

Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

Zefektivnění činností pošty Jindřichův Hradec 1 s ohledem na lidské zdroje

Bc. Miloslav Novák

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miloslav NOVÁK**
Osobní číslo: **D08800**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Zefektivnění činností pošty Jindřichův Hradec 1 s ohledem na lidské zdroje**
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. Teoretická východiska efektivity činností pošty
2. Analýza stávajících činností pošty Jindřichův Hradec 1
3. Návrh na zefektivnění činností pošty Jindřichův Hradec 1
4. Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynu vedoucího práce

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

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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 Univerzity Pardubice.

V Jindřichově Hradci dne 15. 5. 2011

Miloslav Novák

Poděkování.

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Liborovi Švadlenkovi, Ph.D., za odborné vedení, rady, připomínky a ochotu. Dále patří mé poděkování panu Ing. Františku Blahoudkovi, který mi poskytl mnoho spoustu důležitých informací, tipů a zdrojů literatury k tématu.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na zefektivnění činností pošty Jindřichův Hradec 1. Zabývá se podrobnou analýzou činností současného stavu univerzálních přepážek pošty. Z této analýzy vychází návrhy řešení pro Českou poštu, s. p. pro přizpůsobení se aktuálnímu vývoji v uvedené oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza; Česká pošta, s. p.; lidské zdroje; proces; univerzální přepážky; zefektivnění činností

TITLE

Streamlining the activities of the post office Jindřichův Hradec 1 with regard to human resources

ANNOTATION

This thesis focuses on streamlining the activities of the post office Jindřichův Hradec 1. It deals with a detailed analysis of the current activities of the universal postal counters. The analysis shall be used to propose solutions for Česká pošta, s. p. in order to adapt to latest developments in this market segment.

KEYWORDS

analyses; Czech post, state enterprise; human resources; process; universal counter; streamlining operations

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA EFEKTIVITY ČINNOSTÍ POŠTY	11
1.1 Proces a procesní řízení.....	11
1.1.1 Typy a rozdělení procesů	13
1.1.2 Metody řízení procesů.....	14
1.1.3 Vlastnosti procesů a procesního řízení.....	16
1.1.4 Implementace procesního řízení.....	20
1.2 Reengineering podnikových procesů	20
1.2.1 Model reengineeringu	21
1.2.2 Důsledky uplatnění reengineeringu.....	23
1.3 Modul SAP Controlling	24
1.3.1 Modul Controlling 3.....	24
1.3.2 Definice pojmů Controllingu CO3	26
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ČINNOSTÍ POŠTY JINDŘICHŮV HRADEC 1	32
2.1 Představení podniku Česká pošta, s. p.	32
2.2 Současný stav přepážek pošty 377 01 Jindřichův Hradec 1.....	33
2.3 Zhodnocení současného stavu.....	48
3 NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ ČINNOSTÍ POŠTY JINDŘICHŮV HRADEC 1... 52	52
3.1 Návrh na uzavření univerzální přepážky číslo 4	52
3.2 Návrh příjmů zásilek smluvních podavatelů v zázemí pošty.....	54
3.3 Návrh rozšíření procesů univerzálních přepážek	56
4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	62
4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu A	62

4.2	Ekonomické zhodnocení návrhu B	64
4.3	Celkové ekonomické zhodnocení návrhu A a B	68
4.4	Zhodnocení návrhu C	69
ZÁVĚR		71
POUŽITÁ LITERATURA		73
SEZNAM TABULEK		75
SEZNAM OBRÁZKŮ		77
SEZNAM ZKRATEK		78
SEZNAM PŘÍLOH		79

ÚVOD

Téma diplomové práce je „Zefektivnění činností pošty Jindřichův Hradec 1 s ohledem na lidské zdroje“. Cílem práce je charakterizovat procesní řízení v České poště, s. p. v návaznosti na modul CO3, analyzovat stávající činnosti na poště Jindřichův Hradec 1 navrhnout změny, které povedou k vyšší efektivitě a větší spokojenosti jak zákazníků, tak následně i zaměstnanců.

Česká pošta, s. p. je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. Česká pošta, s. p. Je tradičním poštovním operátorem s celonárodní působností. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra ČR. Regulátorem základních poštovních služeb je Český telekomunikační úřad. V současné době prochází Česká pošta, s. p. procesem změny na moderní obchodní a logistickou společnost s významným postavením na trhu přenosu informací, zboží a peněžních prostředků.

Kromě přijímání, přepravy, doručování adresných a neadresných zásilek a peněžních služeb, Česká pošta, s. p. zajišťuje smluvní služby pro jiné podnikatelské subjekty či úřady, jako jsou Česká správa sociálního zabezpečení, Česká pojišťovna, a.s., Československá obchodní banka, a.s., SAZKA a Poštovní spořitelna. Úspěch České pošty, s. p. v konkurenčním prostředí závisí na kvalitě poskytovaných služeb. Jedním z předpokladů pro poskytování kvalitních služeb je efektivně organizovaná a fungující síť kontaktních míst a jejich dostupnost pro veřejnost.

Procesní řízení je optimální možností (a v případě větších organizací i jedinou možností), jak řádně popsat činnost firmy a stanovovat v oblastech jejího vnějšího působení i vnitřní organizace správné priority, které vedou k nejvyšší pravděpodobnosti dosažení stanovených cílů.

V případě České pošty, s. p. se jedná o rozdělení do procesů, které identifikují hlavní činnosti organizace, a to z pohledu technologického toku při příjmu (podání), transportu (přeprava), doručení klientovi (dodání) a dokladového zpracování (vyúčtování) zásilek všech typů (listovních, balíkových a peněžních).

Bloky činností, které jsou charakterizované a popsány procesy, jsou kvantifikovány prostřednictvím počtu zásilek procházejících procesy, jsou hodnoceny prostřednictvím norem spotřeby živé práce a dále porovnávány pomocí interního benchmarkingu. Ten je pak základním nástrojem zlepšování procesů, snižování nákladovosti procesů a následně i nákladovosti jednotlivých produktů.

1. leden 2013 je den, kdy se otevře poštovní trh novým poštovním operátorům, což znamená i pro Českou poštu, s. p. nárůst nových konkurenčních firem v oblasti poštovních služeb. Proto již dnes musíme průběžně zlepšovat nastavení jednotlivých procesů, které zefektivní činnosti jednotlivých poboček České pošty, s. p. Musí se orientovat převážně na zákazníka, vyhovět jeho potřebám a požadavkům. Protože zákazník je ten, kdo si může vybrat svého poštovního operátora a přinese firmě zisk.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA EFEKTIVITY ČINNOSTÍ POŠTY

1.1 Proces a procesní řízení

Potřebu zlepšení procesu pocítil snad každý, kdo jednou zažil dlouhou frontu v obchodě, na poště či úřadu. V tomto případě se procesem rozumí postup vyřízení požadavku zákazníka, jehož účelem je předání zboží či služby a přijetí platby. Proces tedy začíná zařazením zákazníka do fronty a končí opuštěním obchodu, úřadu či pošty.

