny ve velikosti doručovacích okrsků vzhledem k celkové průměrné zátěži její snížení neovlivní.

### **3. Návrh řešení vedoucí ke snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů**

Řešením pro snížení zátěží a dosažení požadovaného procenta zátěže je pouze celková reorganizace listovního doručování, která může mít dvě varianty řešení:

Varianta I Zvýšení počtu doručovacích okrsků a listovních doručovatelů. Touto variantou se dosáhne rozložením zátěže do většího počtu okrsků a tím se sníží i celková zátěž.

Varianta II Vyjmout ze zátěže doručovatelů doručování RIPM, snížit počet doručovatelů a doručovacích okrsků. Roznášku propagačního a informačního materiálu zajišťovat na základě dohod o pracovní činnosti v rámci alternativní doručovací sítě.

Základním faktorem pro vyhodnocení obou variant je vyčíslení ročních nákladů. Podpůrným faktorem při rozhodování o realizaci jedné z variant je pak vyčíslení jednorázových nákladů pro udržení kvality poskytované služby a délky účinnosti variant.

#### ***3.1 Nákladové položky zařazené pro řešení variant ke snížení pracovní zátěže***

Do ročních nákladů byly zařazeny:

- mzdy doručovatelů,
- odvody, včetně pojistného,
- vybavení stejnokroji,
- stravné.

Jednorázové náklady zahrnují:

- pojízdné kabely pro doručovatele,
- odkládací schránky včetně stojanů,
- prvotní stejnokrojové vybavení.

##### ***3.1.1 Pracovní poměr, pracovní doba, mzda zaměstnanců***

Pracovní poměr je se zaměstnanci České pošty, s.p. uzavírán na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, není-li sjednáno jinak. Pracovní poměr na dobu určitou lze uzavírat pouze v důvodech přesně vymezených v Podnikové kolektivní smlouvě a všechny případy musí být projednány s odborovým orgánem.

Jen výjimečně může Česká pošta, s.p. k plnění svých úkolů nebo k zabezpečení svých potřeb uzavírat s fyzickými osobami také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (pro potřebu této práce zejména dohodu o pracovní činnosti):

- a) jejíž pravidelný výkon nemůže zabezpečit v rámci předem stanoveného rozvržení pracovní doby a rozvrhu pracovních směn tak, aby její řízení, sledování jejího provádění a kontrola dodržování pracovní doby byly účelné a hospodárné,
- b) jejíž výkon v pracovním poměru by byl z hlediska zájmů společnosti neúčelný nebo nevhodný z jiných důvodů.

Pracovní doba zaměstnanců České pošty – poštovních doručovatelů je 37,5 hodin týdně.

Mzdu zaměstnance České pošty – poštovních doručovatelů tvoří tarifní mzda uplatňovaná ve formě časové a doplňkové mzdové formy (odměny za hospodářský výsledek a odměny za výkon a kvalitu).

Stanovení tarifního stupně na pracovním místě a zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí dle Systému typových pozic. Poštovní doručovatelé (listovní) jsou zařazeni ve čtvrtém tarifním stupni. Charakter činnosti listovních doručovatelů: pění doručování listovních a peněžních zásilek a zprostředkování služeb smluvních partnerů ČP, obchodní komunikace s klientem.

Průměrná výše tarifní mzdy listovních doručovatelů v působnosti okresu Ústí nad Labem:

rok 2009.....min. 7 800 Kč, max. 14 600 Kč [4].

### ***3.1.2 Pojistné na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění***

Česká pošta, s.p. odvádí za zaměstnance platby pojistného na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a pojistné KOOOPERATIVA (pojistné na rizika spojená s výkonem pracovní činnosti např. rizika loupežného přepadení listovního doručovatele) [4].

Odvody z vyměřovacích základů zaměstnanců pro účely:

sociálního zabezpečení .....	26%
zdravotního pojištění .....	9%
pojistného KOOOPERATIVA .....	0,56%
celkem.....	35,56%

### **3.1.3 Uvolňování zaměstnanců při organizačních změnách**

Zaměstnancům, u kterých dojde v důsledku organizačních změn nebo racionalizačního opatření z důvodů uvedených v § 46 odst.1 písm. a) až c) zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce (dále jen ZP) k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou organizací nebo dohodou, přísluší odstupné v souladu s Podnikovou kolektivní smlouvou:

- c) podle § 60 a ZP ve výši dvojnásobku průměrného výdělku zjištěného u nich podle §17 zákona č.1/1992 Sb. (všem zaměstnancům),
- d) další odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku (všem zaměstnancům),
- e) další odstupné (nad zákonné odstupné dle odstavce a) a další odstupné dle odst.b)) ve výši dvojnásobku průměrného výdělku zaměstnancům, kteří ke dni skončení pracovního poměru podle tohoto odstavce odpracovali u ČP a jejich právních předchůdců 20 let a více [14].

### **3.1.4 Stravování zaměstnanců**

Zaměstnancům v pracovním poměru je umožněno stravování s finančním příspěvkem v průběhu pracovního dne, a to ve všech směnách bez ohledu na délku směny. Česká pošta, s.p. hradí ze svých nákladů příspěvek na stravování ve výši 55% cen jídla, popř. stravenky, maximálně však do výše 27,50 Kč na jedno hlavní jídlo. Zaměstnanci, s nimiž Česká pošta uzavřela dohodu o pracovní činnosti nemají na výše uvedený příspěvek nárok [5].

Náklady na stravné zaměstnanců:

V okrese Ústí nad Labem.....27,50 Kč

### **3.1.5 Stejnokrojové vybavení**

V současné době jsou zaměstnanci České pošty, vymezení podle typových pozic, vybaveni stejnokroji. Povinnost nosit stejnokroj a bezplatný nárok na vybavení stejnokrojem mají zaměstnanci v pravidelném styku s klienty České pošty, s.p., například: poštovník, administrátor pošt, pracovník přepážky, vedoucí oddělení, doručovatel a další zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru s ČP na dobu neurčitou. Tito zaměstnanci musí být vybaveni v rozsahu prvotního vybavení do 2 měsíců po uplynutí sjednané zkušební doby. Dále se ročně přidělují zaměstnancům částky na obnovu stejnokrojových součástí. Stejnokrojové součásti jsou dodávány podle katalogu Gř. ČP – CZ.

Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru s Českou poštou na dobu určitou nebo zaměstnanci, kteří s Českou poštou uzavřeli dohodu o pracovní činnosti, nemají na stejnokrojové vybavení nárok. Obuv není zařazena mezi stejnokrojové vybavení dodávané Gř. ČP – C, zaměstnanec si obuv pořizuje sám na náklady zaměstnavatele v rozsahu stanoveného peněžního limitu [5].

### **3.1.6 Odkládací schránky**

Protože hmotnost materiálu určeného k doručení u jednotlivých doručovacích okrsků převyšuje (u městských okrsků) povolenou maximální hmotnost 15 kg instalují se na vybraných poštách odkládací schránky a to ve směru doručovací pochůzky. Do nich jsou ranní jízdou rozváženy zásilky (OLZ, R bez dobírky a cla, RIPM).

Schrána je zařízením pošty. Před jejím zabudováním musí mít pošta písemný souhlas majitele nemovitosti. Domácí řád pošty stanovuje postupy při předávání zásilek (dobu, místo apod.) a postupy při předávání klíčů. K odkládací schráně jsou přiděleny dva klíče označené jejím pořadovým číslem. Jeden klíč používá doručovatel, druhý předává pověřený pracovník pošty pracovníkovi, který zajišťuje rozvoz.

Pracovník, který zajišťuje rozvoz, vkládá obaly se zásilkami do schrán nebo je odevzdá v odkládacích místech podle adres a současně vyzvedává prázdné obaly z předešlého dne, které vrací dodací poště [6].

**Obr. 17** - Odkládací schránka



Zdroj: Katalog poštovního materiálu ČP, s. p.



### 3.1.7. *Pojízdné kabely pro doručovatele*

Do pojízdných kabel si doručovatelé vkládají doručné zásilky. Jde v podstatě o vozík na kolečkách a jsou vydávány ve dvou provedeních viz obr. č. 17.

**Obr. 18** – Pojízdné kabely pro doručovatele



Zdroj: Katalog poštovního materiálu ČP, s. p.

### 3.2 *Varianta řešení I.*

Základem je zvýšení počtu listovních doručovacích okrsků, počtu listovních doručovatelů výpočtem z procenta zátěže. Zvýšením dojde k rozložení zátěže a tím i k jejímu snížení pro jednotlivé doručovatele.

Výhodou této varianty je zachování standardního stupně kvality doručování od počátku realizace (kvalifikovaní zaměstnanci).

Tato varianta má nevýhodu v tom, že dochází k minimální pružnosti na změny v počtu doručných RIPM. Bude-li se totiž počet RIPM meziročně měnit, následná změna zátěže si vyžádá další reorganizaci, což je časově i organizačně náročné.

### **3.2.1 Výpočet celkové výše pracovních úvazků pro zajištění doručovací služby v přepočtu na požadované procento zátěže**

Součet všech stávajících pracovních úvazků za poštu Ústí nad Labem 1 je vypočten v tabulce č. 9. Původní výše pracovní doby je 1125 hodin týdně, po přepočtu na požadované procento zátěže 1436 hodin týdně. Rozdíl je navýšení o 221 hodin týdně, tj. 5,89 přepočtených zaměstnanců.

### **3.2.2 Stanovení celkového počtu fyzických zaměstnanců (doručovatelů)**

Součet zvýšených pracovních úvazků je 1346 hodin týdně, tj. 35,89 přepočtených zaměstnanců. Přepočet na fyzické zaměstnance je 36, tj. navýšení o 6 zaměstnanců z původních 30.

### **3.2.3 Roční náklady**

K vyčíslení ročních nákladů byly použity následující nákladové položky:

- průměrná mzda listovních doručovatelů .....12 500 Kč,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a pojistné Kooperativa (%) .....35,56,
- náklady na stejnokroje doručovatelů (včetně obuvi).....5 652 Kč,
- náklady na obuv doručovatelů,
- příspěvek na stravování.....27, 50 Kč.

• Pošta:	Ústí n. L. 1
• Počet zam:	6
• Hod. týdně:	221
• Mzdové náklady:	900 000 Kč
• Odvody včetně pojistného:	294 459 Kč
• Stravné:	37 620 Kč
<b>Celkem osobní náklady:</b>	<b>1 232 079 Kč</b>
• Vybavení stejnokroji:	33 912 Kč
<b>Celkem roční náklady:</b>	<b>1 265 991 Kč</b>

### 3.2.4 Jednorázové náklady

K vyčíslení jednorázových nákladů byly použity následující nákladové položky:

- pojízdné kabely pro doručovatele (podle počtu doručovatelů),
- odkládací schránky včetně stojanů,
- peněžní částka stejnokrojového vybavení doručovatelů – prvotní vybavení.

• Pošta:	Ústí n.L. 1
• Odkládací schránky:	82 119 Kč
• Stojan k odkládací schráně:	30 600 Kč
• Kabely pro doručovatele:	10 215 Kč
• Prvotní stejnokrojové vybavení:	45 754 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>168 688 Kč</b>

Pokud konečný výsledek rozhodne variantu I jako optimální k reorganizaci budou následovat další kroky s ní spojené.

### 3.2.5 Reorganizace doručovací služby

Výše pracovních úvazků, počet doručovatelů a počet doručovacích okrsků je stanoven. Podklady jsou předány vedoucímu pošty, který je odpovědný za uskutečnění následujících činností:

- provedení změn hranic doručovacích okrsků,
- přečíslování doručovacích okrsků,
- určení trasy doručovacích okrsků,
- přeměření počtu kilometrů pochůzek doručovacích okrsků,
- přepracování DDM,
- změna v organizaci práce v přípravě zásilek k doručení,
- zácvik nových zaměstnanců.

Doba na přípravy reorganizace doručovací služby je zpravidla dva měsíce.

### **3.3 Varianta řešení II**

Základní pro tvorbu této varianty jsou následující kroky:

- snížení počtu doručovacích okrsků,
- vyloučení doručování RIPM z listovního doručování,
- zajištění roznosu alternativní roznáškou na základě dohody o pracovní činnosti.

Odměna za roznos RIPM je v současné době vyplácena doručovatelům jako součást mzdy, a to dle zjištěných počtů doručených RIPM ( dříve za 1 ks – 0,08 Kč).

Výhodou této varianty je vysoká pružnost reakce na změny v počtu doručných RIPM. Možnosti duplicitní doručovací sítě lze využít i při mimořádných zátěžových událostech, jako je například zástup za doručovatele v době absencí.

Nevýhodou je prvotní vysoká fluktuace doručovatelů pracujících na dohodu o pracovní činnosti a s tím spojené snížení kvality doručovací služby.

#### **3.3.1 Úspory z celkové sumy pracovních úvazků**

Součet všech pracovních úvazků za poštu Ústí n.L. 1 je vypočten v tabulce č. 9. Původní součet pracovních úvazků 1125 hodin týdně po odečtu zátěže RIPM je 957,5 hodin týdně. Rozdíl je snížení o 167,5 hodin týdně, tj cca 4, 4 přepočtených zaměstnanců.

#### **3.3.2 Stanovení nového počtu zaměstnanců (doručovatelů)**

Součet všech navrhovaných pracovních úvazků je 957,5 hodin týdně, tj. 25,63 přepočtených zaměstnanců. Přepočet na fyzické zaměstnance činí 26, tj. snížení o 4 zaměstnance proti původním 30.

#### **3.3.3 Úspory ročních nákladů**

K vyčíslení úspor ročních nákladů byly použity tyto nákladové položky:

- průměrná mzda listovních doručovatelů ..... 12 500 Kč,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a pojistné Kooperativa (%) .....35,56,
- náklady na stejnokroje doručovatelů (včetně obuvi).....5 652 Kč
- náklady na obuv doručovatelů,
- příspěvek na stravování.....27,50 Kč.

Následující údaje vypočítávají úsporu ročních nákladů ve vztahu k úsporám listovních doručovatelů.

• Pošta:	Ústí n/L 1
• Úspora zam. v hod/týd.:	167,5
• Úspora fyz. zaměstnanců:	4
• Mzdové náklady:	600 000 Kč
• Odvody včetně pojistného:	212 644 Kč
• Stravné:	24 970 Kč
<b>Celkem osobní náklady:</b>	<b>837 614 Kč</b>
• Vybavení stejnokroji :	22 608 Kč
<b>Celkem úspora ročních nákladů:</b>	<b>860 222 Kč</b>

### ***3.3.4 Náklady na roznášku RIPM***

Roznáška RIPM je v tomto návrhu realizována na základě dohod o provedení práce prostřednictvím alternativní doručovací sítě. V následujícím textu jsou vypočteny roční náklady na roznášku RIPM doručováním v rámci alternativní sítě.

K vyčíslení byly použity tyto položky:

- počet RIPM doručeného v roce 2009,
- náklady na roznos RIPM,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a pojistné Kooperativa.

• Pošta:	Ústí n/L 1
• Počet RIPM:	7 500 000 ks
• Náklady na roznos RIPM:	1 320 000 Kč
• Odvody včetně pojistného:	469 392 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>1 789 392 Kč</b>

### 3.3.5 Vyhodnocení ročních nákladů

Výpočet je proveden výpočtem rozdílu mezi úsporou nákladů na listovní doručování a náklady na roznášku RIPM (alternativní roznos).

• Náklady na roznášku RIPM:	1 789 392 Kč
• Úspora ročních nákladů na listovní doručování:	860 222 Kč
<b>Rozdíl:</b>	<b>929 170 Kč</b>

### 3.3.6 Jednorázové náklady včetně odstupného

Nákladovými položkami jsou:

- pojízdné kabely pro doručovatele (podle počtu okrsků alternativního doručování),
- odstupné v souladu s Podnikovou kolektivní smlouvou, tj za 5 měsíců.

• Pošta :	Ústí n/L 1
• Kabely pro doručovatele:	37 856 Kč
<b>Celkem jednorázové náklady:</b>	<b>37 856 Kč</b>

Náklady na odstupné:

• Pošta:	Ústí n/L 1
• Počet zam:	4
• Průměrná mzda:	12 500 Kč
• Odstupné zam.:	250 000 Kč
• Odvody z odstupného:	82 100 Kč
• Náklady na odstupné:	332 100 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem:</b>	<b>369 956 Kč</b>

Postup při reorganizaci doručovací služby je shodný jako u varianty I.

## 4. Vyhodnocení navržených řešení

Vyhodnocení variant I a II bylo realizováno na základě:

- porovnání výše ročních nákladů,
- porovnání výše jednorázových nákladů,
- požadavku na kvalitu poskytované služby,
- délky doby účinnosti jednotlivých variant.

### 4.1 Porovnání ročních nákladů varianty I a II

Varianta I.....	1 265 991 Kč
Varianta II.....	860 222 Kč
<b>Rozdíl I –II.....</b>	<b>405 769 Kč</b>

Vyčíslením ročních nákladů se jeví jako ekonomicky méně nákladná varianta I, na rozdíl od varianty II o cca 400 000 Kč ročně. Z dlouhodobého hlediska varianta II představuje pružnější variantu nákladů s ohledem na růst nebo pokles doručných RIPM.