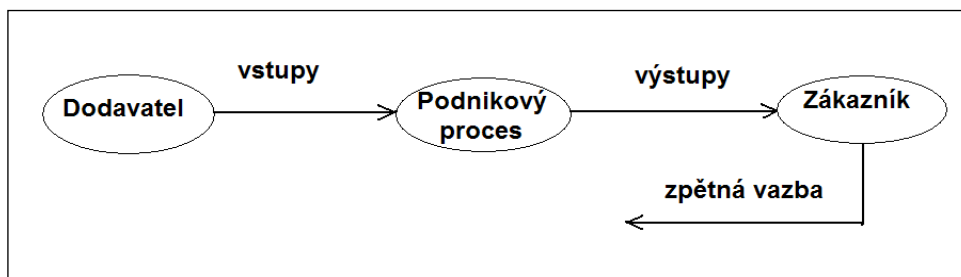
Jednotlivými kroky procesu jsou ty činnosti, které musí vykonat jak personál pošty, tak i zákazník k dokončení celé transakce. Jedná se o příklad tzv. „podnikového procesu“. Příklady jiných podnikových procesů mohou být: dodání zakázkového oblečení zásilkovými společnostmi, požádání o nové telekomunikační služby od telekomunikačního operátora, vývoj zcela nového produktu, stavba nového domu apod..

Proces můžeme definovat několika způsoby.

- Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka. [1]
- Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy (prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit). [1]
- Proces je souborem logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku. [1]
- Proces je soubor činností, které mají jeden nebo několik vstupů a v nichž se prostřednictvím různých dílčích činností tvoří výstup z procesu, který má pro zákazníky nějakou hodnotu. [2]

Podnikový proces lze znázornit pomocí grafických symbolů (např. jako na obrázku číslo 1). Účelem tohoto modelu podnikového procesu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka. [3]

Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*.

Dále je třeba si vymezit pojem procesní řízení, které se v literatuře také nachází, ovšem ne tak často jako pojem proces. Procesní řízení je možno modifikovat na pojmy „procesní management“ či „management procesů“.

Procesní řízení definujeme opět několika způsoby.

- Procesní řízení je samo o sobě procesem, který zajišťuje neustálé zlepšování výkonnosti organizace.
- Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

Účelem procesního přístupu k řízení podniků je odkrýt procesy, které jsou překryty funkční organizací. Tyto procesy oprostit od všech činností, jež nepřidávají hodnotu, určit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonání a neustálé zlepšování stávajících procesů a podle potřeby tvorby neustálého zlepšování nových procesů.

Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce (který v dnešní době již uspokojivě plní potřeby organizací, odvíjejících se od změny prostředí), nebo právě podle principu procesního.

1.1.1 Typy a rozdělení procesů

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů, pomocí kterých vytváří hodnotu a dosahuje finančních výsledků. [3] Nicméně obecně je možné procesy rozdělit na hlavní, podpůrné a řídicí.

Hlavní procesy

Hlavní procesy, též označované jako core či klíčové, naplňují účel podnikání, vytváří přidanou hodnotu, za kterou je externí zákazník ochoten zaplatit. Mezi hlavní procesy řadíme marketing a obchod, realizaci a servis.

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy slouží jako podpora procesů hlavních. Nejsou přímo navázány na konečného zákazníka, ovšem zajišťují efektivní fungování podniku. Tyto služby mohou být zajišťovány externě. Z důvodu snížení rizik nebo ekonomické výhodnosti je podnik může spravovat vnitropodnikovými složkami. Mezi podpůrné procesy patří například finance, personalistika.

Řídicí procesy

Řídicí činnosti často svým charakterem neumožňují popsání formou klasického procesu. Jedná se většinou o výčet činností nutný pro úspěšné fungování procesů. Do řídicích procesů spadají činnosti jako plánování, kontrola a vyhodnocování a různé typy řízení. [5]

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou z funkcí managementu související s organizováním. Práce lidí v organizacích se odehrává prostřednictvím jejich činností, které je třeba rozvrhovat do organizační struktury a přiřazovat konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Stejně jako činnosti, existují přirozeně v každé organizaci také procesy. Z hlediska řízení činností a procesů v organizaci pak existují základní dva přístupy.

- **Funkční přístup** (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace. Je založen na rozložení práce

na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).

- **Procesní přístup** (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu, a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces, který horizontálně prochází napříč celou organizací. Řízení procesů úzce souvisí s jejich optimalizací.[7]

1.1.2 Metody řízení procesů

Existuje celá řada metod a filozofií ke zvyšování kvality firmy, procesů a projektů v organizaci. Mezi nejznámější patří např. Demingův cyklus (PDCA cyklus), novější DMAIC cyklus, metoda Six Sigma, ISO normy řady 9000, systémy managementu. Předpokladem pro úspěšnou implementaci je důslednost nasazení a prosazování procesního řízení za jednoznačné a trvalé podpory vedení. [10] Některé z výše uvedených metod budou blíže představeny v následující části práce.

Demingův cyklus (PDCA)

Demingův cyklus (PDCA Cyklus) je základní metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací či dat. Probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností:

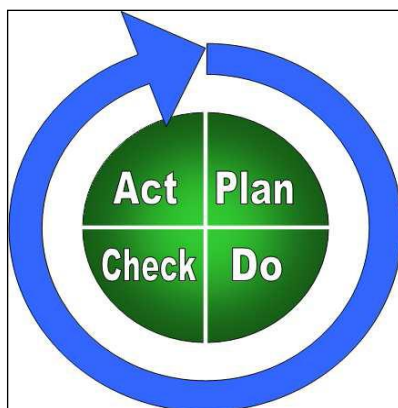
P – (Plan) – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr)

D – (Do) – realizace plánu

C – (Check) – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru

A – (Act) – provedení úprav záměru i vlastního provedení na základě ověření a implementace zlepšení plošně do praxe. [10]

Obrázek 2: Model PDCA



Zdroj: [10]

Cyklus DMAIC

DMAIC - cyklus zlepšování je univerzálně použitelná metoda postupného zlepšování, která je integrální součástí metody Six Sigma. Používá se pro jakékoliv zlepšování - například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat. Jednotlivé fáze celého cyklu pomáhají docílit skutečného zlepšení. Jedná se o zdokonalený PDCA cyklus. [11]

Fáze cyklu zlepšení jsou:

D (Define) definovat – definují se cíle, popisuje se předmět a cíle zlepšení (výrobek, služba, proces, data, atd.)

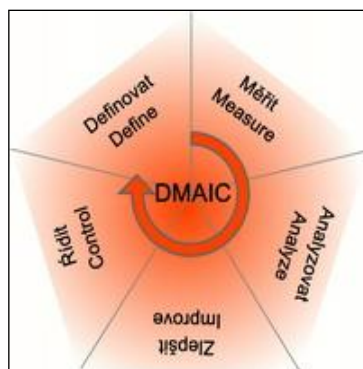
M (Measure) měřit – měření výchozích podmínek ve smyslu principu "co neměřím, neřídím"

A (Analyze) analyzovat – analýza zjištěných skutečností, příčin nedostatků

I (Improve) zlepšovat – klíčová fáze celého cyklu, ve které dochází ke zlepšení na základě analyzovaných a změřených skutečností.

C (Control) řídit – zlepšený nedostatek je třeba zavést - uřídit, udržet zlepšení při životě.

Obrázek 3: Model DMAIC



Zdroj: [9]

Metoda Six Sigma

Metoda určená pro zvyšování kvality procesů a firmy jako celku díky identifikaci a odstraňování chyb v jednotlivých pracovních postupech. Cílem Six Sigma může být maximalizace zisku, růst podílu na trhu, vyšší produktivita, efektivní využití zdrojů apod.. Při zavádění změn v procesech se opírá o model DMAIC.

Six Sigma může využívat např. těchto nástrojů:

- CTQ (Critical To Quality) – hledá hraniční meze rozhodující o kvalitě,
- Paretova analýza – zkoumá vztah mezi příčinami a jejich následky,
- Diagram rybí kosti (Išikavův diagram) – cílem je nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů.

1.1.3 Vlastnosti procesů a procesního řízení

Výkonnost podniků, které jsou postaveny na procesním řízení, plyne z vlastností procesů. Ty se značně liší od vlastností, kterými je charakterizováno tradiční uspořádání vycházející ze specializace práce.