#### 4.1.1 Porovnání jednorázových nákladů varianty I a II

Varianta I.....	168 688 Kč
Varianta II.....	369 956 Kč
<b>Rozdíl I- II.....</b>	<b>- 201 268 Kč</b>

Výsledek jednorázových nákladů vyhodnotil variantu II jako variantu s vyššími jednorázovými náklady o cca 200 000 Kč . Toto bylo ovlivněno výší odstupného. Odstupné je z dlouhodobého hlediska pouze jednorázový náklad, naopak u materiálu pro doručování jako jsou odkládací schránky, pojízdné kabely, jde o opakující se náklad, jelikož během roku dochází k jeho opotřeбенí a je součástí obou variant.

#### 4.1.2 Vyhodnocení vlivu variant na kvalitu poskytovaných služeb

Varianta I garantuje zachování kvality doručovací služby. Listovní doručovatelé absolvují vstupní i pravidelná školení, zakončená zkušebními testy. Pravidelně (ročně) jsou všichni zaměstnanci v hlavním pracovním poměru podrobeni hodnocení formou pohovoru,

kdy je zhodnocena kvalita jejich práce za uplynulý rok. Listovní doručovatelé jsou také motivováni měsíčními odměnami za výkon a kvalitu.

Varianta II může mít zpočátku realizace negativní vliv na kvalitu poskytované služby. Jde ale pouze o přechodný stav. Po uvolnění nekvalitních doručovatelů, se kterými byl ukončen pracovní vztah se vrátí na původní úroveň.

### **4.1.3 Časová využitelnost variant**

Varianta I má z hlediska časové využitelnosti kratší působnost. Důvodem je její nižší pružnost vzhledem k možným výkyvům v počtu doručných zásilek, zejména RIPM. U OLZ, doporučených zásilek, důchodů a poštovních poukázek, přestože jejich meziroční počet není stabilní, není předpoklad vysokého vlivu na procento zátěže. RIPM není položkou stabilní, (měsíční či roční) vliv na procento zátěže je poměrně vysoký. Pokud by v dalších letech došlo k opakovanému nárůstu počtu RIPM, bylo by možností snížení vysoké zátěže opět reorganizace listovního doručování. Samotná reorganizace je pracná, časově i organizačně náročná změna a z tohoto důvodu není žádoucí její časté opakování. V případě poklesu počtu RIPM a navazující snížení zátěže by bylo nutné snížit počty doručovacích okresů a počet doručovatelů výpověďmi pro nadbytečnost (nároky na odstupné).

Předpoklad varianty II je z hlediska časové využitelnosti variantou dlouhodobou. Důvody pro tento předpoklad jsou:

- náklady na „Alternativní síť“ jsou pružné vzhledem k odměně stanovené na základě počtu skutečně měsíčně doručených RIPM a kopírují meziroční a meziměsíční výkyvy v počtu doručených RIPM,
- zátěže listovních doručovacích okresů, vzhledem k vyloučení doručování RIPM, již nebudou meziročně vykazovat vysoké rozdíly. Počty doručných OLZ, doporučených zásilek, důchodů a poštovních poukázek mají malé meziroční nárůsty a jejich vliv na zvyšování zátěže listovních doručovatelů je minimální. Vzhledem k výše uvedených skutečnostem je zřejmé, že listovní doručovací okresy budou po reorganizaci v poměrně dlouhém časovém intervalu stabilní,
- hranice okresů alternativního doručování jsou maximálně pružné. Lze je aktuálně měnit podle aktuálního vývoje počtu RIPM.



## Závěr

Cílem mé práce bylo navrhnout řešení pro snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem, které by mělo za následek reorganizaci doručovací služby. Pro návrh a následné řešení jsem vybrala poštu Ústí nad Labem 1, protože vykazuje nejvyšší počty doručných zásilek a v doručovací službě pracuje nejvíce zaměstnanců (doručovatelů) ve srovnání s ostatními uvedenými poštami v okrese Ústí nad Labem.

V první části jsem charakterizovala Českou poštu, s.p. z hlediska historického a ekonomického vývoje a z hlediska poskytovaných služeb. V této části jsem dále charakterizovala doručovací službu, její organizaci, technologické postupy při doručování .

V druhé části jsem se zaměřila na analýzu stávající situace pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem, kde je znázorněno, že listovní doručovatelé jsou skutečně množstvím doručovaných zásilek, zejména RIPM, zatěžováni nad 100%.

V dalších částech mé práce jsem navrhla dvě varianty řešení vedoucí ke snížení zátěže. Pro tyto varianty, jak již bylo řečeno výše, jsem použila dostupné materiály pošty Ústí nad Labem 1.

Varianta I prokázala, že z ekonomického hlediska je méně výhodnější než varianta II, protože náklady na její realizaci jsou ročně cca o 400 000 Kč vyšší. Tato skutečnost je dána tím, že dojde ke zvýšení počtu doručovacích okrsků a zároveň i počtu doručovatelů. Tím se zátěž rozloží a následně sníží.

Ve variantě II jsem uvažovala o vyloučení RIPM z listovního doručování a možnosti nahradit ho alternativním doručování. Došlo by tak ke snížení počtu doručovacích okrsků i počtu doručovatelů. Doručovatelé, kteří by zajišťovali roznos RIPM, by pracovali jen na základě dohody o pracovní činnosti. Z ekonomického hlediska je tato varianta výhodnější vzhledem k nižším nákladům spojeným s tímto způsobem zajištění snížení pracovní zátěže.

Na základě analýzy a vyhodnocení obou variant jsem dospěla k závěru, že varianta II je optimálním řešením reorganizace doručovací služby na poště Ústí nad Labem 1. Tato varianta by mohla být aplikována i u ostatních pošt v okrese Ústí nad Labem, a zejména pak u pošt ve velkých městech.

## Použitá literatura

- [1] ČTVRTNÍK, P a kol. *Dějiny pošty v českých zemích*. Česká pošta, s. p. 2000, ISBN 80-86437-02-7.
- [2] *Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných ČP, s.p.* . 2000 ISBN 80-902187-8-4.
- [3] *Poštovní kurýr*, č. 9-10, 2009, vyd. Česká pošta, s.p.

Interní materiály České pošty, s. p.:

- [4] Katalog poštovního materiálu ČP, s. p.
- [5] Kolektivní podniková smlouva 2006 - 2010
- [6] Poštovní pravidla I – Podací služba
- [7] Poštovní pravidla IV – Dodací služba
- [8] Statistika – modul pro normování zátěže Region Severní Čechy
- [9] Statistický výkaz poštovních produktů 2001 – 2009 pro Region Severní Čechy
- [10] Transformace ČP, s.p., instruktážní video, Česká pošta, s. p. ve spolupráci s agenturou H&B, 1999.
- [11] Vnitropodniková vyhláška č. 21/2001
- [12] Výroční zpráva ČP, s.p. 2009

Elektronické dokumenty:

- [13] Česká pošta [on line]. [cit. 2010-3-20]. Dostupné z: < <http://www.cpost.cz/>>.
- [14] Zákoník práce [on line]. [cit. 2010-7-15]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Měření kvality služby

Tabulka č. 2 – Profil ČP, s. p.

Tabulka č. 3 – Základní služby ČP, s. p.

Tabulka č. 4 – Ostatní služby ČP, s. p.

Tabulka č. 5 – Nepoštovní služby

Tabulka č. 6 – Zátěže listovních doručovacích okrsků květen 2007 pošta Ústí nad Labem 1

Tabulka č. 7 – Zátěže listovních doručovacích okrsků květen 2008 pošta Ústí nad Labem 1

Tabulka č. 8 – Zátěže listovních doručovacích okrsků květen 2009 pošta Ústí nad Labem 1

## Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 - Postilión, znak poštovního a telegrafního úřadu, telefonní přístroj
- Obrázek č. 2 - Rozdělení spojů v roce 1993
- Obrázek č. 3 - Program APOST
- Obrázek č. 4 - Graf provozních nákladů ČP, s.p.
- Obrázek č. 5 - Materiál určený k rozvozu
- Obrázek č. 6 - Pracoviště listovních doručovatelů
- Obrázek č. 7 - Graf vývoje počtu doporučených zásilek, důchodů a poukázek v okrese Ústí nad Labem 2006 - 2009
- Obrázek č. 8 - Graf počtu doručných OLZ a RIPM 2001 – 2007 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 9 - Graf vývoje počtu doručných OLZ za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 10 – Graf vývoje počtu doručných OLZ za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 11 – Graf vývoje počtu doručných RIPM za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 12 – Graf vývoje počtu doručných RIPM za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 13 – Graf měsíčního počtu doručných zásilek v přepočtu na jednoho doručovatele v roce 2001 – 2009 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 14 – Graf normy zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 15 – Graf zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí nad Labem 1
- Obrázek č. 16 – Graf vývoje počtu RIPM pošty Ústí nad Labem 1 za rok 2008 a 2009
- Obrázek č. 17 – Odkládací schránka
- Obrázek č. 18 – Pojízdne kabely pro doručovatele

## **Seznam zkratek**

RIPM – Roznáška informačního a propagačního materiálu

OLZ – Obyčejné listovní zásilky

ZP – Zákoník práce

DDM – databáze dodacích míst

Gř ČP CZ – Generální ředitelství České pošty – odbor centrálního zásobování



**Univerzita Pardubice**  
**Dopravní fakulta Jana Pernera**

**Reorganizace doručovací služby z hlediska pracovní zátěže**  
**listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem**  
**Eva Rambová**

**Bakalářská práce**  
**2010**

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva RAMBOVÁ**  
Osobní číslo: **D06620**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojih**  
Název tématu: **Reorganizace doručovací služby z hlediska pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem**  
Zadávací 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. Charakteristika České pošty, s. p. a systému doručování listovních zásilek
2. Analýza stávající situace pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem
3. Návrh řešení vedoucí ke snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů
4. Vyhodnocení navržených řešení

Závěr



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

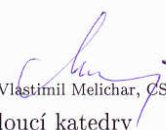
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

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 Ústí nad Labem dne 15.8.2010

Eva Rambová

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na reorganizaci doručovací služby z hlediska pracovní zátěže listovních doručovatelů, jaký význam a důležitost má na kvalitu poskytované služby.

První část je zaměřena na charakteristiku České pošty státního podniku, její význam pro společnost. Dále pak všeobecný systém doručovací služby.

Druhá část analyzuje pracovní zátěž listovních doručovatelů a zaměřuje se na produktivitu práce v rámci doručování listovních zásilek v okrese Ústí nad Labem.

Cílem této práce je návrh, analýza a vyhodnocení navržených variant reorganizace doručovací služby, a to jak z hlediska efektivnosti, vlivu na poskytované služby, tak i na délku životnosti jednotlivých variant.

Klíčová slova:

doručování, listovní zásilky, pracovní zátěž, Česká pošta, s.p, pošta, doručovatel.

## **Title:**

Reorganization of service delivery in terms of workload items of officers in the district of Ústí nad Labem

## **Annotation**

This thesis is focused on reorganization of delivery service from the point of view of postman's workload and the importance of the quality of the provided service.

The first part is intended on characterizing the Czech post office state enterprise and its importance for the society. It's also intended on the system of delivery service.

The second part is analyzing the postman's workload and is intended on the post delivery in the area of Ústí nad Labem.

The aim of this thesis is to suggest, to analyze and to interpret the given alternatives of the delivery service reorganization from the point of view of the efficiency of the provided services and also the possible duration of the given alternatives.

Key words:

delivery, correspondence, workload, Czech post office state enterprise, post office, postman.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1. Charakteristika České pošty, s.p. a systému doručovací služby.....</b>	<b>9</b>
1.1 Dějiny poštovníctví .....	9
1.1.1 Stručný nástin vývoje poštovníctví v českých zemích .....	9
1.1.2 Transformace České pošty, s.p. v roce 1993 .....	11
1.2 Současná Česká pošta s.p.....	15
1.2.1 Legislativní rámec České pošty, s. p. ....	16
1.2.2 Služby poskytované Českou poštou, s.p.....	17
1.2.3 Změna právní normy České pošty, s. p. na akciovou společnost .....	18
1.3 Charakteristika systému doručovací služby .....	19
1.3.1 Náklady spojené s dodávací službou .....	19
1.3.2 Stručný přehled doručných zásilek.....	20
1.3.3 Rozdělení doručovacích okrsků.....	21
1.3.4 Pracoviště doručovací služby .....	21
1.3.5 Listovní doručovatelé .....	22
<b>2. Analýza stávající situace pracovní zátěže doručovatelů v okrese Ústí n. L. ....</b>	<b>24</b>
2.1 Vývoj skladby doručných zásilek.....	24
2.2 Hodnocení spotřeby produktivity práce v okrese Ústí nad Labem .....	29
2.2.1 Hodnocení produktivity práce na poště Ústí nad Labem 1 .....	30
2.2.2 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2007 .....	30
2.2.3 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2008 .....	32
2.2.4 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2009 .....	34
<b>3. Návrh řešení vedoucí ke snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů.....</b>	<b>37</b>
3.1 Nákladové položky zařazené pro řešení variant ke snížení pracovní zátěže.....	37
3.1.1 Pracovní poměr, pracovní doba, mzda zaměstnanců.....	37
3.1.2 Pojistné na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.....	38
3.1.3 Uvolňování zaměstnanců při organizačních změnách.....	39
3.1.4 Stravování zaměstnanců .....	39
3.1.5 Stejnokrojové vybavení .....	39
3.1.6 Odkládací schránky .....	40
3.1.7 Pojízdne kabely pro doručovatele .....	41
3.2 Varianta řešení I.....	41

3.2.1	Výpočet celkové výše pracovních úvazků pro zajištění doručovací služby v přepočtu na požadované procento zátěže .....	42
3.2.2	Stanovení celkového počtu fyzických zaměstnanců (doručovatelů) .....	42
3.2.3	Roční náklady .....	42
3.2.4	Jednorázové náklady .....	43
3.2.5	Reorganizace doručovací služby .....	43
3.3	Varianta II .....	44
3.3.1	Úspory z celkové sumy pracovních úvazků .....	44
3.3.2	Stanovení nového počtu zaměstnanců (doručovatelů) .....	44
3.3.3	Úspory ročních nákladů .....	44
3.3.4	Náklady na roznášku RIPM .....	45
3.3.5	Vyhodnocení ročních nákladů .....	46
3.3.6	Jednorázové náklady, včetně odstupného .....	46
<b>4.</b>	<b>Vyhodnocení navržených řešení .....</b>	<b>47</b>
4.1	Porovnání ročních nákladů varianty I a II .....	47
4.1.1	Porovnání jednorázových nákladů varianty I a II .....	47
4.1.2	Vyhodnocení vlivu variant na kvalitu poskytovaných služeb .....	47
4.1.3	Časová využitelnost variant .....	48
	<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>53</b>

## Úvod

V minulosti nebyla pošta na trhu služeb středem takové pozornosti, jako je tomu dnes. Obstarávala sice veškerou dopravu zásilek a podstatnou část zboží a peněz, ale jelikož neexistovala konkurence, nepotřebovala zvláštního obchodního ducha, aby se mohla měřit s konkurencí. Rozhodujícími faktory byla pečlivost, spolehlivost a přesnost. To stačilo. V důsledku významné liberalizace trhu dochází ke značnému konkurenčnímu boji. Dnes musí pošta nejen přesně fungovat, ale také zůstat rentabilní a obstát v tvrdší konkurenci. Kromě veřejného servisu musí usilovat o vyšší tržní podíly v oblasti obchodních a obstaravatelských služeb, využívat nejmodernější technologie, svoji infrastrukturu a být schopna vyhovět i individuálním přáním jednotlivých zákazníků.

V posledních letech si i přes vliv telekomunikačních a elektronických médií udržely některé druhy listovních zásilek růstový trend. Dochází k výraznému zájmu o využití služeb České pošty, s.p. v neadresné reklamě tj. roznášce propagačních materiálů – RIPM. V menších obcích a v určitých oblastech má Česká pošta, s.p. v roznosu propagačních materiálů nezastupitelné postavení, přestože se v tomto segmentu pohybuje v plně konkurenčním prostředí.

Je to právě růstový trend rychle se rozvíjející poptávky po roznosu propagačních materiálů což výrazně ovlivňuje pracovní zátěž listovních doručovatelů. Těm tak nezbyvá než obří objemy zásilek spolu s propagačními materiály „tahat“ v taškách.

Cílem mé práce je vyřešení tohoto problému, navrhnout takový způsob řešení reorganizace doručovací služby, aby byla zátěž práce listovních doručovatelů rozvržena přiměřeně a nedotklo se toto efektivnosti a úrovně poskytované služby.

# 1. Charakteristika České pošty, s.p. a systému doručovací služby

## 1.1 Dějiny poštovníctví

Dějiny poštovníctví mají zvláštní přitažlivost. Málokterý obor historických studií se může pochlubit tolika zapálenými badateli, regionálními historiky, zasvěcenými laiky. Pošta nebyla jen součástí všedního života. Často inspirovala také umělce různých žánrů. Z literatury například stojí za zmínku Poštácká pohádka od Karla Čapka. Poštovní dějiny se připomínají i takovou symbolikou jako je poštovní trubka, která přetrvala od dob postilionů dodnes nebo známá dnes spíše propagační píseň „*Jede, jede poštovský panáček .....*“.

Zájem o dějiny poštovníctví pramení mimo jiné i z toho, že pošta byla často inspirací technického pokroku a stále na čelném místě mezi obory, které jako první přejímaly důležité objevy a vynálezy. Pošta sloužila nejen pro dopravu zpráv, ale po staletí i pro přepravu lidí. Hospodářský význam pošty vynikl ve zprostředkování peněžního styku, telegrafu, telefonu, radiokomunikacích a přenosu dat. Technická úroveň, rozličnost a kvalita poskytovaných služeb pošty se stává odrazem úrovně daného státu [1].

### 1.1.1 Stručný nástin vývoje poštovníctví v českých zemích

Počátky organizované a státem řízené dopravy zpráv na našem území jsou spojeny s volbou arciknížete Ferdinanda českým králem v roce 1526. Ferdinand I. nechal krátce po svém zvolení zřídit první poštovní spojení z Prahy do Vídně. Habsburkové při tom využili služeb rodiny Taxisů, kteří provozovali poštu v rakouských zemích. Podstata pošty spočívala v propojení politických, administrativních a obchodních center habsburské říše prostřednictvím tratí, na nichž byly v pravidelných intervalech umístěny stanice pro výměnu koní poštovních kurýrů, kteří tak mohli cestovat bez větších časových prodlev.

Z počátku sloužila poštovní síť s přepřahacími stanicemi výhradně potřebám státní správy a byla spravována vrchním dvorským poštmistrem, podřízeným nejvyššímu dvorskému kancléři. Teprve od přelomu 17. a 18. století jsou patrné snahy státních orgánů o zajištění rozhodujícího vlivu na rozvoj poštovníctví. Klíčový okamžik nastal v roce 1722, kdy se nejvyšší dědičný poštministr z hraběcí rodiny Paarů musel částečně vzdát dědičného léna, které mu zajišťovalo vliv na vlastní řízení a správu pošty v rakouské monarchii. K úplnému postátnění poštovníctví pak došlo na samém počátku vlády Marie Terezie v roce 1743.

Postátnění tohoto odvětví se stalo důležitým mezníkem na cestě k rozvoji poštovních služeb, což se brzy projevilo v účelnější organizaci poštovní dopravy. Řadou nařízení byl

uveden v život státní poštovní monopol zahrnující i dopravu osob, která byla dosud vystavena konkurenci soukromého sektoru. Další zlepšení nastala v oblasti výstavby silnic, širší nabídce poskytovaných služeb i větší hustotě poštovních tras a na nich ležících stanic.

Počátkem 19. století zasáhl Evropu nebyvalý hospodářský rozmach podněcený průmyslovou revolucí. Výstavba nových silnic umožnila rychlejší jízdu, což se projevilo v postupném zkvalitňování hromadné dopravy zásilek i osob státní poštou. Významný podíl na těchto změnách měl ředitel nejvyšší dvorské poštovní správy ve Vídni Maxmilián rytíř z Ottenfeldu. Roku 1823 byla podle jeho návrhu nově organizována doprava osob rychlými poštovními vozy a v roce 1837 byl vydán poštovní zákon, na jehož sestavení měl rozhodující podíl. Zákon na dlouhou dobu vymezil právní poměr státu a veřejnosti k poštovní dopravě a položil základy moderní pošty.

Zásadní význam pro další kvalitativní růst poštovních služeb měly nové technické vynálezy. Zavádění železniční dopravy, stejně jako rozvoj telegrafu a telefonu, urychlilo komunikaci. Poštovní přepravu ovlivnila zejména železnice. Ve druhé polovině 30. let 19. století se začala v rakouské monarchii budovat rozsáhlá železniční síť, podél níž byla od roku 1847 zřizována telegrafní vedení. V roce 1850 se na trase mezi Vídní a Bohumínem objevily vlakové pošty, které umožnily třídění zásilek během jízdy. Ve stejném roce byly vydány první rakouské poštovní známky, což vedlo k rozšíření korespondence. Pro druhou etapu průmyslové revoluce se stal významným vynález telefonu, jenž byl v českých zemích zaváděn od roku 1881 a roku 1893 byl jeho provoz převzat státní správou. Vyvrcholení technického úsilí 19. století představoval vynález bezdrátového přenosu zpráv – radiotelegrafie. V našich zemích došlo k jejímu předvedení na Jubilejní výstavě v Praze roku 1908.

Vznik československého státu na konci roku 1918 s sebou přinesl změny nejen politicko-právní, ale i hospodářské a správní, které se bezprostředně dotýkaly organizace a řízení poštovního provozu. Základem československé poštovní správy se stalo ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační provoz. Vytvoření samostatného resortu pro odvětví, která dříve spadala pod rakouské ministerstvo obchodu, mělo zdůraznit jejich vzrůstající společenský a ekonomický význam a zároveň zvýšit kvalitu poskytovaných služeb.

Počátkem roku 1925 byl vytvořen státní podnik Československá pošta, jehož hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách. Reformní úsilí se brzy projevilo v příznivých hospodářských výsledcích. Zvrat nastal s příchodem celosvětové hospodářské krize, kterou se podařilo poště s vypětím všech sil překonat.



Během okupace byla poštovní správa zcela závislá na protektorátní správě a na říšském ministerstvu pošt.

Po skončení okupace v květnu 1945 bylo znovu obnoveno ministerstvo pošt, vyhlášen zákon o poště a obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik. V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt na počátku 50. let přejmenováno podle sovětského vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou reorganizací. Poštovní služby se postupně dostávaly na samý okraj zájmu a přednost dostávaly telekomunikace a radiokomunikace jako účinný nástroj propagandy. Přesto se podařilo – byť často se značným zpožděním – zavést některé nové služby a technologické postupy, které zabezpečovaly alespoň nejnütnější chod.

Převratné změny, jež nastaly po pádu komunistického režimu koncem roku 1989, vedly k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací. Od 1. ledna 1993 se stala Česká pošta státním samostatně hospodařícím podnikem [1].

**Obr. 1** – Postilión, znak poštovního a telegrafního úřadu, telefonní přístroj



Zdroj: < <http://www.cpost.cz/cz/muzeum/z-historie-posty-v-ceskych-zemich-id7106/>>

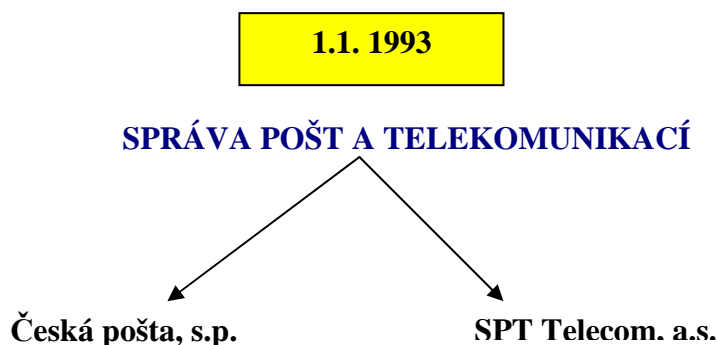
### ***1.1.2 Transformace České pošty, s. p. v roce 1993***

Česká pošta, s.p. v posledních letech mění výrazně svou tvář. Zdokonaluje se způsob hospodaření, řízení, organizace, modernizují se technologie a technická zařízení. Z původně zastaralého úřadu se postupně Česká pošta stává moderní, dynamickou, samostatně hospodařící firmou.

Dnešní podoba pošty je výsledkem několikasetletého vývoje poštovníctví, kdy se jako organizovaná činnost objevuje na území českých zemí v roce 1526 s nástupem Habsburků na český trůn.

Se vznikem samostatné České republiky dochází k oddělení pošty od telekomunikací a začínají fungovat dvě samostatné firmy - SPT Telecom, a.s., zajišťující telekomunikační služby, a Česká pošta, s.p. zajišťující služby v oblasti přepravy a doručování zásilek.

**Obr. 2.** - Rozdělení spojů v roce 1993



Zdroj: autor s odkazem na [10].

Nový státní podnik dostává od státu několik povinností. Především si na svůj provoz, údržbu i rozvoj musí vydělat sám bez jakýchkoliv dotací ze státního rozpočtu a bez daňových úlev. Stát poskytl České poště proti konkurenci v oblasti poštovních služeb výhodu, kterou je poštovní výhrada pro doručování listovních zásilek s aktuálním písemným sdělením. Za tuto výhodu, často chápanou veřejností jako všeobecný monopol pošty, je ovšem Česká pošta povinna provozovat vedle výhrady další tzv. univerzální poštovní služby, a to na celém území státu, tak aby byly dostupné všem občanům za dostupné ceny. To znamená omezení likvidovat ztrátové provozovny, jakými jsou především malé venkovské pošty využívané veřejností v průměru méně jak dvacet minut denně.

Dalším omezujícím faktorem pro efektivní hospodaření České pošty je státní regulace tarifů výhradních a povinných univerzálních služeb. Přes tyto omezující faktory musela být Česká pošta schopna dosáhnout co nejrychleji standardní kvalitu poskytovaných služeb, která je obvyklá ve vyspělých státech Evropy i světa, protože trend ekonomické globalizace neminul ani Českou republiku.

V České republice působí mnoho zahraničních i nadnárodních firem. Podnikání v takovém ekonomickém prostředí potřebuje dokonalou komunikaci. Česká pošta je součástí komunikačního systému a současně je podnikatelským subjektem, který čelí vedle domácí i zahraniční konkurenci. Poštovníctví prošlo za několik desítek let dynamickým rozvojem. Měli být Česká pošta součástí světového poštovního systému, musí se přizpůsobit dynamice tohoto rozvoje.

Je zřejmé, že povinností a úkolů, které v roce 1993 čekaly na nově vzniklou Českou poštu, nebylo málo. Navíc podmínky pro jejich splnění nebyly standardní. S danou realitou bylo možné se vyrovnat vytvořením komerčně orientované a provozně i ekonomicky stabilizované firmy připravené obstát v domácím i budoucím mezinárodním konkurenčním prostředí. Firmy, která bude kvalitou služeb a používanými technologiemi kompatibilní s vyspělými poštovními správami v Evropě i ve světě, firmy schopné vytvářet dostatečný zisk na obnovu zanedbaného majetku a na intenzivní technický rozvoj.

Jedinou možnou a reálnou cestou, jak tohoto cíle dosáhnout byla komplexní transformace celého nově vzniklého státního podniku a to:

- **Transformace organizační struktury** – starý způsob organizace a řízení nahradit strukturou odpovídající standardu běžné komerční firmy, rozdělení na snadno kontrolovatelná provozní i ekonomicky uzavřená střediska (tehdy Obvody). Do samostatných celků vyčlenit servisní složky jako doprava, logistika a výpočetní technika

- **Transformace ekonomická** - vedla ke zprůhlednění finančních toků a jejich řízení podniku, ke zlepšení kontroly a efektivnosti nákladů a investic, ke kalkulaci cen v členění na každý jednotlivý produkt.

- **Transformace technologická a technická** – zajistit komptabilitu s jednotlivými zahraničními poštovními správami

- **Transformace v oblasti služeb** – kvalitnější a nové služby lze produkovat pouze v moderních dobře technicky zajištěných provozech. Pro klienty České pošty nejviditelnějším výsledkem transformačních kroků v oblasti techniky bylo zavedení automatizovaných univerzálních přepážek s programem APOST a vybavení pošt počítačovou technikou. Toto poskytuje odbavení více služeb najednou. Tím dochází ke zlepšení kvality v podávací službě i pracovních podmínek přepážkových zaměstnanců.

**Obr. 3** - Program APOST



Zdroj: <<http://www.eslova.cz/apost.htm>>

- **Transformace dodávací služby** - cílem bylo zlepšit kvalitu služby zákazníkům a také pracovní podmínky doručovatelů. Kvalita služby byla sledována nezávislou firmou RAYSA na souboru minimálně 20 000 listovních zásilek ročně.

Objektivním měřítkem kvality je doba dodání zásilky měřená v počtu pracovních dní ode dne podání zásilky (označení např. D+1). Výsledkem měřené kvality byl fakt, že od roku 1993 se dařilo České poště každý rok kvalitu zvyšovat.

**Tab. 1** - Měření kvality služby

ROK	D+1 (v %)	D+2 (v %)
1993	64,9	95,3
1998	87,6	99

Zdroj: Instruktažní video“Transformace ČP

- **Transformace v oblasti interiérů a exteriérů budov** – je dalším vnějším projevem transformačních kroků. Bylo nutné obnovit a rekonstruovat staré budovy a budovat nové objekty. Tyto investice představovaly pro Českou poštu jednu z největších investičních položek

- **Transformace autoparku** – nákup nových poštovních vozů Škoda Felicia, Avia. Také vloženy nemalé investice

- **Transformace v oblasti obnovy zabezpečení pošt** – zavedení nových bezpečnostních systémů.

Česká pošta, s.p. v roce 1993 začíná postupně měnit svou tvář. Díky postupné transformaci se stala moderní firmou, která je schopná čelit domácí i zahraniční konkurenci a svým zákazníkům přináší kvalitní služby. Postupně se začleňuje do evropského a celosvětového poštovního systému. Dosavadní rozvoj České pošty vytvořil dobrý základ pro další upevňování její pozice na trhu poštovních služeb a vytvoření stabilních pracovních míst a sociálních jistot svým zaměstnancům [10].

## 1.2 Současná Česká pošta, s.p.

Tab. 2 - Profil České pošty, s.p.

<b>NÁZEV:</b>	Česká pošta, s.p.
<b>PRÁVNÍ NORMA:</b>	Státní podnik
<b>SÍDLO:</b>	Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99
<b>IČ:</b>	47114983
<b>STATUTÁRNÍ ORGÁN:</b>	Generální ředitelka Ing. Marcela Hrdá
<b>ZAKLADATEL:</b>	Ministerstvo vnitra České republiky
<b>POČET POŠT:</b>	3 392
<b>PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ:</b>	37 415
<b>POČET VOZIDEL</b>	4 519

Zdroj: < <http://www.cpost.cz/> >

Nabídku poštovních a logistických služeb České pošty, s.p. využívá celá řada firem z oblasti zasilatelského prodeje a on-line obchodů a jsou zároveň referencí služeb České pošty, s.p. [13].

Hlavními partnery jsou:

- Mall.cz
- Baťa
- Neckerman
- Pony Club
- Patro.cz
- Parfums.cz
- Magnet Blancheporte
- Fleur de Santé
- International Masters Publisher
- Czech Computer
- Eproton
- Vivantis
- Tipa
- Alza.

### 1.2.1 Legislativní rámec České pošty, s. p.

Poskytování a provozování poštovních služeb Českou poštou, s. p. upravují:

- **Zákon č. 29/2000 Sb.**, o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) v platném znění, upraven zákonem 95/2005 Sb.

- **Nařízení vlády č. 512/2005 Sb.**, kterým se stanoví částka určující, kdy je provozování poštovní služby, jejímž účelem je dodání písemné zprávy, vyhrazeno držitelům poštovní licence a zvláštní poštovní licence.

- **Základní kvalitativní požadavky** – dohledem je pověřen ČTÚ, týkají se rychlosti, spolehlivosti a pravidelnosti základních služeb, dostatečné hustoty obslužných míst zajišťující poštovní podání, otevírací doby provozoven, způsobu dodání a vracení zásilek, vhodného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití a rychlého a účinného projednávání námitek, jakož i některé další požadavky.

- **Poštovní podmínky** vydávané Českou poštou, s.p. na základě předchozích norem, s nimiž ČTÚ vyslovil souhlas, stanoví např.:

- požadavky, které má splnit odesílatel před uzavřením poštovní smlouvy,
- způsob, jakým se má postupovat při podání,
- práva a povinnosti odesílatele a podniku vyplývající z poštovní smlouvy,
- povinnou úpravu poštovní zásilky, její přípustné rozměry a hmotnost,
- ustanovení o obsahu poštovních zásilek, který je považován za nebezpečný, nebo vyžadující zvláštní zacházení,
- který obsah není dovoleno zasílat v poštovních zásilkách,
- způsob dodání,
- rozsah odpovědnosti za vzniklou škodu,
- omezení výše náhrady škody.

Poštovní podmínky tvoří:

- Poštovní podmínky – Základní služby
- Poštovní podmínky – Ostatní služby
- Poštovní podmínky – Zahraniční podmínky
- Poštovní podmínky – Ceník České pošty, s. p

- **Provozní předpisy** upravující technologické postupy – jen pro zaměstnance pošt.

Právnícká nebo fyzická osoba, která hodlá přepravovat písemné zprávy do hmotnosti 50 g za cenu nižší než 18 Kč, musí mít také tzv. poštovní licenci, kterou uděluje ČTÚ [6].