Mezi tyto vlastnosti například patří:

- Implementace procesního řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality, což spolu úzce souvisí. Tyto efekty plynou z eliminace opakování činností, vznikajících např. z nedorozumění, nedodržování postupů.
- Procesy vedou k možnosti kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí.
- Odstranění neproduktivních činností, lepší možnost plánování a zvýšení rychlosti procesů vede ke zvýšení využití aktiv. Tento efekt se nejvíce týká lidských zdrojů.
- Schopnost dosahovat (dříve) navzájem nekompatibilních cílů nejen v rámci firmy jako celku, ale také v rámci jednotlivých procesů. Mezi tyto cíle patří snižování nákladů, zvýšení kvality, spolehlivosti a zkrácení doby reakce.
- Proces podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu. Společným sledováním daného cíle všemi členy týmu za účelem uspokojení přání zákazníka se předchází možným konfliktům.
- Zaměření na procesy vytváří větší spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci mají přesně definovaná pracovní místa, pravomoci, díky kterým mohou sledovat výsledky své práce. Důsledkem je větší uspokojení.
- Proces vede k dobré spolupráci zákazníka s podnikem. Nedochozí k nutnosti poskytování stejných údajů jednotlivým útvarům podniku. Zjednodušení je také možno vidět v segmentaci zákazníků s podobnými požadavky na produkt. Značně se tím snižují náklady, zefektivňuje se výroba a zákazníci jsou spokojeni s individuálním přístupem ze strany firmy.
- Procesy jsou charakteristické orientací na zákazníka, z čehož plyne další výhoda, a to možnost poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu. Firmy tedy nedodávají zákazníkovi pouze produkt či službu, ale pomáhají mu vyřešit problém, kdy daný produkt či služba je prostředkem tohoto řešení.
- Procesy umožňují řídit podnik bez pevné organizační struktury, jelikož procesní řízení je založeno na spolupráci. Tím se liší od tradiční funkční struktury, kde je

potřeba pevná organizační struktura, aby byla zajištěna spolupráce mezi jednotlivými manažery.

- Proces podniku umožňuje úspěšně a efektivně využít nejmodernější metody a nástroje managementu (např. e-business).
- Proces je kriticky důležitý, protože firmě umožňuje měnit se rychleji než její konkurence. Důraz se zde klade na měření – umožňuje neustálé zvyšování podnikové výkonnosti a orientaci na zákazníka – identifikace změn trendů, poptávky, skrytých přání zákazníků. [1]

Dalo by se říci, že výše zmíněné vlastnosti bychom také mohli označit za výhody implementace procesního řízení. Implementace procesního řízení se však pojí také s určitými negativy, které jsou často chápány jako problémy této implementace (např. krátkodobý chaos, větší časové nároky na práci atd.). Je nutné si však uvědomit, že krátkodobý chaos je důsledkem jakékoli změny, která je realizována, a také to poukazuje na neefektivnost stávajícího systému v podniku.

Pokud jde o negativa procesního řízení, lze tato negativa rozdělit na podnikem ovlivnitelná a podnikem neovlivnitelná negativa.

Podnikem ovlivnitelná negativa

Jako velké negativum implementace procesního řízení je označováno propouštění zaměstnanců. Vysvětlení nutnosti tohoto propouštění vyplívá z výše uvedených výhod. Zavedení procesního řízení má za následek zefektivnění práce, což vede k propouštění nadbytečných pracovníků. Možností ovlivnění tohoto negativa má podnik několik:

- Převést zaměstnance trvale či dočasně na jinou práci. Tato práce by měla mít podobný charakter.
- Dohodnout se zaměstnanci důchodového věku na odchodu do důchodu. Lidé v důchodovém věku jsou většinou již zabezpečeni a uvolnění jejich pozice může přinést příležitost pro mladší generaci.

- Zrušení některých externě zajišťovaných činností (přehodnotit outsourcing). Lidé, z důvodu provedení změn nadbyteční, mohou vykonávat určité činnosti, které byly doposud zajišťované externě. Často však dochází k pravému opaku. Výjimku však mohou tvořit podnikem ze strategických důvodů ponechané činnosti, které pro podnik představují know-how.
- Upustit od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti s úmyslem vykonávání této práce zaměstnanci určenými k propuštění.
- Snížit množství přesčasové práce či ji úplně zrušit. Mezi pozitiva z toho plynoucí patří odvrácení hrozby propouštění zaměstnanců. Lidé podílející se na reengineeringu si mohou nyní odpočinout a vynahradiť si přesčasy, které z jeho zavedení plynuly.
- Zavedení systému dělení se o práci (zvýšení počtu pracovníků na zkrácený úvazek). Na stejném objemu práce se tedy podílí více pracovníků. Toto zavedení může alespoň krátkodobě řešit problematiku nadbytečnosti zaměstnanců.
- Dočasné vysazení z práce. Toto spíše nouzové řešení sice může přinést obavy zaměstnancům z možné ztráty pracovního místa, přináší však také výhodu podniku v podobě získání času na systémové řešení problematiky nadbytečnosti.
- Před realizací transformací přestat přijímat nové zaměstnance. Představa podniku o svém nestálém rozšiřování se a s tím i související nekontrolovatelné zvyšování počtu přijímaných pracovníků naráží na problematiku zbytečného nárůstu podnikových nákladů. Následné propouštění může být veřejností vnímán silně negativně.

Podnikem neovlivitelná negativa

Neovlivitelné negativum má spíše filozofický charakter, týkající se rychlého rozvoje vědy a techniky a neustálého zvyšování výkonnosti organizací. Zvyšování přidané hodnoty je právě výsledkem vědeckotechnického rozvoje. Toto pozitivum je však vyváženo negativem – vědeckotechnický rozvoj prohlubuje sociální nerovnosti ve společnosti.

1.1.4 Implementace procesního řízení

Implementaci procesního řízení můžeme rozdělit do pěti fází:

1. Vytvoření vize procesně řízené firmy a stanovení cílů, kterých má být transformací na procesně řízenou firmou dosaženo.
2. Provedení benchmarkingu a definování úspěchu.
3. Inovace podnikových procesů.
4. Transformování organizace.
5. Monitoring a neustálé zlepšování nových procesů

V případě procesů poskytování poštovních služeb lze konstatovat, že větší část procesu poskytování služby probíhá bez účasti zákazníka. Ten přichází do styku s personálem České pošty, s. p. alternativně na vstupu, tj. při podání zásilky (například podání balíku), a také alternativně na konci procesu, tj. při dodání (například v případě doručení do vlastních rukou). Je zřejmé, že pro samotný proces poskytnutí služby jsou důležité technické předpoklady (interní proces), zatím co pro počáteční a konečnou fázi procesu (externí proces) pak schopnost kontaktního personálu jednat se zákazníkem.

Veškeré pracovní činnosti představují určitý proces. Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je produkt či služba poskytována zákazníkovi.[6]

1.2 Reengineering podnikových procesů

Reengineering je pojem používaný pro radikální změnu procesů v organizaci. Někdy se používá pojem BPR (Business Process Reengineering). Autory a otci tohoto pojmu jsou američtí konzultanti Mike Hammer a James Champy, kteří vydali v roce 1993 nejslavnější dílo o reengineeringu, který definují jako:

- Radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v klíčových indikátorech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost. [1]

Další definice reengineeringu.