### 1.2.2 Služby poskytované Českou poštou, s. p.

Portfolio služeb České pošty, s. p. se rozděluje na základní služby, ostatní služby, nepoštovní služby pro vnitřní a mezinárodní styk takto:

**Tab. 3** – Základní poštovní služby vnitrostátní styk a mezinárodní styk

VNITROSTÁTNÍ STYK	MEZINÁRODNÍ STYK
Obyčejné psaní	Obyčejná zásilka
Doporučená zásilka	Obyčejný tiskovinový pytel
Doporučený balíček	Obyčejná slepecká zásilka
Cenné psaní	Doporučená zásilka
Obyčejný balík	Doporučený tiskovinový pytel
Cenný balík	Doporučená slepecká zásilka
Obyčejná slepecká zásilka	Cenné psaní
Doporučená slepecká zásilka	Standardní balík
Poštovní poukázky	Cenný balík

Zdroj: Ceník České pošty, s.p.

**Tab. 4** – Ostatní služby vnitrostátní a mezinárodní styk

VNITROSTÁTNÍ STYK
Obchodní psaní
EMS
Obchodní balík
Zvláštní poštovní služby
Obstaravatelské činnosti
MEZINÁRODNÍ STYK
EPG
EMS

Zdroj: Ceník České pošty, s.p.

**Tab. 5** – Nepoštovní služby vnitrostátní a mezinárodní styk

<b>VNITROSTÁTNÍ STYK</b>
RIPM (Roznáška informačních a propagačních materiálů)
Zásilkový balík
CZECH POINT
Datové schránky
Certifikační služby
Poštovní datová správa
Tisková zásilka
POSTFAX
<b>MEZINÁRODNÍ STYK</b>
Postfax

Zdroj: Ceník České pošty, s.p.

### ***1.2.3 Změna právní normy České pošty, s. p. na akciovou společnost***

Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Českou poštou, s.p. zpracovalo návrh privatizačního projektu, kterým dojde ke změně České pošty ze státního podniku na akciovou společnost v 100% vlastnictví státu. Tato změna právní formy pomůže České poště v dalším rozvoji a při realizaci nových služeb.

Ministerstvo vnitra považuje Českou poštu za klíčového partnera při realizaci eGovernmentu v ČR, a proto bude usilovat o to, aby si v ní stát i v budoucnu ponechal většinový podíl.

K této přeměně mělo dojít v roce 2009. Ministr vnitra Martin Pecina zveřejnil rozhodnutí zakladatele o pozastavení. Rozhodnutí hodlá ponechat až na příští vládě. O důvodech odkladu i o novém termínu je asi zbytečné spekulovat. Důležité však je, že odklad nezavinila Česká pošta. Veškeré připravené práce a analýzy byly provedeny včas a Česká pošta byla a je na transformaci připravena. Během příprav byly teoreticky vyřešeny mimo jiné i záležitosti převodu poštovní licence, certifikační autority, vznik zbytkového státního podniku a následná spisová odluka i ekologický audit. Prostředky, které byly vynaloženy



(jedná se o miliony korun) při přípravě transformace, budou zhodnoceny, až k samotné přeměně dojde. Odklad nepochybně znamená zpomalení některých rozvojových aktivit [3].

### 1.3 Charakteristika systému doručovací služby

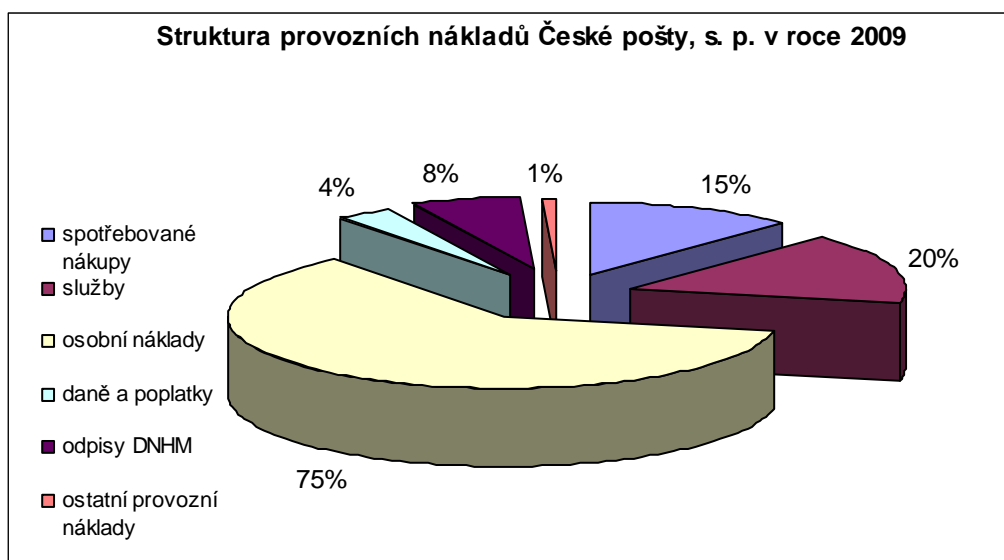
Česká pošta, s. p. jako držitel poštovní licence a v souladu se stanovením poštovních podmínek základních poštovních služeb vydaných se souhlasem ČTÚ je povinna učinit pokus o doručení poštovní zásilky na celém území ČR v každý pracovní den, a to jednou denně v době od 8 do 16 hodin. Pokus o doručení není povinna učinit pouze v přesně vymezených případech a to:

- cesta do místa dodání je pro doručovatele nebezpečná,
- při doručování by mohlo dojít k újmě na majetku pošty,
- místo uvedené v adrese je odlehlé místo,
- doručování je spojeno s neúměrně vysokými náklady.

#### 1.3.1 Náklady spojené s dodávací službou

Dodávací služba představuje nákladovou položku České pošty.

**Obr. 4 -** Provozní náklady České pošty, s.p.



Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s.p. 2009

Z grafu na obr. 3 je patrné, že nejvyšší nákladovou položkou České pošty, s. p. jsou osobní náklady. V této položce jsou neustále hledány cesty k zvyšování průměrných mezd

zaměstnanců v jednotlivých tarifních stupních a k úspoře nákladů při snižování podílu ruční práce (zavádění moderních technologií) nebo modernizaci pracovních postupů s následnými reorganizacemi pracovišť.

Skladbu osobních nákladů tvoří:

- mzdy zaměstnanců,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.
- odstupné zaměstnanců při organizačních změnách,
- náklady na stravování zaměstnanců,

Další položku provozních nákladů představují nákladové položky spotřebovaných nákupů:

- stejnokrojové vybavení,
- náklady na odkládací schránky,
- náklady na pojízdné kabely (vozíky) pro doručovatele.

### ***1.3.2 Stručný přehled doručných zásilek***

Poštovní zásilky z hlediska doručovací služby rozlišuje pošta na:

- **Obyčejné listovní zásilky** (obyčejná psaní, obyčejné zásilky, obyčejné slepecké zásilky obyčejné zásilky z ciziny)
- **Doporučené listovní zásilky** (doporučené zásilky, doporučené slepecké zásilky, doporučené zásilky z ciziny)
- **Poštovní poukázky** (B,C)
- **Důchody** (výplatní doklady)
- **Propagační a informační materiál** (RIPM)
- **Balíkové zásilky** (cenná psaní vnitrostátní i z ciziny, cenný balík vnitrostátní i z ciziny, obyčejný balík, standardní balík, obchodní balík).

Balíkové zásilky jsou doručovány v systému ABD (automatizovaná balíková dodejna), a protože nesouvisí s listovním doručováním z obsahu dalšího textu v práci jsou vynechány.

Obyčejné listovní zásilky, doporučené listovní zásilky, poukázky, důchody, propagační materiály jsou doručovány prostřednictvím listovních doručovatelů. Analýza počtu a skladby doručných zásilek z hlediska pracovní zátěže doručovatelů je předmětem této práce.

Listovní zásilky jsou adresátům dodávány do místa dodání uvedeného v adrese zásilky a dodávání se realizuje zpravidla těmito způsoby:

- a) vhozem do domovní schránky
- b) v bytě adresáta
- c) v sídle adresáta
- d) prostřednictvím dodávací schránky
- e) na poště u přepážky
- f) prostřednictvím poštovní přihrádky

Způsoby pod písmeny a) – d) se označují jako „doručování“ a způsoby pod písmeny e) a f) se označují jako „dodávání – odnos“ [7].

### ***1.3.3 Rozdělení doručovacích okrsků***

Dodávací pošta zajišťuje dodání zásilek na daném území tzv. poštovním obvodě (rozsah území stanoví příslušný Region), který je rozdělen na jednotlivé doručovací okrsky. Každý doručovací okrsek má určenou trasu a směr pochůzky do míst, kam pošta doručuje. Ty jsou seřazeny tak, aby na sebe logicky navazovaly.

Doručovací okrsky se člení na:

- **Listovní**, doručení listovních zásilek je zajišťováno pěší pochůzkou, jedná se zejména o městské, sídlištní, firemní a venkovské doručovací okresy.
- **Balíkové**, doručení balíkových zásilek je zajišťováno vozidly pošty (převážně vozidly typu FORD Tranzit).
- **Smíšené**, doručení listovních a balíkových zásilek je realizováno vozidly pošty (převážně vozidly typu Pick-up) na venkovských doručovacích okrscích tzv. motorizovaným doručováním.

Za rozdělení poštovního obvodu příslušné dodávací pošty na jednotlivé doručovací okresy je odpovědný vedoucí pošty (poštovník). Hranice doručovacích okresů jsou určovány na základě velikosti území, skladby doručných zásilek, množství doručných zásilek, praktických znalostí, počtu odevzdacích míst, výší pracovního úvazku poštovního doručovatele a procenta zátěže.

### ***1.3.4 Pracoviště doručovací služby***

Zpracování zásilek k doručení jsou rozdělena mezi jednotlivá pracoviště takto:

- **Kartování** - přejímá z přepravní sítě, tj. od poštovního silničního kurzu poštovní zásilky vložené do předepsaných obalů. Po převzetí zásilek provede zaměstnanec vnitřní

služby tzv. vykartování - vyloží zásilky z obalů, porovná jejich počet s přepravními doklady a zásilky předá zaměstnancům listovního třídění.

- **Pracoviště listovního třídění** - na tomto pracovišti jsou zásilky tříděny na zásilky odnosné (adresované do poštovních přihrádek) a zásilky doručné, ty pak třídí na jednotlivé doručovací okresy do tzv. třídnic, odkud je převezmou doručovatelé. Odděleně třídí obyčejné listovní zásilky a doporučené zásilky. Toto pracoviště také rozpočítává a třídí propagační materiál, a to podle dispozic odesilatele a podle počtu odevzdacích míst na jednotlivé doručovací okresy.

- **Pracoviště vyúčtování s doručovateli** - přejímá od hlavní pokladny pošty celkovou peněžní částku určenou k doručení (peněžní poukázky a důchody) a rozpočítává je podle peněžních výčetek na jednotlivé doručovací okresy a hotovost, včetně výplatních dokladů, předává doručovatelům proti podpisu. Zapisuje do dodávacích dokladů a předává doručovatelům také doporučené zásilky na dobírku. Po návratu z doručovací pochůzky provádí s doručovateli vyúčtování nedoručených peněžních částek důchodů, poštovních poukázek a vybraných dobírkových částek. Tyto peněžní částky pak úhrnem odevzdává hlavní pokladně. Dále přejímá od doručovatelů nedoručené doporučené zásilky, které zapisuje do APOST.

### ***1.3.5 Listovní doručovatelé***

Listovní doručovatelé po převzetí doručných zásilek z třídnic na pracovišti listovního třídění zatřídí zásilky podle směru doručovací pochůzky, odděleně obyčejné listovní zásilky a odděleně doporučené zásilky. Propagační materiál doručovatelé skládají do potřebné velikosti (podle velikosti domovních schránek) odděleně podle druhů a zatřídí společně s obyčejnými listovními zásilkami podle směru doručovací pochůzky.

Tento materiál je dále rozdělen podle počtu odkládacích schrán, vložen do určených obalů označených pořadovým číslem popř. adresou odkládací schránky a předán k rozvozu do odkládacích schrán.

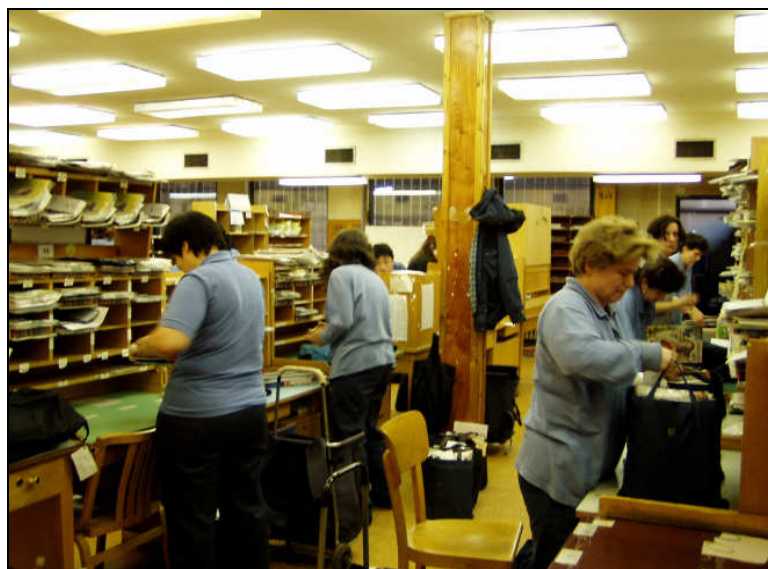
Při doručování informačního a propagačního materiálu jsou listovní doručovatelé povinni vložit ho přímo do schránky adresáta tj. nesmí materiál ponechávat mimo schránku nebo u domovních vchodových dveří. Pokud si adresát na svou domovní schránku uvede poznámku, že nechce propagační materiál vhazovat do schránky listovní doručovatelé toto respektují. Informační materiál je do schránek adresátů vložen vždy.

**Obr. 5** - Materiál připravený k rozvozu



Zdroj: autor

**Obr. 6** – Pracoviště doručovatelů tzv. doručovatelský sál



Zdroj: autor

Doporučené listovní zásilky zapíše doručovatelé do listovních doručovacích karet, výplatní doklady k poštovním poukázkám a důchodům, zapsané v doručovacích kartách (prostřednictvím programu APOST) včetně peněžní částky si převezmou na pracovišti vyúčtování. Tento materiál a peněžní hotovost jsou doručovatelé povinni mít po celou dobu doručovací pochůzky u sebe pod dohledem.

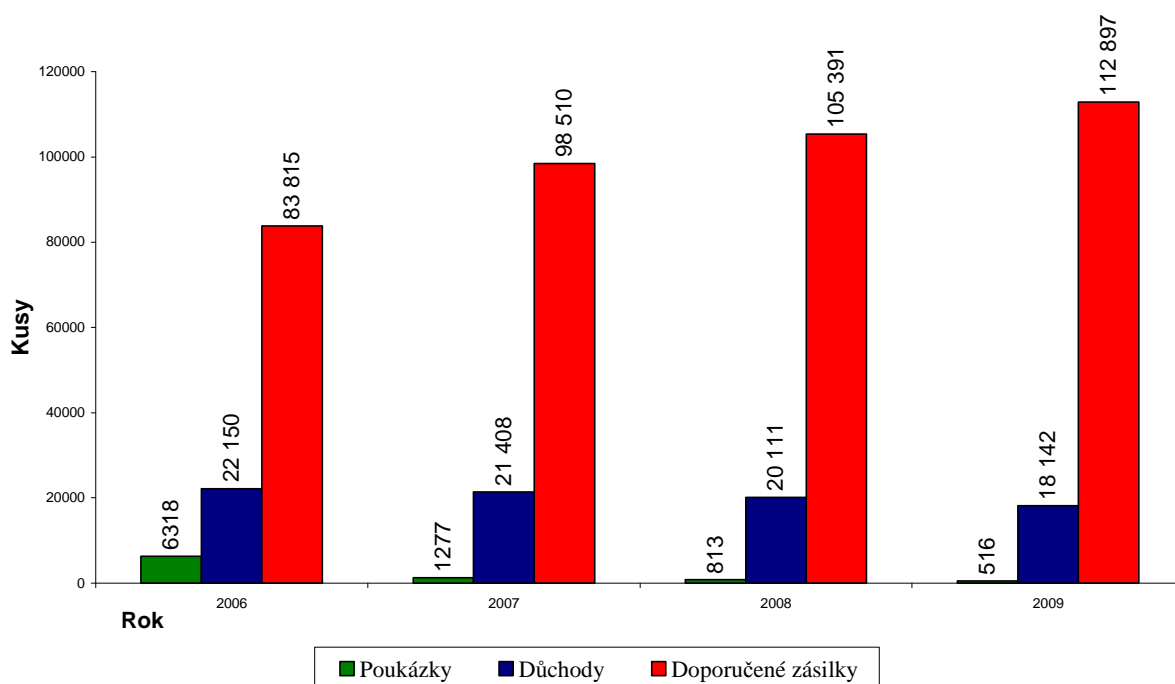
Po návratu z doručovací pochůzky provede doručovatel vyúčtování nedoručených doporučených zásilek, nevyplacených peněžních poukázek a důchodů, a to na pracovišti vyúčtování [7].

## 2. Analýza stávající situace pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem

### 2.1 Vývoj skladby doručných zásilek

Vlivem šíření moderních technologií ve společnosti (bezhotovostní platební styk, mobilní telefony počítačové vybavení), změnou vnímání historických zvyklostí (zasílání vánočních a velikonočních dopisnic), snahou firem o propagaci svých výrobků (letákové a propagační materiály), změnou skladby obyvatelstva (nezaměstnanost, kriminalita) se mění také skladby doručných zásilek.

**Obr. 7** - Vývoj počtu doručných doporučených zásilek, důchodů, poštovních poukázek v okrese Ústí nad Labem 2006 - 2009



Zdroj: Statistický modul – Region Severní Čechy

Graf na obr. 7 zobrazuje měsíční počet zásilek na základě sledovací akce realizované pravidelně ročně v měsíci květnu.

Důvodem poklesu počtu doručných poštovních poukázek je sjednocení platebních dokladů, bezhotovostní platební styk a změna systému doručování. Od roku 2003 již nejsou

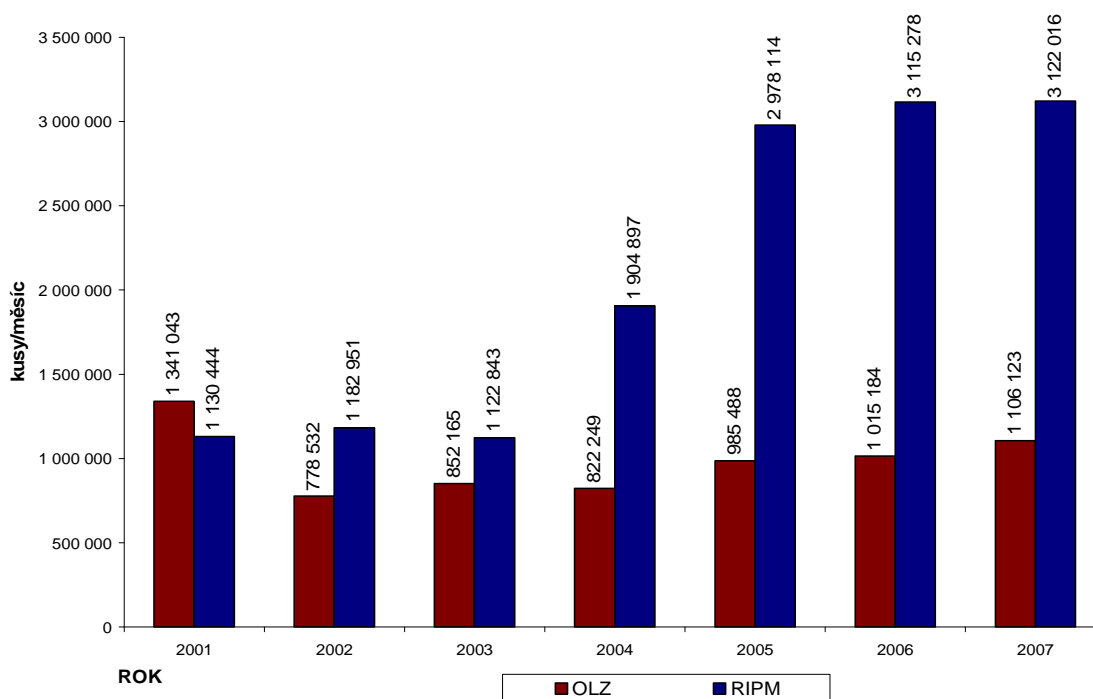
poštovní poukázky, pokud o to sám adresát nepožádá, doručovány s penězi. Novelizovaný platební doklad je jako obyčejná zásilka vhozen do domovní schránky adresáta.

Tato změna vedla k poklesu počtu doručovaných poukázek a k navýšení počtu obyčejných listovních zásilek. Další znatelný pokles je u počtu doručných důchodů, u kterých v posledních letech vzrostl zvýšený zájem o jejich výplatu na osobní účty příjemců.

Meziročních změny v počtu doručných doporučených zásilek jsou ovlivněny zejména výkyvy v podání zásilek státními institucemi a skladbou adresátů u dodávacích pošt.

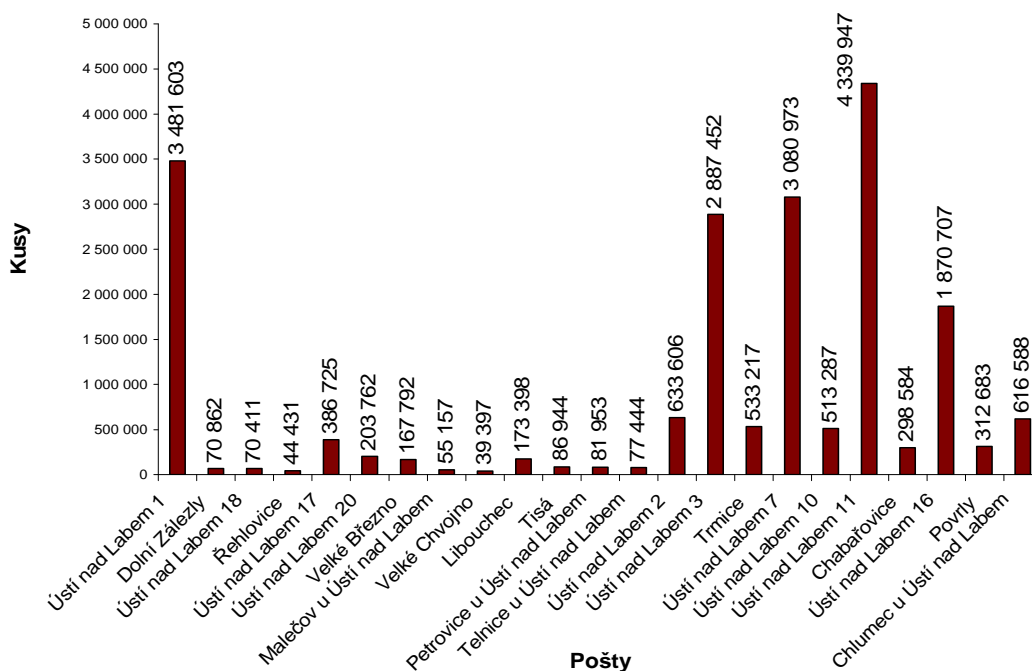
Do vývoje skladby doručných zásilek v okrese Ústí nad Labem jsou zařazeny pošty, které plní funkci dodací služby - Ústí n.L. 1, 3, 7, 10, 11, 16, 18, 17, 20, Trmice, Povrly, Chlumeč, Dolní Zálezly, Řehlovice, Velké Březno, Malečov, Velké Chvojno, Libouchec, Tisá, Petrovice a Telnice.

**Obr. 8 -** Vývoj počtu doručných OLZ a RIPM 2001 – 2007 okres Ústí nad Labem



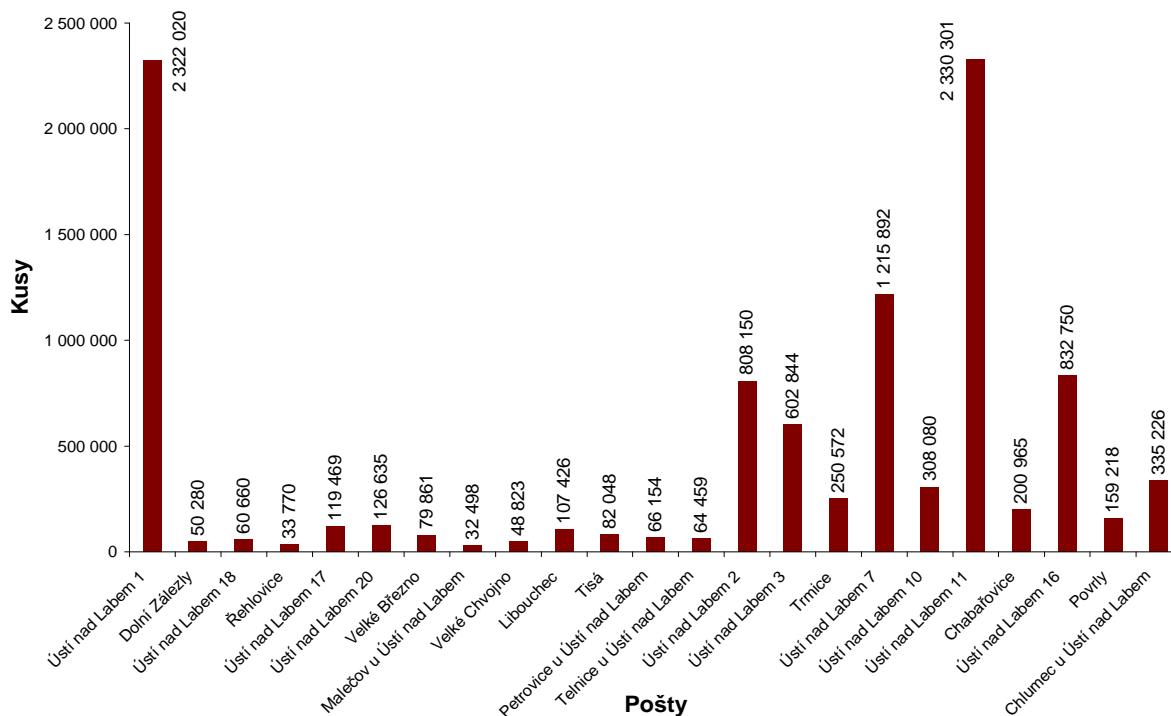
Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

**Obr. 9 - Vývoj počtu doručných OLZ za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem**



Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

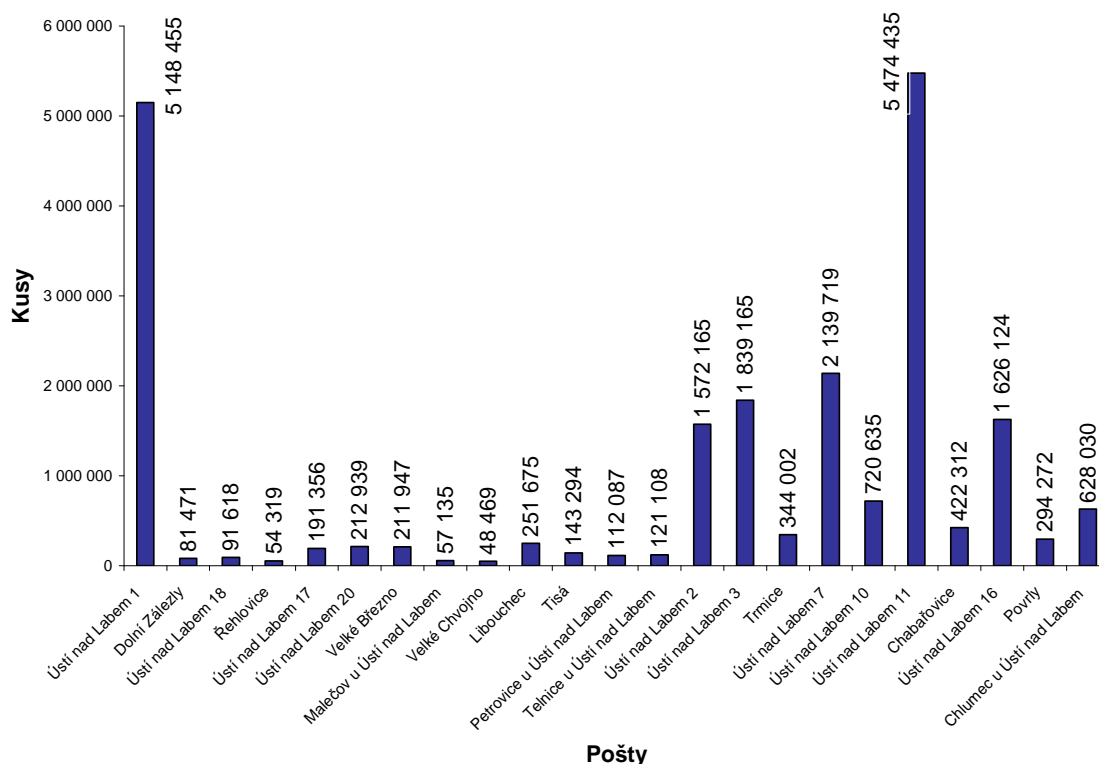
**Obr. 10 - Vývoj počtu doručných OLZ za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem**



Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

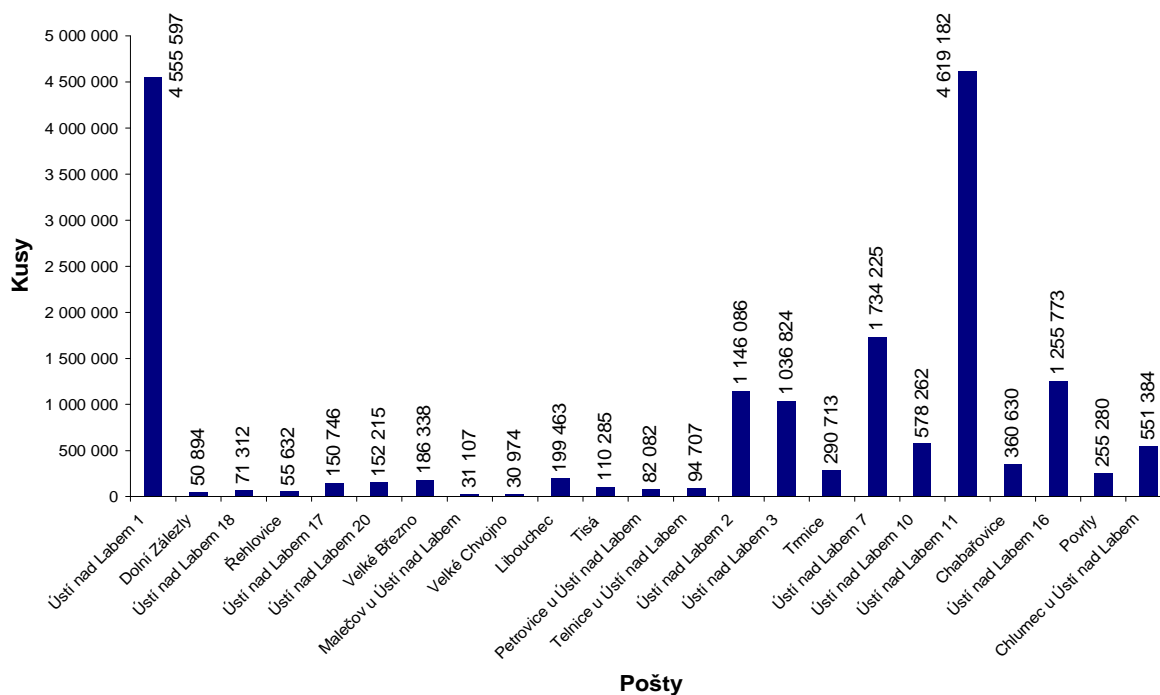


**Obr. 11 - Vývoj počtu doručných RIPM za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem**



Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

**Obr. 12 - Vývoj počtu doručných RIPM za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem**



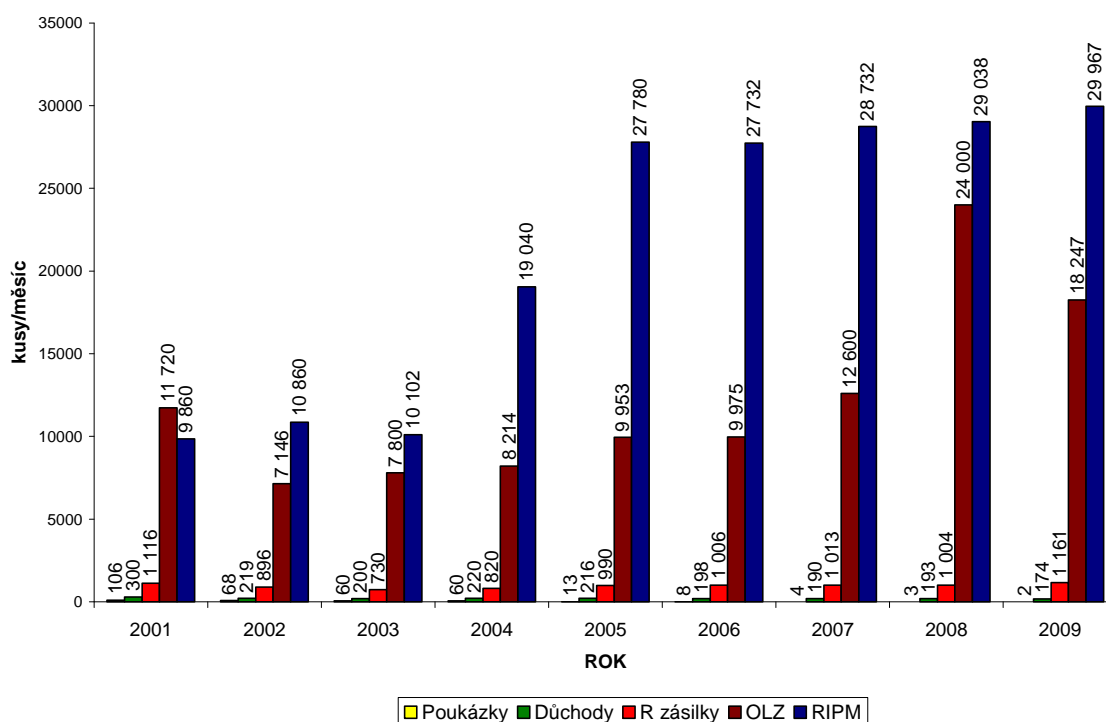
Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

Grafy na obr. 8-12 znázorňují vývoj počtu obyčejných listovních zásilek (OLZ) a roznášky informačních a propagačních materiálů (RIPM) od roku 2001 – 2009.