Pojem reengineeringu lze definovat opět několika způsoby:

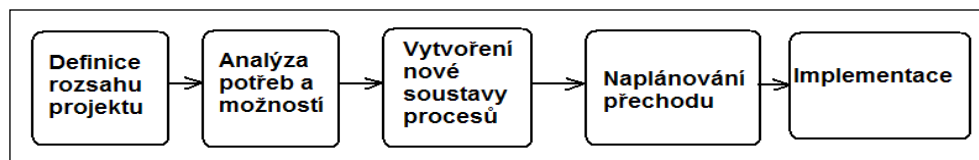
- Zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů s cílem dosáhnout dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jakými jsou náklady, kvalita, úroveň služeb a rychlost odezvy. Hlavními principy reengineeringu práce je rušení všeho, co nepřidává hodnotu, slučování a zjednodušování práce. [1]
- Zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. [1]

Předpokladem extrémní formy BPR (Business Process Reengineering) je naprostá přeměna stávajícího procesu z důvodu jeho nefungujícího působení. Extrémní pohled umožňuje podniku odpoutat se od současnosti, zaměřit se pouze na budoucnost a tedy na zcela nový proces.

1.2.1 Model reengineeringu

Obrázek číslo 3 nám názorně popisuje reengineeringový přístup. Začíná definicí rozsahu a hlavních cílů chystaného projektu reengineeringu, pokračuje důkladnou analýzou (zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů). Po takové důkladné analýze je pak možné vytvořit vizi budoucích procesů a tyto analyticky promyslet ve vzájemných souvislostech. Na základě nové soustavy procesů je třeba vytvořit plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. Cílem těchto akcí je překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího jak v obsahu procesů, tak v obou podstatných infrastrukturách – organizační a technologické. Pak už zbývá jen vizi implementovat.

Obrázek 4: Model základního reengineeringu



Zdroj: Řepa, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*

Reengineering staví potřebu změny dle M. Hammerana na tzv. třech C:

- **zákazníci (Customers)** oproti minulosti je v současnosti zákazníků dostatek. Nyní je na trhu mnoho konkurenčních podniků, které musí neustále inovovat své produkty a služby z důvodu udržení nebo zlepšování své dosavadní pozice na trhu, či získávání své konkurenční výhody.
- **konkurence (Competition)** – v současnosti nestaví podniky svou konkurenční výhodu pouze na výši ceny. Pro zákazníky je stále častěji rozhodující aspekt kvality, variantnost provedení či doprovodné služby spojené s produktem.
- **změna (Change)** – jak už bylo zmíněno výše, v důsledku stále se zvyšujících požadavků a přání zákazníků a zvyšující se síly konkurence, se firma se musí nejvíce orientovat na změny. Těmto změnám se musí věnovat neustále s permanentními reakcemi, tzn. změna se stane nedílnou součástí každodenní činnosti podniku.

Přesná charakteristika procesů, na které byl aplikován reengineering, neexistuje. Dalo by se však vymezit několik charakteristik, které mají tyto procesy, bez ohledu na odvětví, společné. Je však nutné uvést, že v jednom procesu nemohou být všechny charakteristiky obsaženy (z důvodu jejich protichůdnosti). Znaky se u jednotlivých procesů více či méně opakovaly. Mezi tyto charakteristiky patří:

- několik prací je spojeno do jedné (= zobecnění/agregace činností),
- pracovníci rozhodují (= delegace pravomoci),
- kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu (= potřeba analyzovat povahu procesu, nepřizpůsobovat jej organizaci),

- procesy mají variantní provedení (= potřeba postihnout v obecné rovině základní směry proměnlivosti procesu),
- práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější (= osvobození od pevné organizace ve prospěch optimalizace),
- redukují se kontrolní opatření a nástroje (= delegace odpovědnosti),
- minimalizují se smírčí jednání (= zaměření na cíl, rozdělení odpovědnosti)
- kombinace centralizovaných a decentralizovaných operací (= organizace řízená nikoliv nezbytně jedním centrem).

1.2.2 Důsledky uplatnění reengineeringu

Uplatnění reengineeringu přináší zásadní změnu stylu, jakým zaměstnanci pracují. Mezi důsledky změn podnikových procesů patří:

- mění se pracovní jednotky z funkčních útvarů na procesní týmy,
- jednotlivé pracovní činnosti mění svůj charakter od jednoduchých úkolů k různorodé a mnohostranné práci,
- mění se role lidí od pracovníků podléhajících kontrole k rolím, disponujícím větší pravomocí,
- mění se příprava k výkonu práce od výcviku k cílevědomému celoživotnímu vzdělávání,
- posuzování výkonnosti, hodnocení a odměňování se posouvá od činnosti k výsledkům,
- kritériem pro postup do vyšších vedoucích funkcí jsou schopnosti, nikoli stávající výkonnost,
- role manažerů se mění z dohlížitelů na kouče,
- dochází k výraznému zplošťování organizační struktury,
- vedoucí se mění ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti.

1.3 Modul SAP Controlling

Controlling je nástrojem pro vnitropodnikové řízení ekonomiky. Jeho hlavní interní funkcí je zpracování a transformace privátních dat do podoby reportů pro různé vnitropodnikové uživatele. V České poště, s. p. plní tuto funkci komplexní modul SAP Controlling, který je tvořen třemi základními okruhy, které se vzájemně podmiňují a doplňují. Těmito okruhy jsou:

Plánování

Úkolem plánování je stanovení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých podnikových cílů a jejich promítnutí do ukazatelů jednotlivým organizačním složkám a manažerům v požadované míře podrobnosti.

Kontrola

Úkolem kontroly je porovnání skutečnosti s plánem, zjištění významných pozitivních i negativních odchylek s jejich příčinami, které mohou spočívat v oblastech plánování či realizace.

Řízení

Úkolem řízení je formulace nápravných opatření na základě výstupů z kontroly, která jsou orientovaná do budoucnosti a která zajistí kompenzaci vzniklých odchylek a dosažení stanovených cílů. Dalším úkolem řídicích procesů controllingového systému je rovněž vyvolávat stálý tlak na optimalizaci kontrolních a plánovacích procesů a na vnější ekonomické chování firmy.

1.3.1 Modul Controlling 3

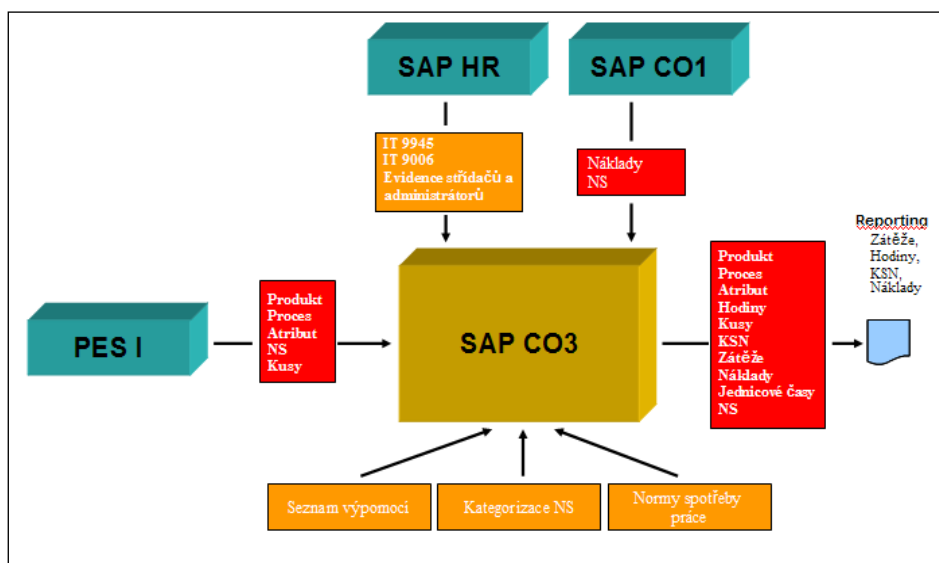
Modul Controlling 3 (dále jen CO3) je součástí modulu Controlling programu SAP. Zabezpečuje produktovou procesní evidenci nákladů. Controlling CO3 zjišťuje a vyhodnocuje výkon a zátěž pošt, kalkuluje a vyhodnocuje nákladovost jednotlivých činností a produktů, vyhodnocuje efektivnost použitých zdrojů (mzdové náklady, dopravné, technické vybavení), je podkladem pro cenové kalkulace cen České pošty, s. p.. [8]