Počty OLZ jsou ovlivněny podáním tzv. firemní pošty, skladbou adresátů u dodávacích pošt a především doručováním poukázek zařazených v rámci doručování do skladby obyčejných zásilek doručovaných do domovních schránek adresátů.

Zřetelný je strmý nárůst počtu RIPM, který je výsledkem marketingových kampaní s cílem zvýšit konkurenceschopnost pošty na poštovním trhu. Z grafů na obr. č. 8-11 je viditelný rozdíl počtů OLZ a RIPM u jednotlivých uvedených pošt což je dáno počtem doručovacích okrsků a počtem dodávacích míst přidělených k těmto poštám.

**Obr. 13** - Měsíční počet doručných zásilek v přepočtu na jednoho doručovatele v roce 2001-2009 v okrese Ústí nad Labem



Zdroj: Statistický výkaz poštovních produktů Region Severní Čechy

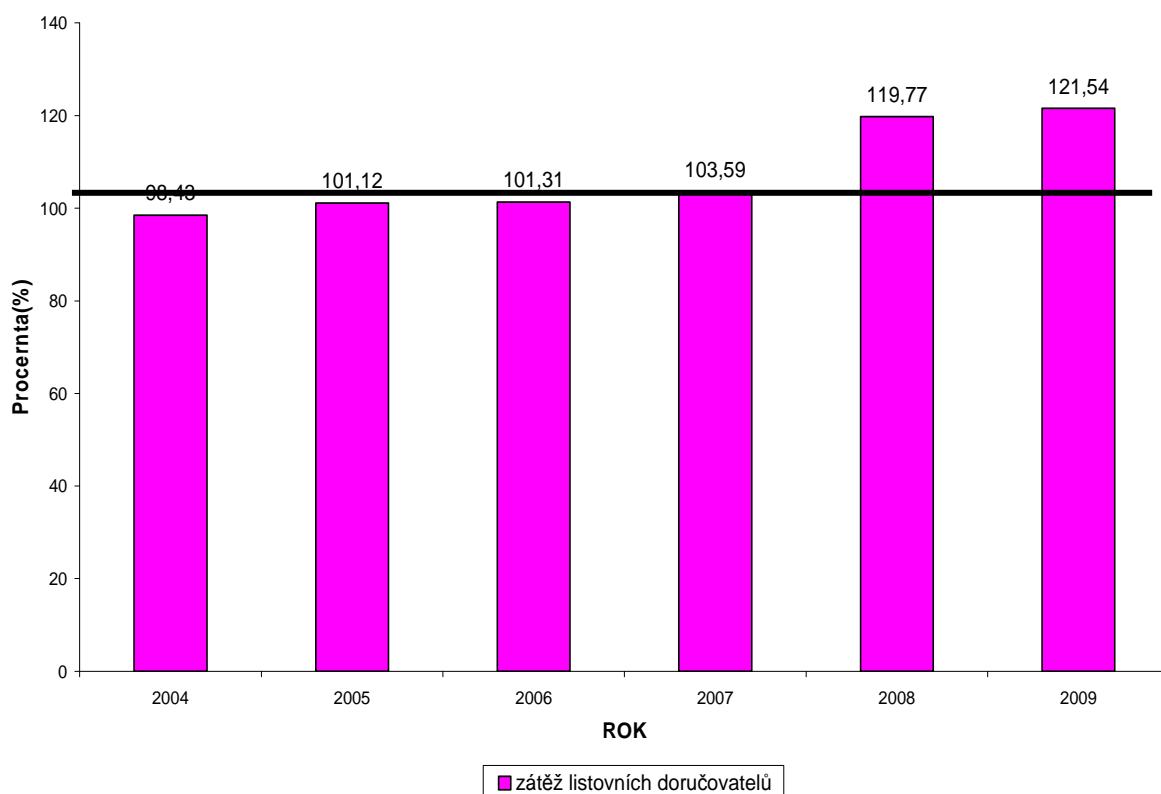
Graf na obrázku č. 13 znázorňuje vývoj doručných zásilek od roku 2001 do roku 2009 v měsíčním přepočtu na jednoho doručovatele v okrese Ústí nad Labem. Z grafu je opět patrný zřetelný nárůst zejména RIPM a OLZ.

## 2.2 Hodnocení spotřeby produktivity práce v okrese Ústí nad Labem

Pravidelně každoročně probíhá v měsíci květnu celoplošná sledovací akce pro hodnocení zátěží listovních doručovacích okrsků. Pro zajištění jednotnosti sledovaných údajů a k zajištění porovnatelnosti výstupů je základním prvkem tzv. Sledovací listina listovních doručovatelů. Do této listiny doručovatelé po celou dobu akce zaznamenávají předepsané údaje. Na konci měsíce jsou tato data zpracována, archivována a výstupní data jsou zaznamenána do programu STATISTIKA – modul normování. Konečné výsledky jsou dále zpracovány na příslušném Regionu České pošty, s.p., kde se zpracovává celková zpráva o zátěži listovních doručovatelů.

Tyto celkové sestavy slouží k porovnání zátěže jednotlivých doručovacích okrsků, přehodnocení velikosti doručovacích okrsků, stanovení optimálního počtu listovních doručovatelů nebo reorganizaci doručovací služby u příslušných dodávacích pošt.

**Obr. 14** - Norma zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem



Zdroj: Statistika – modul normování

Graf na obrázku č. 14 znázorňuje vývoj zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem od roku 2004 do roku 2009. Zátěž je znázorněna jako průměr všech doručovacích okrsků. Od roku 2005 se průměrná zátěž pohybuje nad požadovanou hranicí 100%.

### ***2.2.1 Hodnocení produktivity práce na poště Ústí nad Labem 1***

Nejvýraznější nárůsty v procentech zátěže jsou zaznamenány u pošty Ústí n. L. 1. Tuto poštu s centralizovaným listovním doručováním pro město Ústí nad Labem, s nejvyšším počtem odevzdacích míst na jeden doručovací okrsek v okrese Ústí nad Labem a vysokou hmotností a objemem doručného materiálu jsem si vybrala k analýze řešení ke snížení vysoké zátěže listovních doručovatelů. Z vyhodnocení předchozí skladby zásilek doručovaných listovními doručovateli přichází v úvahu využít možnosti alternativního doručování.

Z analyzovaných doručovacích okrsků pošty Ústí nad Labem<sup>1</sup> byly vyloučeny smíšené doručovací okrsky motorizovaného doručování, jejichž zátěž je většinou meziročně stabilní. Naopak analyzovány jsou pěší listovní doručovací okrsky, u kterých jsou vykazovány poměrně vysoké nárůsty zátěže.

V následujících kapitolách jsem analyzovala zátěž za rok 2007, 2008 a 2009.

### ***2.2.2 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n.L. 1 za rok 2007***

Z následující tabulky č. 6 je zřejmé, že průměrná zátěž listovního doručovacího okrsku za poštu Ústí nad Labem 1 je 101%, což je jen nepatrné navýšení nad požadovanou zátěží 100%.

Přestože jednotlivé doručovací okrsky vykazují diference v zátěži, není důvodu k rozhodujícím zásahům do pracovních úvazků doručovatelů nebo úpravám hranic doručovacích okrsků popř. k dalším organizačním změnám. Částečné pracovní úvazky listovních doručovatelů jsou způsobeny jejich průběžným snižováním v předchozích letech v návaznosti na skladbu a vývoj doručných zásilek.

**Tab. 6 – Zátěže listovních doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. za květen 2007**

Číslo doručovacího okrsku	Počet odevzdacích míst	Vytíženost dle sledování 5/2007 v %	Pracovní úvazky k 1.5. 2007
1.	2.	3.	4.
1	710	100	32,50
2	1 070	102	32,50
3	1 062	101	32,50
4	1 100	108	32,50
5	1 080	102	32,50
6	1 216	103	32,50
7	1 003	100	32,50
8	1 109	101	32,50
9	630	98	32,50
10	988	100	32,50
11	1 089	101	32,50
12	1 090	102	32,50
13	604	99	32,50
14	710	96	32,50
15	1 070	105	32,50
16	1 003	100	32,50
17	1 063	102	32,50
18	996	101	32,50
19	1 050	104	32,50
20	1 143	98	32,50
21	1 120	103	32,50
22	1 002	106	32,50
23	1 020	103	32,50
24	1 042	105	32,50
25	1 060	102	32,50
26	1 052	101	32,50
27	1 052	102	32,50
28	1 179	99	32,50
29	1 059	100	32,50
30	1 022	105	32,50
<b>Součet</b>	<b>30394</b>		<b>975,00</b>
<b>Průměr 2007</b>	<b>1013</b>	<b>101%</b>	<b>32,50</b>

Zdroj: Interní statistické záznamy pošty Ústí nad Labem 1

### 2.2.3 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2008

**Tab. 7 – Zátěž listovních doručovacích pošty okrsků pošty Ústí n. L. 1 za květen 2008**

Číslo doručovacího okrsku	Počet odevzdacích míst	Vytíženost dle sledování 5/2008 v %	Pracovní úvazky k 1.5. 2008	Zvýšený pracovní úvazek k 1.1. 2009	Přepočtená zátěž v % po úpravě úvazků na 37,5 hod. týdně
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1	713	106	32,50	37,50	92
2	1 085	116	32,50	37,50	100
3	1 062	112	32,50	37,50	97
4	1 104	130	32,50	37,50	112
5	1 080	115	32,50	37,50	100
6	1 265	124	32,50	37,50	107
7	1 003	115	32,50	37,50	100
8	1 109	133	32,50	37,50	116
9	637	112	32,50	37,50	97
10	999	125	32,50	37,50	108
11	1 089	124	32,50	37,50	107
12	1 090	119	32,50	37,50	103
13	604	102	32,50	37,50	88
14	650	114	32,50	37,50	99
15	999	105	32,50	37,50	91
16	996	124	32,50	37,50	107
17	1 063	102	32,50	37,50	88
18	996	101	32,50	37,50	87
19	1 050	128	32,50	37,50	111
20	1 133	135	32,50	37,50	117
21	1 120	133	32,50	37,50	116
22	1 002	106	32,50	37,50	92
23	1 020	115	32,50	37,50	100
24	1 042	122	32,50	37,50	106
25	1 040	126	32,50	37,50	109
26	1 052	119	32,50	37,50	103
27	1 052	102	32,50	37,50	88
28	1 179	123	32,50	37,50	107
29	1 036	100	32,50	37,50	87
30	1 052	117	32,50	37,50	102
<b>Součet</b>	<b>30322</b>		<b>975,00</b>	<b>1125,00</b>	
<b>Průměr 2007</b>	<b>1010</b>	<b>117%</b>	<b>32,50</b>	<b>37,50</b>	<b>101%</b>
<b>Rozdíl v navýšení úvazků</b>					<b>150,00</b>
<b>Rozdíl v navýšení zátěží</b>					<b>-16%</b>

Zdroj: Interní statistické záznamy pošty Ústí nad Labem 1

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že průměrné procento zátěže listovních doručovatelů pošty Ústí nad Labem 1, zjištěné sledováním v roce 2008 je o 17% vyšší než je požadovaná zátěž. Tento vývoj odpovídá zvýšenému počtu doručných zásilek, zejména RIPM.

Přepočtená zátěž 101% po úpravě pracovních úvazků listovních doručovatelů byla vypočtena podle následujícího vzorce:

$$\text{Přepočtená zátěž po úpravě pracovních úvazků (sl.6)} = \frac{\text{vytíženost 5/2008 (sl. 3) * pracovní úvazek k 1.5. 2008 (sl. 4)}}{\text{zvýšený pracovní úvazek k 1.1. 2009 (sl. 5)}}$$

Snížení vysokého procenta zátěže a vyrovnaní zátěží jednotlivých doručovacích okrsků bylo v roce 2008 řešeno následovně:

- zvýšením pracovních úvazků listovních doručovatelů na plný pracovní úvazek tj. 37,5 hodin týdně, což je zvýšení o 150 hodin,
- dílčí úpravou hranic doručovacích okrsků.

V tabulce č. 7 ve sloupci 6 je vypočteno procento zátěže po zvýšení pracovních úvazků listovních doručovatelů na 37,5 hodin týdně. Průměrná zátěž za celou poštu klesla po úpravě na 101%. Výsledná procenta zátěže jednotlivých doručovacích okrsků vykazují diferenci, která byla odstraněna dílčí úpravou hranic doručovacích okrsků.

Tento způsob eliminace zátěže nelze ale považovat za reorganizaci doručovací služby, úpravy pracovních úvazků a dílčí změny hranic doručovacích okrsků nejsou velkým zásahem do organizace doručovací služby. Nedochozí ke změnám počtu doručovacích okrsků ani fyzického snižování počtu listovních doručovatelů.

K navýšení pracovních úvazků listovních doručovatelů došlo hned po konečném zpracování výsledků sledovacích akcí a splnění plánovaného počtu zaměstnanců v okrese Ústí n.L. Do konce roku 2006 byly vysoké zátěže kompenzovány mimořádnými odměnami. Ty byly kalkulovány na základě měsíčního statistického vykazování počtu doručeného propagačního materiálu (za 1 ks – 0,08 Kč) a výše procenta zátěže jednotlivých doručovacích okrsků.

Od roku 2007 jsou odměny za doručné RIPM zrušeny a doručování tohoto materiálu bylo dáno listovním doručovatelům do pracovní smlouvy jako náplň práce.

## 2.2.4 Hodnocení zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za rok 2009

Tab.8 - Zátěž listovních doručovacích okrsků pošty Ústí n. L. 1 za květen 2009

Číslo doruč. okrsku	Počet odevzdacích míst	Vytíženost dle sledování 5/2009	Pracovní úvazky k 1.5. 2008	Přepočtený pracovní úvazek na 100% včetně RIPM	Přepočtená zátěž po odečtu RIPM v %	Přepočtený pracovní úvazek na 100% po odečtu RIPM
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1	713	106	37,5	40,70	88	30,0
2	1 070	111	37,5	41,60	81	30,3
3	1 062	115	37,5	43,10	77	28,8
4	1 104	153	37,5	57,40	96	36,0
5	1 087	120	37,5	45,00	82	30,7
6	1 270	126	37,5	47,20	85	31,8
7	1 003	119	37,5	44,60	85	31,9
8	700	140	37,5	52,50	98	36,7
9	637	112	37,5	42,00	79	29,6
10	1 080	123	37,5	46,10	89	33,3
11	1 089	124	37,5	46,50	88	33,0
12	1 106	115	37,5	43,10	76	28,5
13	1 152	120	37,5	45,00	80	30,0
14	950	100	37,5	37,50	76	28,5
15	1 120	108	37,5	40,50	71	26,6
16	596	112	37,5	42,00	96	36,0
17	998	120	37,5	45,00	77	28,8
18	1 100	117	37,5	43,90	89	33,3
19	1 111	122	37,5	45,80	78	29,2
20	952	110	37,5	41,20	74	27,7
21	1 030	122	37,5	45,80	96	36,0
22	1 114	129	37,5	48,30	95	35,6
23	1 010	110	37,5	41,20	92	34,5
24	1 072	126	37,5	47,20	93	34,9
25	1 045	124	37,5	46,50	91	34,1
26	1 060	113	37,5	42,30	82	30,7
27	1 052	102	37,5	38,20	84	31,5
28	1 079	133	37,5	49,90	89	33,3
29	1 021	131	37,5	49,10	94	35,5
30	1 052	127	37,5	47,60	82	30,7
<b>Součet</b>	<b>30435</b>		<b>1125,0</b>	<b>1346,80</b>		<b>957,5</b>
<b>Průměr 2009</b>	<b>1015</b>	<b>120%</b>	<b>37,5</b>	<b>44,87</b>	<b>85%</b>	<b>32,0</b>
<b>Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% včetně RIPM</b>						<b>221</b>
<b>Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% po odečtu RIPM</b>						<b>-167,5</b>
<b>Rozdíl v počtu přepočtených zaměstnanců - včetně RIPM</b>						<b>6</b>
<b>Rozdíl v počtu přepočtených zaměstnanců - po odečtu RIPM</b>						<b>-4</b>

Zdroj: Interní statistické záznamy pošta Ústí nad Labem 1



V tabulce č. 8 je uvedeno že v roce 2009 vzrostla, i přes navýšení úvazků listovních doručovatelů, zátěž doručovacích okrsků proti roku 2008 o 18% a rozdíl mezi požadovanou a skutečnou zátěží je vyšší 20%.