Základní smysl modulu CO3 je přiřazení odpovídajících nákladů daného konkrétního nákladového střediska (neboli pošty) na nositele nákladů (tedy produkt) pomocí procesů, kdy

cílem je získání informací o efektivnosti vynaložených nákladů. Jedná se tedy o model kalkulací nákladů na produkt, který je souhrnem struktur nákladových středisek, procesů, produktů a pravidel realokace nákladů mezi těmito strukturami. Kalkulace se provádí na úrovni nákladových středisek. Tato metoda je založena na metodice Activity Based Costing (metodika ABC), tj. přiřazení nákladů jejich nositelům prostřednictvím procesů. [8]

Do modulu CO3 jsou veškeré informace týkající se poštovních činností získány z mnoha zdrojů. Tyto vstupy dělíme na automatizované a neautomatizované. Obecně se vždy upřednostňují automatizované vstupy (data z APOSTu, Pasportu, certifikační autority, SIPA). Neautomatizované vstupy se používají pouze v případech, kdy není jiný zdroj dat nebo data není možné automatizovat.

Obrázek 5: Datové toky



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Mezi vstupy do modulu CO3 jsou řazeny:

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

Výstupy ze systému slouží zejména pro:

- plánování a ekonomické rozhodování,
- získání podrobných cenových informací za nižší organizační jednotku,
- zpřesnění analýz technologických procesů,
- uplatňování aktivní cenové politiky,
- plnění požadavků regulačních orgánů a Direktivy Evropské unie,

1.3.2 Definice pojmů Controllingu C03

Česká pošta, s. p. definuje následující pojmy, se kterými se pracuje v rámci Controllingu 3 pro zefektivnění činností pošty

Infotyp

Infotyp lze charakterizovat jako informace rozvržení týdenního pracovního úvazku do procesů na konkrétním plánovaném místě. Infotyp je přehled procesů u konkrétního pracovníka. Úvazek pracovníka je v infotypu rozdělen do jednotlivých procesů. Podíl úvazků pracovníka na procesu by měl odpovídat skutečnosti v provozu. Úvazky administrátorů pošt a střídačů pošt nejsou rozděleny do procesů, protože se předpokládá, že vždy zastupují jiné pracovní místo mající infotyp. Pracovníci na mimořádnou výpomoc a zástupy též nemají infotyp. U mimořádných výpomocí jsou zadány procesy pouze za účelem vytvoření rozvrhové základny pro účtování nákladů. [8]

Rozdělení úvazku pracovního místa by mělo odpovídat skutečnosti v provozu a ze strany pošty se průběžně aktualizuje.

Pro rozvržení pracovní doby do procesu na České poště, s. p. je používán převod časových jednotek. Nejmenší časový údaj, zadaný podle kvalifikovaného odhadu, by měl představovat 10 minut/den (převodeno = 0,17 hod./den).

Tabulka 1: Převod časových jednotek

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

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Produkt

Produkt představuje konečného nositele nákladů. Číselník produktů je definován s přihlédnutím k evidenčním možnostem pošty, kapacitním možnostem systému a kalkulační logice. [8]

Proces

Je souvislý úsek činnosti pošty, který lze po stránce technologie a kusů vyčlenit a je prováděn pravidelně. Čas přiřazený k procesu by měl být úměrný výkonu u dané činnosti, měřený normou a počtem kusů. Proces zároveň podává informaci o technologii na poště (svozná jízda, účast na přepravní síti, typů doručovacích okrsků atp.), proces je v CO3 nejnižší jednotkou, u níž lze hodnotit zátěž. [8]

Základní skupiny procesů jsou (dle první číslice v číselném označení procesu):

1xxx - Podání

2xxx - Přeprava

3xxx - Třídění

4xxx - Elektronické zpracování

5xxx - Dodání

6xxx - Řízení a ostatní neproduktivní činnosti

Dále se procesy člení na povinné a nepovinné. Každá pošta musí mít zavedeny povinné procesy. Tyto procesy jsou dle technologie zpracování zásilek nutné, např. 1080 - odchod zásilek. Každá pošta totiž musí provádět výpravu zásilek. Nepovinné procesy

se zadávají jen pokud pošta danou činnost provádí, např. proces 5020 zpracování zásilek pro odnos (u pošt u kterých existuje nějaký odnašeč zásilek).

Každá pošta má nastaveny povinné procesy pro práci poštovní přepážky 1010+1040+1070+1080+5010 a vždy alespoň jeden 5210, 5230.

Pro účely srovnávacích analýz se procesy kromě rozdělení na povinné a nepovinné člení dle svého příznaku na další tři kategorie.

- **Produktivní procesy** – kód 1, vykonané práce přímo souvisejí s nositeli nákladů, nositele jsou pro proces definovány, hodnocení procesu **lze** provádět pomocí norem spotřeby práce. Výkon lze na těchto procesech normovat přesně na jeden kus zásilky. Tvoří podstatu měřitelného výkonu pošty v zátěžích. [8]
- **Nehodnocené procesy** – kód 2, vykonávané práce přímo souvisejí s nositeli nákladů, nositele jsou pro proces definovány, hodnocení procesu **nelze** provádět pomocí norem spotřeby práce. Výkon nelze na těchto procesech normovat přesně na jeden kus zásilky. Výkon zde nepřináší úměrné množství produkce, proto nejsou výkony těchto procesů v zátěžích hodnoceny. Jedná se například o výběr poštovních schránek, rozvoz do odkládacích schrán, příprava neadresných zásilek k doručení. [8]
- **Neproduktivní procesy** – kód 3, jedná se svým charakterem o nepřímé, režijní činnosti (náklady). Výkon na těchto procesech není normován. Výkon normovat nelze zejména u činnosti řízení – supervize. [8]

Seznam všech základních procesů podle výše uvedeného rozdělení je v příloze č. 1.

Kategorie pošt

Pošty jsou rozděleny do jednotlivých kategorií. Zde se rozlišuje zejména velikost pošty podle počtu pracovníků, dále podle funkce (podací/dodací), podle dispozičního řešení budovy, podle přípravy propagačních materiálů atd.

Norma

Norma vyjadřuje standardizovaný čas potřebný na měřený výkon. Normy jsou průběžně aktualizovány v návaznosti na technologický vývoj. Norma je stanovena na základě měření reprezentativního vzorku úkonů. Norma se může u jednoho produktu měnit v závislosti na kategorii pošt.

Normočas jako ukazatel výkonu pošty

Normočas je vyjádření výkonu pošty. Vyjadřuje minimální množství času potřebného k danému výkonu. Potřebný čas je vyjádřen vztahem:

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

V technologii CO3 se normočas vyjadřuje normominutami a normohodinami. Například počet doporučených zásilek přijatých na přepážce pošty se vynásobí stanovenou normou. Výsledkem je normočas potřebný na přijetí doporučených zásilek na poště.