V tabulce č. 8 byly pro některé výpočty použity tyto vzorce:

Přepočtený pracovní úvazek odpovídající 100% zátěži = vytížení dle sledování 5/2009 \* pracovní úvazky k 1.5. 2009 včetně RIPM (sl. 5)

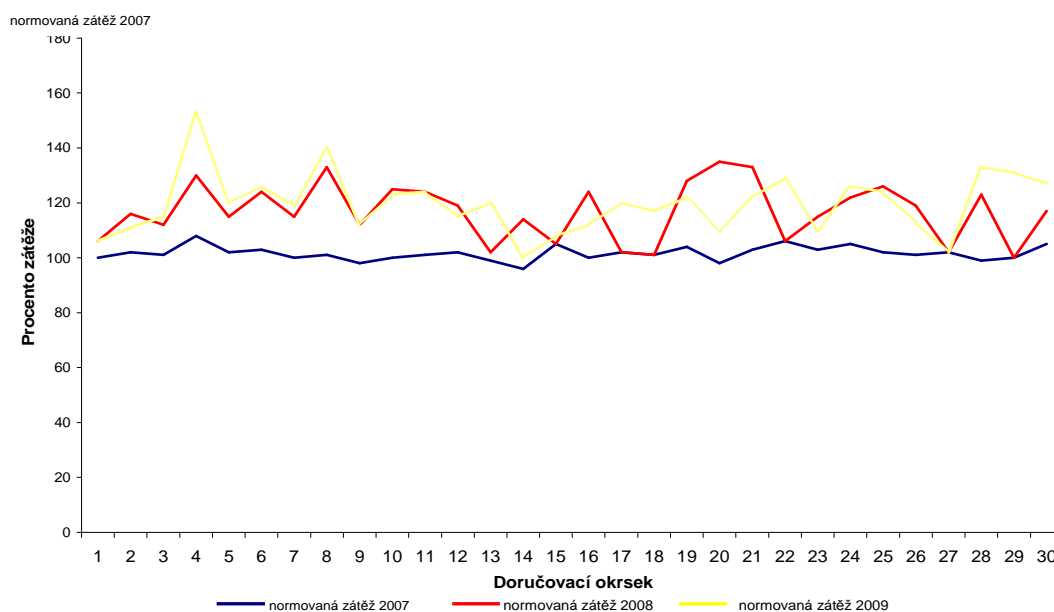
Přepočtený pracovní úvazek po odečtu RIPM (sl.7) = pracovní úvazky k 1.5. 2009 (sl. 4) \* přepočtená zátěž po odečtu RIPM (sl.6)

Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% zátěže = přepočtený pracovní úvazek (sl. 5) – pracovní úvazky (sl. 4) včetně RIPM

Rozdíl pracovních úvazků po přepočtu na 100% po odečtu RIPM = přepočtený pracovní úvazek (sl. 7) – pracovní úvazek (sl. 4) RIPM

Zátěže listovních doručovatelů pošty Ústí nad Labem 1 mají od roku 2007 stoupající tendenci, která je znázorněna následujícím grafem na obr. 15.

**Obr. 15** – Vývoj zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí nad Labem 1



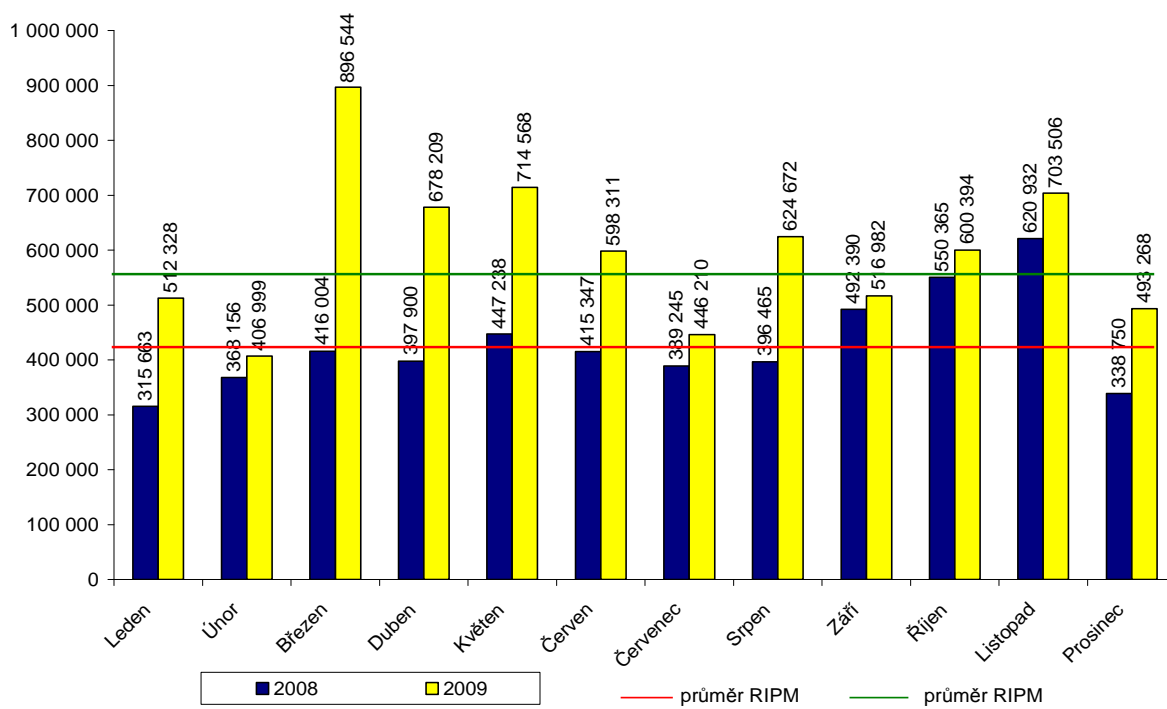
Zdroj: Interní statistické záznamy pošta Ústí nad Labem 1

Z předchozí analýzy normovaných zátěží listovních doručovatelů pošty Ústí nad Labem 1 vyplývá to, že nárůst zátěží je dán vysokým počtem nejen doručných OLZ ale zvláště stoupajícím nárůstem počtu doručných RIPM.

Při doručování tohoto materiálu nejsou kladeny požadavky na kvalifikaci zaměstnance na rozdíl od doručných doporučených zásilek a důchodů. Avšak příprava k doručení je velmi pracná. Doručovatelé musí skládat materiál dle velikostí domovních schránek, do kterých je musí vkládat po jednom a tudíž musí navštívit každé odevzdací místo.

Graf na obrázku č. 16 znázorňuje vývoj počtu doručných RIPM od roku 2008 do konce roku 2009 podle jednotlivých měsíců, a to včetně znázornění průměrného ročního počtu RIPM.

**Obr. 16** – Vývoj počtu RIPM pošty Ústí nad Labem 1 za rok 2008 a 2009



Zdroj: Statistický výkaz produktů Region Severní Čechy

Jak již bylo konstatováno, zátěž listovních doručovacích okrsků v roce 2009 proti roku 2008 stoupla o 18%, rozdíl mezi normovanou a požadovanou zátěží je +20%. Pracovní úvazky jednotlivých doručovacích doručovatelů nelze zvýšit, protože doručovatelé již pracují na plný pracovní úvazek 37,5 hodin týdně. Dílčí změny ve velikosti doručovacích okrsků vzhledem k celkové průměrné zátěži její snížení neovlivní.

### **3. Návrh řešení vedoucí ke snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů**

Řešením pro snížení zátěží a dosažení požadovaného procenta zátěže je pouze celková reorganizace listovního doručování, která může mít dvě varianty řešení:

Varianta I Zvýšení počtu doručovacích okrsků a listovních doručovatelů. Touto variantou se dosáhne rozložením zátěže do většího počtu okrsků a tím se sníží i celková zátěž.

Varianta II Vyjmout ze zátěže doručovatelů doručování RIPM, snížit počet doručovatelů a doručovacích okrsků. Roznášku propagačního a informačního materiálu zajišťovat na základě dohod o pracovní činnosti v rámci alternativní doručovací sítě.

Základním faktorem pro vyhodnocení obou variant je vyčíslení ročních nákladů. Podpůrným faktorem při rozhodování o realizaci jedné z variant je pak vyčíslení jednorázových nákladů pro udržení kvality poskytované služby a délky účinnosti variant.

#### ***3.1 Nákladové položky zařazené pro řešení variant ke snížení pracovní zátěže***

Do ročních nákladů byly zařazeny:

- mzdy doručovatelů,
- odvody, včetně pojistného,
- vybavení stejnokroji,
- stravné.

Jednorázové náklady zahrnují:

- pojízdné kabely pro doručovatele,
- odkládací schránky včetně stojanů,
- prvotní stejnokrojové vybavení.

##### ***3.1.1 Pracovní poměr, pracovní doba, mzda zaměstnanců***

Pracovní poměr je se zaměstnanci České pošty, s.p. uzavírán na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, není-li sjednáno jinak. Pracovní poměr na dobu určitou lze uzavírat pouze v důvodech přesně vymezených v Podnikové kolektivní smlouvě a všechny případy musí být projednány s odborovým orgánem.

Jen výjimečně může Česká pošta, s.p. k plnění svých úkolů nebo k zabezpečení svých potřeb uzavírat s fyzickými osobami také dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (pro potřebu této práce zejména dohodu o pracovní činnosti):

- a) jejíž pravidelný výkon nemůže zabezpečit v rámci předem stanoveného rozvržení pracovní doby a rozvrhu pracovních směn tak, aby její řízení, sledování jejího provádění a kontrola dodržování pracovní doby byly účelné a hospodárné,
- b) jejíž výkon v pracovním poměru by byl z hlediska zájmů společnosti neúčelný nebo nevhodný z jiných důvodů.

Pracovní doba zaměstnanců České pošty – poštovních doručovatelů je 37,5 hodin týdně.

Mzdu zaměstnance České pošty – poštovních doručovatelů tvoří tarifní mzda uplatňovaná ve formě časové a doplňkové mzdové formy (odměny za hospodářský výsledek a odměny za výkon a kvalitu).

Stanovení tarifního stupně na pracovním místě a zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí dle Systému typových pozic. Poštovní doručovatelé (listovní) jsou zařazeni ve čtvrtém tarifním stupni. Charakter činnosti listovních doručovatelů: pění doručování listovních a peněžních zásilek a zprostředkování služeb smluvních partnerů ČP, obchodní komunikace s klientem.

Průměrná výše tarifní mzdy listovních doručovatelů v působnosti okresu Ústí nad Labem:

rok 2009.....min. 7 800 Kč, max. 14 600 Kč [4].

### ***3.1.2 Pojistné na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění***

Česká pošta, s.p. odvádí za zaměstnance platby pojistného na sociální zabezpečení, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a pojistné KOOOPERATIVA (pojistné na rizika spojená s výkonem pracovní činnosti např. rizika loupežného přepadení listovního doručovatele) [4].

Odvody z vyměřovacích základů zaměstnanců pro účely:

sociálního zabezpečení .....	26%
zdravotního pojištění .....	9%
pojistného KOOOPERATIVA .....	0,56%
celkem.....	35,56%

### **3.1.3 Uvolňování zaměstnanců při organizačních změnách**

Zaměstnancům, u kterých dojde v důsledku organizačních změn nebo racionalizačního opatření z důvodů uvedených v § 46 odst.1 písm. a) až c) zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce (dále jen ZP) k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou organizací nebo dohodou, přísluší odstupné v souladu s Podnikovou kolektivní smlouvou:

- c) podle § 60 a ZP ve výši dvojnásobku průměrného výdělku zjištěného u nich podle §17 zákona č.1/1992 Sb. (všem zaměstnancům),
- d) další odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku (všem zaměstnancům),
- e) další odstupné (nad zákonné odstupné dle odstavce a) a další odstupné dle odst.b)) ve výši dvojnásobku průměrného výdělku zaměstnancům, kteří ke dni skončení pracovního poměru podle tohoto odstavce odpracovali u ČP a jejich právních předchůdců 20 let a více [14].

### **3.1.4 Stravování zaměstnanců**

Zaměstnancům v pracovním poměru je umožněno stravování s finančním příspěvkem v průběhu pracovního dne, a to ve všech směnách bez ohledu na délku směny. Česká pošta, s.p. hradí ze svých nákladů příspěvek na stravování ve výši 55% cen jídla, popř. stravenky, maximálně však do výše 27,50 Kč na jedno hlavní jídlo. Zaměstnanci, s nimiž Česká pošta uzavřela dohodu o pracovní činnosti nemají na výše uvedený příspěvek nárok [5].

Náklady na stravné zaměstnanců:

V okrese Ústí nad Labem.....27,50 Kč

### **3.1.5 Stejnokrojové vybavení**

V současné době jsou zaměstnanci České pošty, vymezení podle typových pozic, vybaveni stejnokroji. Povinnost nosit stejnokroj a bezplatný nárok na vybavení stejnokrojem mají zaměstnanci v pravidelném styku s klienty České pošty, s.p., například: poštovník, administrátor pošt, pracovník přepážky, vedoucí oddělení, doručovatel a další zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru s ČP na dobu neurčitou. Tito zaměstnanci musí být vybaveni v rozsahu prvotního vybavení do 2 měsíců po uplynutí sjednané zkušební doby. Dále se ročně přidělují zaměstnancům částky na obnovu stejnokrojových součástí. Stejnokrojové součásti jsou dodávány podle katalogu Gř. ČP – CZ.

Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru s Českou poštou na dobu určitou nebo zaměstnanci, kteří s Českou poštou uzavřeli dohodu o pracovní činnosti, nemají na stejnokrojové vybavení nárok. Obuv není zařazena mezi stejnokrojové vybavení dodávané Gř. ČP – C, zaměstnanec si obuv pořizuje sám na náklady zaměstnavatele v rozsahu stanoveného peněžního limitu [5].

### **3.1.6 Odkládací schránky**

Protože hmotnost materiálu určeného k doručení u jednotlivých doručovacích okrsků převyšuje (u městských okrsků) povolenou maximální hmotnost 15 kg instalují se na vybraných poštách odkládací schránky a to ve směru doručovací pochůzky. Do nich jsou ranní jízdou rozváženy zásilky (OLZ, R bez dobírky a cla, RIPM).

Schrána je zařízením pošty. Před jejím zabudováním musí mít pošta písemný souhlas majitele nemovitosti. Domácí řád pošty stanovuje postupy při předávání zásilek (dobu, místo apod.) a postupy při předávání klíčů. K odkládací schráně jsou přiděleny dva klíče označené jejím pořadovým číslem. Jeden klíč používá doručovatel, druhý předává pověřený pracovník pošty pracovníkovi, který zajišťuje rozvoz.

Pracovník, který zajišťuje rozvoz, vkládá obaly se zásilkami do schrán nebo je odevzdá v odkládacích místech podle adres a současně vyzvedává prázdné obaly z předešlého dne, které vrací dodací poště [6].

**Obr. 17** - Odkládací schránka



Zdroj: Katalog poštovního materiálu ČP, s. p.

### **3.1.7. Pojízdné kabely pro doručovatele**

Do pojízdných kabel si doručovatelé vkládají doručné zásilky. Jde v podstatě o vozík na kolečkách a jsou vydávány ve dvou provedeních viz obr. č. 17.

**Obr. 18** – Pojízdné kabely pro doručovatele



Zdroj: Katalog poštovního materiálu ČP, s. p.

### **3.2 Varianta řešení I.**

Základem je zvýšení počtu listovních doručovacích okrsků, počtu listovních doručovatelů výpočtem z procenta zátěže. Zvýšením dojde k rozložení zátěže a tím i k jejímu snížení pro jednotlivé doručovatele.

Výhodou této varianty je zachování standardního stupně kvality doručování od počátku realizace (kvalifikovaní zaměstnanci).

Tato varianta má nevýhodu v tom, že dochází k minimální pružnosti na změny v počtu doručných RIPM. Bude-li se totiž počet RIPM meziročně měnit, následná změna zátěže si vyžádá další reorganizaci, což je časově i organizačně náročné.

### **3.2.1 Výpočet celkové výše pracovních úvazků pro zajištění doručovací služby v přepočtu na požadované procento zátěže**

Součet všech stávajících pracovních úvazků za poštu Ústí nad Labem 1 je vypočten v tabulce č. 9. Původní výše pracovní doby je 1125 hodin týdně, po přepočtu na požadované procento zátěže 1436 hodin týdně. Rozdíl je navýšení o 221 hodin týdně, tj. 5,89 přepočtených zaměstnanců.

### **3.2.2 Stanovení celkového počtu fyzických zaměstnanců (doručovatelů)**

Součet zvýšených pracovních úvazků je 1346 hodin týdně, tj. 35,89 přepočtených zaměstnanců. Přepočet na fyzické zaměstnance je 36, tj. navýšení o 6 zaměstnanců z původních 30.