Zátěže pošty a její formy

Zátěž vyjadřuje efektivnost využití pracovní doby pošty. Zobrazují míru využití disponibilní pracovní síly v procentech. Zátěže jsou členěny podle formy disponibilního času. CO3 bere v úvahu vždy pouze výkon na produktivních procesech CO3. Výkony na nehodnocených procesech nejsou zohledněny.

Tedy porovnává se výkon pošty v hodinách (kusy vynásobené normami) s pracovní kapacitou v hodinách (úvazky pracovníků). Čas úvazků pracovníků se přebírá ze systemizace z plánovaných míst.

Nejnižší jednotkou, pro kterou lze vypočítat zátěž v systému CO3 je proces. Lze tedy zjistit zátěže jednotlivých procesů. Zde je důležité správné rozvržení úvazků jednotlivých pracovníků do procesů.

V systému CO3 existuje několik druhů zátěží. Liší se podle zahrnutí různých druhů procesů do výpočtu (podle zahrnutí produktivních, nehodnocených a neproduktivních procesů).

Produktivní zátěž

Zátěž vypočtená na základě výkonu pošty a systemizovaného času na produktivních procesech.

$$\text{Produktivní zátěž (\%)} = \frac{\text{KSN}}{\text{CSP}} \quad (1)$$

KSN - kusy vynásobené normami

Celková zátěž

Zátěž vypočtená na základě výkonu pošty systemizovaného času na všech procesech. Do časů vstupují všechna plánovaná místa mající infotyp – rozložení úvazku do procesů. Nezohledňuje mimořádné výpomoci, zástupy, přesčasy, administrátory a střídače. Do zátěže vstupuje i neobsazené místo mající infotyp (u tohoto místa se předpokládá, že je dočasně zastupováno např. mimořádnou výpomocí, či střídačem).

$$\text{Celková zátěž (\%)} = \frac{\text{KSN}}{\text{CSP}} \quad (2)$$

KSN - kusy vynásobené normami

Úplná zátěž

Zátěž zohledňuje nehodnocené a neproduktivní procesy tím, že časy na těchto procesech přičítá k výkonu pošty.

$$\text{Úplná zátěž (\%)} = \frac{\text{KSN}}{\text{CSP}} \quad (3)$$

KSN - kusy vynásobené normami

Efektivní zátěž [8]

Zátěž zohledňuje nehodnocené procesy tím, že časy na těchto procesech přičítá k výkonu pošty.

$$\text{Efektivní zátěž (\%)} = \frac{\text{KSN} + \text{KSN}_{\text{nehodnocené}}}{\text{KSN}} \cdot 100 \quad (4)$$

KSN - kusy vynásobené normami

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ČINNOSTÍ POŠTY JINDŘICHŮV HRADEC 1

Tato část práce obsahuje základní informace o České poště, s. p. Popisuje poštu 377 01 Jindřichův Hradec 1 a analyzuje pracovní procesy jednotlivých přepážek této pošty.

2.1 Představení podniku Česká pošta, s. p.



Česká pošta, s. p. byla založena Ministerstvem dopravy a spojů České republiky 1. ledna 1993 se sídlem v Praze 3, Olšanská 38/9, IČ: 47114983.

Česká pošta, s. p. je právnickou osobou ve smyslu ustanovení § 18 zákona č. 40/1964Sb., občanského zákoníku, v plném znění. Její právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění zákona č. 77/1997 Sb.. Posláním České pošty, s. p. je výkon funkce veřejného poštovního operátora, spočívající v povinnosti poskytovat a provozovat základní poštovní služby v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách.

Z členství České republiky ve Světové poštovní unii a v Evropské unii vyplývá mimo jiné i povinnost státu zabezpečit fungování trhu poštovních služeb, na kterém budou v rámci jeho liberalizace zajištěny základní poštovní služby v odpovídajícím rozsahu a se stanovenou dostupností a kvalitou.

Česká pošta, s. p. která již své služby poskytuje na principu samofinancování, od státu nedostává žádné dotace. Hospodaří s vlastními prostředky, ale majetek České pošty, s. p. je však majetkem státním. Česká pošta, s. p. nezíská jiné prostředky než pouze z vlastních příjmů, o které je třeba vést tvrdý konkurenční boj. Proto se stále hledají optimální vztahy mezi marketingem, managementem a provozem, ale především s klienty a veřejností v oblasti produktů a služeb.

Předmět činnosti České pošty, s. p.

Hlavním předmětem činnosti České pošty, s. p. je provozování poštovních služeb. Podnik je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000Sb., o poštovních službách, v plném znění. Česká pošta, s. p. poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Do těchto služeb patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak i v mezinárodním styku. Rozšířenou službou je Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva – zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle těchto služeb zajišťuje Česká pošta, s. p. také služby obstaravatelského charakteru, jakými jsou např: vybírání televizních, rozhlasových poplatků, důchodová služba či služby pro Poštovní spořitelnu, Českou pojišťovnu, sázkové a loterijní společnosti. Velký význam a podíl České pošty, s. p. je i na trhu elektronických služeb:

- skupina služeb důvěryhodné třetí strany (akreditované certifikační služby)
- skupina služeb e-governmentu (provozování webového severu Centrální adresa)
- skupina služeb hybridní pošty (Postservisy a Postkomplety)
- skupina služeb elektronického bankovníctví

Vedle poštovních služeb zajišťuje Česká pošta, s. p. pro Ministerstvo financí České republiky veškerou agendu spojenou s emisí politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Realizuje prodej poštovních známek a poskytuje služby filatelistům.

Významným úkolem pošty je výstavba, rozvoj a provoz jednotné sítě provozované na celém území republiky s cílem plnit státem uloženou normu dostupnosti a kvality poštovních služeb. Česká pošta, s. p. disponuje celkem 3 377 pobočkami.[10]

2.2 Současný stav přepážek pošty 377 01 Jindřichův Hradec 1

Česká pošta Jindřichův Hradec 1 se nachází v centru města a je pro své zákazníky snadno dostupná městskou hromadnou dopravou. Počet odevzdacích míst – počet doručovacích domácností je 11 639, počet ostatních odevzdacích míst (např. úřady, firmy, ubytovny) 1 265, počet odnášečů listovních zásilek 150 (poštovních příhrádek). Tato pošta je poštou obvodní - řídicí v okrese Jindřichův Hradec. Pošta řídí po své provozní stránce

satelitní pošty Blažejov, Horní Pěna, Jindřichův Hradec 5, Lodhěřov, Roseč a pošty samostatné Jindřichův Hradec 2, Jindřichův Hradec 4. Tato pošta je poštou přidělovou pro poštovní ceniny, zboží a doplňkový sortiment pro pošty bývalých okresů Jindřichův Hradec a Pelhřimov (celkem 84 pošt). Obvodní pošta Jindřichův Hradec patří pod Region Jižní Čechy, přepravu zásilek z podání a určených k dodání zajišťuje Sběrný přepravní uzel České Budějovice 02. Pověřenou poštou pro přiděly a odvody hotovostí je pošta České Budějovice 1. Pošta Jindřichův Hradec 1 poskytuje nejmodernější služby, je vybavena vyvolávacím systémem, umožňuje bezbariérový přístup a je vybavena i naváděcím systémem pro nevidomé.

Podle systemizace má pošta 54 typových pozic fyzických pracovníků, které jsou obsahem tabulky číslo dvě. Hierarchie pošty je následující - Vedoucí řídicí pošty má přímo podřízené vedoucí oddělení pošty, pokladníky pošty, administrátory pošt, vedoucí satelitních pošt Blažejov, Horní Pěna, Jindřichův Hradec 5, Lodhěřov a Roseč (celkem 8 zaměstnanců pošty Jindřichův Hradec 1 a 4 vedoucí satelitních pošt). Vedoucímu oddělení přepážek je podřízena typová pozice pracovníci vnitřní služby a pracovníci přepážek (celkem 19 zaměstnanců). Vedoucímu oddělení doručovatelů jsou podřízeni typové pozice – doručovatel listovní pěší a doručovatel listovní motorizovaný (celkem 26 zaměstnanců).