### **3.2.3 Roční náklady**

K vyčíslení ročních nákladů byly použity následující nákladové položky:

- průměrná mzda listovních doručovatelů .....12 500 Kč,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a pojistné Kooperativa (%) .....35,56,
- náklady na stejnokroje doručovatelů (včetně obuvi).....5 652 Kč,
- náklady na obuv doručovatelů,
- příspěvek na stravování.....27, 50 Kč.

• Pošta:	Ústí n. L. 1
• Počet zam:	6
• Hod. týdně:	221
• Mzdové náklady:	900 000 Kč
• Odvody včetně pojistného:	294 459 Kč
• Stravné:	37 620 Kč
<b>Celkem osobní náklady:</b>	<b>1 232 079 Kč</b>
• Vybavení stejnokroji:	33 912 Kč
<b>Celkem roční náklady:</b>	<b>1 265 991 Kč</b>



### 3.2.4 Jednorázové náklady

K vyčíslení jednorázových nákladů byly použity následující nákladové položky:

- pojízdné kabely pro doručovatele (podle počtu doručovatelů),
- odkládací schránky včetně stojanů,
- peněžní částka stejnokrojového vybavení doručovatelů – prvotní vybavení.

• Pošta:	Ústí n.L. 1
• Odkládací schránky:	82 119 Kč
• Stojan k odkládací schráně:	30 600 Kč
• Kabely pro doručovatele:	10 215 Kč
• Prvotní stejnokrojové vybavení:	45 754 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>168 688 Kč</b>

Pokud konečný výsledek rozhodne variantu I jako optimální k reorganizaci budou následovat další kroky s ní spojené.

### 3.2.5 Reorganizace doručovací služby

Výše pracovních úvazků, počet doručovatelů a počet doručovacích okrsků je stanoven. Podklady jsou předány vedoucímu pošty, který je odpovědný za uskutečnění následujících činností:

- provedení změn hranic doručovacích okrsků,
- přečíslování doručovacích okrsků,
- určení trasy doručovacích okrsků,
- přeměření počtu kilometrů pochůzek doručovacích okrsků,
- přepracování DDM,
- změna v organizaci práce v přípravě zásilek k doručení,
- zácvik nových zaměstnanců.

Doba na přípravy reorganizace doručovací služby je zpravidla dva měsíce.

### **3.3 Varianta řešení II**

Základní pro tvorbu této varianty jsou následující kroky:

- snížení počtu doručovacích okrsků,
- vyloučení doručování RIPM z listovního doručování,
- zajištění roznosu alternativní roznáškou na základě dohody o pracovní činnosti.

Odměna za roznos RIPM je v současné době vyplácena doručovatelům jako součást mzdy, a to dle zjištěných počtů doručených RIPM ( dříve za 1 ks – 0,08 Kč).

Výhodou této varianty je vysoká pružnost reakce na změny v počtu doručných RIPM. Možnosti duplicitní doručovací sítě lze využít i při mimořádných zátěžových událostech, jako je například zástup za doručovatele v době absencí.

Nevýhodou je prvotní vysoká fluktuace doručovatelů pracujících na dohodu o pracovní činnosti a s tím spojené snížení kvality doručovací služby.

#### **3.3.1 Úspory z celkové sumy pracovních úvazků**

Součet všech pracovních úvazků za poštu Ústí n.L. 1 je vypočten v tabulce č. 9. Původní součet pracovních úvazků 1125 hodin týdně po odečtu zátěže RIPM je 957,5 hodin týdně. Rozdíl je snížení o 167,5 hodin týdně, tj cca 4, 4 přepočtených zaměstnanců.

#### **3.3.2 Stanovení nového počtu zaměstnanců (doručovatelů)**

Součet všech navrhovaných pracovních úvazků je 957,5 hodin týdně, tj. 25,63 přepočtených zaměstnanců. Přepočet na fyzické zaměstnance činí 26, tj. snížení o 4 zaměstnance proti původním 30.

#### **3.3.3 Úspory ročních nákladů**

K vyčíslení úspor ročních nákladů byly použity tyto nákladové položky:

- průměrná mzda listovních doručovatelů ..... 12 500 Kč,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a pojistné Kooperativa (%) .....35,56,
- náklady na stejnokroje doručovatelů (včetně obuvi).....5 652 Kč
- náklady na obuv doručovatelů,
- příspěvek na stravování.....27,50 Kč.

Následující údaje vypočítávají úsporu ročních nákladů ve vztahu k úsporám listovních doručovatelů.

• Pošta:	Ústí n/L 1
• Úspora zam. v hod/týd.:	167,5
• Úspora fyz. zaměstnanců:	4
• Mzdové náklady:	600 000 Kč
• Odvody včetně pojistného:	212 644 Kč
• Stravné:	24 970 Kč
<b>Celkem osobní náklady:</b>	<b>837 614 Kč</b>
• Vybavení stejnokroji :	22 608 Kč
<b>Celkem úspora ročních nákladů:</b>	<b>860 222 Kč</b>

### ***3.3.4 Náklady na roznášku RIPM***

Roznáška RIPM je v tomto návrhu realizována na základě dohod o provedení práce prostřednictvím alternativní doručovací sítě. V následujícím textu jsou vypočteny roční náklady na roznášku RIPM doručováním v rámci alternativní sítě.

K vyčíslení byly použity tyto položky:

- počet RIPM doručeného v roce 2009,
- náklady na roznos RIPM,
- odvody na pojistné sociálního zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a pojistné Kooperativa.

• Pošta:	Ústí n/L 1
• Počet RIPM:	7 500 000 ks
• Náklady na roznos RIPM:	1 320 000 Kč
• Odvody včetně pojistného:	469 392 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>1 789 392 Kč</b>

### 3.3.5 Vyhodnocení ročních nákladů

Výpočet je proveden výpočtem rozdílu mezi úsporou nákladů na listovní doručování a náklady na roznášku RIPM (alternativní roznos).

• Náklady na roznášku RIPM:	1 789 392 Kč
• Úspora ročních nákladů na listovní doručování:	860 222 Kč
<b>Rozdíl:</b>	<b>929 170 Kč</b>

### 3.3.6 Jednorázové náklady včetně odstupného

Nákladovými položkami jsou:

- pojízdné kabely pro doručovatele (podle počtu okrsků alternativního doručování),
- odstupné v souladu s Podnikovou kolektivní smlouvou, tj za 5 měsíců.

• Pošta :	Ústí n/L 1
• Kabely pro doručovatele:	37 856 Kč
<b>Celkem jednorázové náklady:</b>	<b>37 856 Kč</b>

Náklady na odstupné:

• Pošta:	Ústí n/L 1
• Počet zam:	4
• Průměrná mzda:	12 500 Kč
• Odstupné zam.:	250 000 Kč
• Odvody z odstupného:	82 100 Kč
• Náklady na odstupné:	332 100 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem:</b>	<b>369 956 Kč</b>

Postup při reorganizaci doručovací služby je shodný jako u varianty I.

## 4. Vyhodnocení navržených řešení

Vyhodnocení variant I a II bylo realizováno na základě:

- porovnání výše ročních nákladů,
- porovnání výše jednorázových nákladů,
- požadavku na kvalitu poskytované služby,
- délky doby účinnosti jednotlivých variant.

### 4.1 Porovnání ročních nákladů varianty I a II

Varianta I.....	1 265 991 Kč
Varianta II.....	860 222 Kč
<b>Rozdíl I –II.....</b>	<b>405 769 Kč</b>

Vyčíslením ročních nákladů se jeví jako ekonomicky méně nákladná varianta I, na rozdíl od varianty II o cca 400 000 Kč ročně. Z dlouhodobého hlediska varianta II představuje pružnější variantu nákladů s ohledem na růst nebo pokles doručných RIPM.

#### 4.1.1 Porovnání jednorázových nákladů varianty I a II

Varianta I.....	168 688 Kč
Varianta II.....	369 956 Kč
<b>Rozdíl I- II.....</b>	<b>- 201 268 Kč</b>

Výsledek jednorázových nákladů vyhodnotil variantu II jako variantu s vyššími jednorázovými náklady o cca 200 000 Kč . Toto bylo ovlivněno výší odstupného. Odstupné je z dlouhodobého hlediska pouze jednorázový náklad, naopak u materiálu pro doručování jako jsou odkládací schránky, pojízdné kabely, jde o opakující se náklad, jelikož během roku dochází k jeho opotřeбенí a je součástí obou variant.

#### 4.1.2 Vyhodnocení vlivu variant na kvalitu poskytovaných služeb

Varianta I garantuje zachování kvality doručovací služby. Listovní doručovatelé absolvují vstupní i pravidelná školení, zakončená zkušebními testy. Pravidelně (ročně) jsou všichni zaměstnanci v hlavním pracovním poměru podrobeni hodnocení formou pohovoru,

kdy je zhodnocena kvalita jejich práce za uplynulý rok. Listovní doručovatelé jsou také motivováni měsíčními odměnami za výkon a kvalitu.

Varianta II může mít zpočátku realizace negativní vliv na kvalitu poskytované služby. Jde ale pouze o přechodný stav. Po uvolnění nekvalitních doručovatelů, se kterými byl ukončen pracovní vztah se vrátí na původní úroveň.

### **4.1.3 Časová využitelnost variant**

Varianta I má z hlediska časové využitelnosti kratší působnost. Důvodem je její nižší pružnost vzhledem k možným výkyvům v počtu doručných zásilek, zejména RIPM. U OLZ, doporučených zásilek, důchodů a poštovních poukázek, přestože jejich meziroční počet není stabilní, není předpoklad vysokého vlivu na procento zátěže. RIPM není položkou stabilní, (měsíční či roční) vliv na procento zátěže je poměrně vysoký. Pokud by v dalších letech došlo k opakovanému nárůstu počtu RIPM, bylo by možností snížení vysoké zátěže opět reorganizace listovního doručování. Samotná reorganizace je pracná, časově i organizačně náročná změna a z tohoto důvodu není žádoucí její časté opakování. V případě poklesu počtu RIPM a navazující snížení zátěže by bylo nutné snížit počty doručovacích okresů a počet doručovatelů výpověďmi pro nadbytečnost (nároky na odstupné).

Předpoklad varianty II je z hlediska časové využitelnosti variantou dlouhodobou. Důvody pro tento předpoklad jsou:

- náklady na „Alternativní síť“ jsou pružné vzhledem k odměně stanovené na základě počtu skutečně měsíčně doručených RIPM a kopírují meziroční a meziměsíční výkyvy v počtu doručených RIPM,
- zátěže listovních doručovacích okresů, vzhledem k vyloučení doručování RIPM, již nebudou meziročně vykazovat vysoké rozdíly. Počty doručných OLZ, doporučených zásilek, důchodů a poštovních poukázek mají malé meziroční nárůsty a jejich vliv na zvyšování zátěže listovních doručovatelů je minimální. Vzhledem k výše uvedených skutečnostem je zřejmé, že listovní doručovací okresy budou po reorganizaci v poměrně dlouhém časovém intervalu stabilní,
- hranice okresů alternativního doručování jsou maximálně pružné. Lze je aktuálně měnit podle aktuálního vývoje počtu RIPM.

## Závěr

Cílem mé práce bylo navrhnout řešení pro snížení pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem, které by mělo za následek reorganizaci doručovací služby. Pro návrh a následné řešení jsem vybrala poštu Ústí nad Labem 1, protože vykazuje nejvyšší počty doručných zásilek a v doručovací službě pracuje nejvíce zaměstnanců (doručovatelů) ve srovnání s ostatními uvedenými poštami v okrese Ústí nad Labem.

V první části jsem charakterizovala Českou poštu, s.p. z hlediska historického a ekonomického vývoje a z hlediska poskytovaných služeb. V této části jsem dále charakterizovala doručovací službu, její organizaci, technologické postupy při doručování .

V druhé části jsem se zaměřila na analýzu stávající situace pracovní zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem, kde je znázorněno, že listovní doručovatelé jsou skutečně množstvím doručovaných zásilek, zejména RIPM, zatěžováni nad 100%.

V dalších částech mé práce jsem navrhla dvě varianty řešení vedoucí ke snížení zátěže. Pro tyto varianty, jak již bylo řečeno výše, jsem použila dostupné materiály pošty Ústí nad Labem 1.

Varianta I prokázala, že z ekonomického hlediska je méně výhodnější než varianta II, protože náklady na její realizaci jsou ročně cca o 400 000 Kč vyšší. Tato skutečnost je dána tím, že dojde ke zvýšení počtu doručovacích okrsků a zároveň i počtu doručovatelů. Tím se zátěž rozloží a následně sníží.

Ve variantě II jsem uvažovala o vyloučení RIPM z listovního doručování a možnosti nahradit ho alternativním doručování. Došlo by tak ke snížení počtu doručovacích okrsků i počtu doručovatelů. Doručovatelé, kteří by zajišťovali roznos RIPM, by pracovali jen na základě dohody o pracovní činnosti. Z ekonomického hlediska je tato varianta výhodnější vzhledem k nižším nákladům spojeným s tímto způsobem zajištění snížení pracovní zátěže.

Na základě analýzy a vyhodnocení obou variant jsem dospěla k závěru, že varianta II je optimálním řešením reorganizace doručovací služby na poště Ústí nad Labem 1. Tato varianta by mohla být aplikována i u ostatních pošt v okrese Ústí nad Labem, a zejména pak u pošt ve velkých městech.

## Použitá literatura

- [1] ČTVRTNÍK, P a kol. *Dějiny pošty v českých zemích*. Česká pošta, s. p. 2000, ISBN 80-86437-02-7.
- [2] *Ceník základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných ČP, s.p.* . 2000 ISBN 80-902187-8-4.
- [3] *Poštovní kurýr*, č. 9-10, 2009, vyd. Česká pošta, s.p.

Interní materiály České pošty, s. p.:

- [4] Katalog poštovního materiálu ČP, s. p.
- [5] Kolektivní podniková smlouva 2006 - 2010
- [6] Poštovní pravidla I – Podací služba
- [7] Poštovní pravidla IV – Dodací služba
- [8] Statistika – modul pro normování zátěže Region Severní Čechy
- [9] Statistický výkaz poštovních produktů 2001 – 2009 pro Region Severní Čechy
- [10] Transformace ČP, s.p., instruktážní video, Česká pošta, s. p. ve spolupráci s agenturou H&B, 1999.
- [11] Vnitropodniková vyhláška č. 21/2001
- [12] Výroční zpráva ČP, s.p. 2009

Elektronické dokumenty:

- [13] Česká pošta [on line]. [cit. 2010-3-20]. Dostupné z: < <http://www.cpost.cz/>>.
- [14] Zákoník práce [on line]. [cit. 2010-7-15]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.



## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Měření kvality služby

Tabulka č. 2 – Profil ČP, s. p.

Tabulka č. 3 – Základní služby ČP, s. p.

Tabulka č. 4 – Ostatní služby ČP, s. p.

Tabulka č. 5 – Nepoštovní služby

Tabulka č. 6 – Zátěže listovních doručovacích okrsků květen 2007 pošta Ústí nad Labem 1

Tabulka č. 7 – Zátěže listovních doručovacích okrsků květen 2008 pošta Ústí nad Labem 1

Tabulka č. 8 – Zátěže listovních doručovacích okrsků květen 2009 pošta Ústí nad Labem 1

## Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 - Postilión, znak poštovního a telegrafního úřadu, telefonní přístroj
- Obrázek č. 2 - Rozdělení spojů v roce 1993
- Obrázek č. 3 - Program APOST
- Obrázek č. 4 - Graf provozních nákladů ČP, s.p.
- Obrázek č. 5 - Materiál určený k rozvozu
- Obrázek č. 6 - Pracoviště listovních doručovatelů
- Obrázek č. 7 - Graf vývoje počtu doporučených zásilek, důchodů a poukázek v okrese Ústí nad Labem 2006 - 2009
- Obrázek č. 8 - Graf počtu doručných OLZ a RIPM 2001 – 2007 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 9 - Graf vývoje počtu doručných OLZ za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 10 – Graf vývoje počtu doručných OLZ za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 11 – Graf vývoje počtu doručných RIPM za rok 2008 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 12 – Graf vývoje počtu doručných RIPM za rok 2009 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 13 – Graf měsíčního počtu doručných zásilek v přepočtu na jednoho doručovatele v roce 2001 – 2009 v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 14 – Graf normy zátěže listovních doručovatelů v okrese Ústí nad Labem
- Obrázek č. 15 – Graf zátěže doručovacích okrsků pošty Ústí nad Labem 1
- Obrázek č. 16 – Graf vývoje počtu RIPM pošty Ústí nad Labem 1 za rok 2008 a 2009
- Obrázek č. 17 – Odkládací schránka
- Obrázek č. 18 – Pojízdne kabely pro doručovatele

## **Seznam zkratek**

RIPM – Roznáška informačního a propagačního materiálu

OLZ – Obyčejné listovní zásilky

ZP – Zákoník práce

DDM – databáze dodacích míst

Gř ČP CZ – Generální ředitelství České pošty – odbor centrálního zásobování