Tabulka 2: Systemizace pracovníků pošty Jindřichův Hradec k 1. dubnu 2011

Název typové pozice	Fyzický počet	Přepočtený počet
Vedoucí řídicí pošty	1	1
Administrátor pošt	4	4
Pokladník pošty	2	2
Vedoucí oddělení - přepážek	1	1
Pracovník přepážek	14	14
Pracovník vnitřní služby	5	4,6
Vedoucí oddělení - doručovatelů	1	1
Doručovatel listovní pěší	14	14
Doručovatel listovní motorizovaný	12	12
Celkem	54	53,6

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Pošta Jindřichův Hradec 1 má 21 doručovacích okrsků, z tohoto počtu osm motorizovaných, které ukládají nedoručené zásilky na již zmíněných satelitních poštách.

Tato provozovna poskytuje služby svým zákazníkům. V podací službě zajišťuje příjem listovních a balíkových zásilek jak od individuálních tak od smluvních podavatelů. Přepážky pošty jsou pro tyto účely otevřeny pro veřejnost pondělí až pátek od 07:00 do 18:00 hodin, v sobotu od 08:00 do 12:00 hodin.

Pošta Jindřichův Hradec 1 má v hale pro veřejnost vyprojektováno celkem deset přepážek s číselným označením od 1 do 10. Dvě přepážky (č. 3 a č. 9) jsou pro veřejnost uzavřeny a čekají na případné rozšíření pošty. Osm přepážek je plnohodnotně vybaveno výpočetní technikou vybavenou xAPOSTem, UV lampami, bezpečnostními časovými trezorky, terminálem Altura společnosti SAZKA, a. s., a další drobnou technikou potřebnou ke svým činnostem. Tyto plnohodnotně vybavené přepážky jsou připraveny k obchodním činnostem pro širokou veřejnost s rozličnými službami, které Česká pošta, s. p. poskytuje. Přepážky obsluhuje čtrnáct přepážkových pracovníků, které vykonávají na jednotlivých přepážkách určené procesy dané povahou pracoviště v závislosti na určitém čase otevření přepážky.

Následně budou popsány jednotlivé současné pracovní procesy na jednotlivých přepážkách. Pro popis vytížení budeme vycházet z monitoringu dat Controlling 3 a výstupů z Řadícího systému pošty.

Přepážka číslo 1 (listovní přepážka)

Přepážka číslo jedna je zaměřena převážně na hromadné podání a dodání listovních zásilek od firemní klientely až po úřady města Jindřichův Hradec. Další pracovní náplní je výdej zapsaných listovních a balíkových zásilek připravených k odnosu do poštovních přihrádek a výdej jednotlivě zapsaných zásilek pro obyvatele města a okolí. Na této přepážce je možné koupit poštovní ceniny, telefonní karty.

Přepážka je otevřena pro veřejnost od 07:00 do 18:00 hodin a obsluhuje ji jedna pracovnice.

Tabulka 3: Nastavené procesy na přepážce č. 1

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
1010	Univerzální přepážka	20,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	7,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
5230	Uložení do oznámených zásilek	6,00	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika

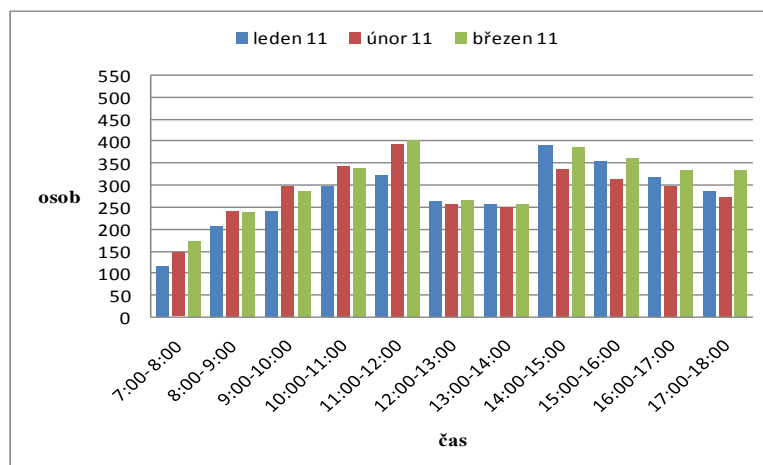
Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 - Infotypy

Přepážková pracovnice má svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 3 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 1 a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5210, 5230 jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

Zpětná analýza výstupních dat z vyvolávacího systému slouží jako podklad pro management pošty z hlediska obchodu, statistiky apod.. Sledovány jsou zejména údaje o počtu zákazníků, čekacích dobách a dobách obsluhy. Tato data jsou sledována za poštu, přepážku a jednotlivé zaměstnance pošty. Ze zpětných výstupů dat vyvolávacího systému za období leden 2011 až březen 2011 lze určit na jednotlivých přepážkách tak zvané „obslužné špičky“, tedy největší počty klientů v průběhu dne.

Na obrázku číslo 6, lze vyhodnotit postupný nárůst klientů, který dosahuje svého vrcholu mezi 11:00 a 12:00 hodinou. Druhý vrchol počtu klientů dosahuje po 14:00 hodině. Počet obslužených klientů pozvolna klesá do uzavření přepážky. Tyto dva vrcholy lze odůvodnit raním dodáním a odpoledním podáním zásilek pro firemní klientelu a úřady.

Obrázek 6: Počet obslužených klientů v průběhu dne na přepážce č. 1



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Přepážka číslo 2 (balíková přepážka)

Přepážka číslo dvě nabízí převážně balíkové služby svým zákazníkům, příjem a výdej oznámených uložených cenných balíků, cenných psaní, obchodních balíků, doporučených zásilek a expresní službu EMS. Její činnosti jsou rozšířené o peněžní služby a služby Poštovní spořitelny – vklady a výplaty a také specifické služby jako je výměna poškozených dálničních známek a službu POSTFAX.

Přepážka je otevřena pro veřejnost od 07:00 do 18:00 hodin a obsluhují ji dvě přepážkové pracovnice. První přepážková pracovnice nastupuje od 6:00 hodin a tiskne druhé oznámení pro listovní a balíkové zásilky. Dále připravuje vrácené oznámené balíky, které vyúčtovává v balíkovém skladu v systému APOST. Její poslední ranní činnost před otevřením přepážky veřejnosti je zapisování zásilek na Hromadný úhrnný lístek pro odnašeče zásilek z Poštovních přihrádek a vytištění jejich oznámení. Tato pracovnice od 7:00 do 9:45 poskytuje již popsané poštovní služby zákazníkům dle jejich volby služby ve Vyvolávacím systému pošty. Poté má přestávku a nastupuje od 11:00 hodin k přepážce číslo 1, kde do 13:00 hodin obsluhuje klienty pošty na hromadném podání listovních zásilek. Druhá přepážková pracovnice nastupuje na přepážku od 10:00 do 18:15, kde obsluhuje klienty pošty dle jejich specifických požadavků služby, kterou zvolili na klávesnici vyvolávacího systému pošty.

Tabulka 4: Nastavené procesy na přepážce č. 2

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
1010	Univerzální přepážka	18,67	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	7,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5230	Uložení do oznámených zásilek	5,00	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
6010	Řízení/supervize v provozu	3,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
31.1.2011	pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
1010	Univerzální přepážka	18,67	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	7,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5230	Uložení do oznámených zásilek	5,00	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
6010	Řízení/supervize v provozu	3,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

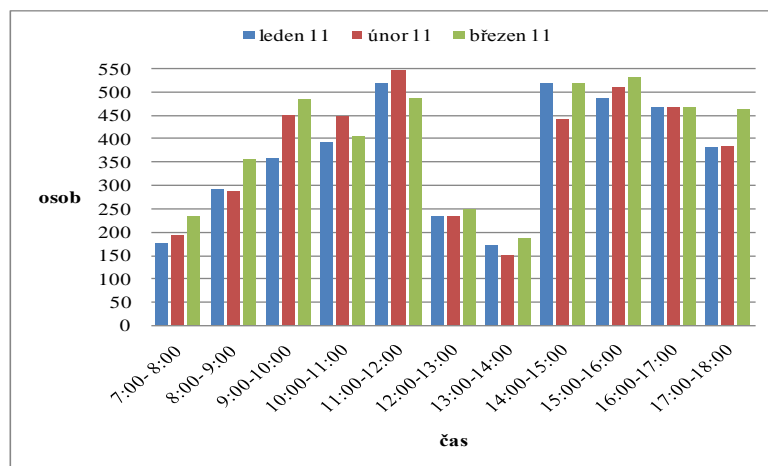
Přepážkové pracovnice mají svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 4 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 2 a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5020, 5210, 5230, 5260 jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

Zpětná analýza výstupních dat z vyvolávacího systému za období leden 2011 až březen 2011 dokáže určit na jednotlivých přepážkách tak zvané „obslužné špičky“, tj. největší počty klientů obslužených v průběhu dne.

Na obrázku číslo 7 lze identifikovat postupný nárůst počtu klientů, který dosahuje svého vrcholu mezi 10:00 a 12:00 hodinou, následovaným prudkým poklesem v průměru o 300 obslužených klientů měsíčně. Druhý vrchol počtu klientů dosahuje přepážka číslo dvě po 14:00 hodině a poté již počet obslužených klientů pozvolna klesá až do uzavření přepážky. Tyto dva vrcholy lze odůvodnit v dopoledních hodinách výdejem zapsaných listovních a balíkových zásilek komerční i nekomerční klientele. V odpoledních hodinách výdejem oznámených doporučených a balíkových zásilek, které byly uloženy po neúspěšném pokusu o dodání listovními doručovateli a balíkovými doručovateli pošty

Jindřichův Hradec 2. Dalším důvodem odpolední špičky je nárůst komerčních klientů, kteří podávají smluvní doporučené a balíkové zásilky.

Obrázek 7 Počet obslužených klientů v průběhu dne na přepážce č. 2



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Přepážka číslo 4

Pracovní činnost této univerzální přepážky se skládá z procesu zajišťující přiděly zboží a doplňkového sortimentu pro pošty bývalých okresů Jindřichův Hradec a Pelhřimov (celkem 84 pošt). Pracovní doba přepážkové pracovnice začíná v 6:00 hodin přípravou novin a časopisů pro volný prodej na poště a prodej novin, časopisů poštovním doručovatelům. Dále provádí činnosti spojené s vyúčtováním novin a remitendy. Pracovnice této přepážky zapisuje jednotlivé zapsané zásilky směřující do poštovních přihrádek pošty jednotlivcům nebo těm zákazníkům, kteří mají sjednaný odnos zásilek od pošty. V době otevření přepážky veřejnosti poskytuje příjem obyčejných listovních zásilek, doporučených zásilek, cenných psaní a zásilek EMS.

Přepážková pracovnice má svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 5 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 4 a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5020, 5210 jsou produktivní. Započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces

povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

Tabulka 5: Nastavené procesy na přepážce č. 4

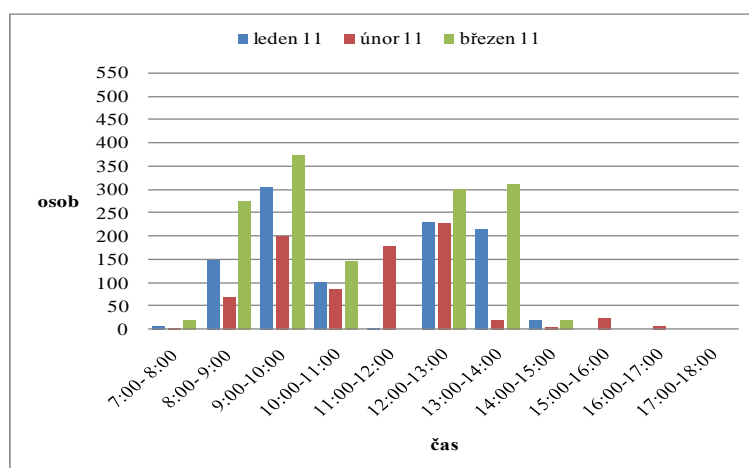
Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	37,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Kořínková Jana
1010	Univerzální přepážka	20,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Kořínková Jana
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Kořínková Jana
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	12,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Kořínková Jana
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Kořínková Jana

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 - Infotypy

Přepážka je otevřena pro veřejnost od 07:00 do 15:00 hodin a obsluhuje ji jedna přepážková pracovnice. Ve skutečnosti je přepážka otevřena veřejnosti až po vypravení požadovaných přiděľů zboží a doplňkového sortimentu. Jak je patrné na obrázku číslo 8, který znázorňující počet obslužených klientů v závislosti na čase při otevření přepážky veřejnosti. Přepážka číslo 4 nabízí převážně prodej novin, časopisů, zboží a doplňkového sortimentu. Dále poskytuje příjem a výdej oznámených uložených cenných balíků, cenných psaní, doporučených zásilek a také službu EMS. Její činnosti jsou rozšířené o peněžní služby a služby Poštovní spořitelny – vklady a výplaty. Po příchodu doručovatelů pracovnice této přepážky vyúčtuje zapsané doporučené zásilky v doručovacích kartách a pořizuje je do listovního skladu pošty pomocí APOSTu.

Z analýzy výstupních dat z vyvolávacího systému za období leden 2011 až březen 2011 jsou zřejmé „obslužné špičky“, tj. počet klientů, kteří jsou obsluženi v určitý čas.

Obrázek 8: Počet obslužených klientů v průběhu dne na přepážce č. 4



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Na obrázku číslo 8 lze vyhodnotit maximální počty obslužených klientů v průběhu dne. Tato přepážka je svými pracovními procesy odlišná od ostatních přepážek pošty. Její pracovníce většinu pracovní doby připravuje dle potřeby přiděly pověřeným poštám a v odpoledních hodinách vyúčtovává s listovními doručovateli.

Přepážka číslo 5 (listovní přepážka)

Přepážka číslo pět poskytuje široké veřejnosti poštovní služby: příjem a výdej obyčejných listovních zásilek, oznámených uložených cenných balíků, cenných psaní, doporučených zásilek, službu EMS. Její činnosti jsou rozšířené o peněžní služby, služby Poštovní spořitelny – vklady a výplaty. Tato přepážka poskytuje i specifické služby společnosti SAZKA, a. s.. Přepážka je navíc Kontaktním místem veřejné správy.

Přepážka je otevřena pro veřejnost od 07:00 do 18:00 hodin a obsluhují ji dvě přepážkové pracovníce, které se po jednodenních intervalech střídají s pracovníci přepážky číslo jedna pošty Jindřichův Hradec 1. První pracovníce nastupuje na ranní směnu od 6:45 do 11:00 hodin a její pracovní činnosti byly již popsány. Druhá pracovníce pracuje na odpolední směně od 11:00 do 18:00 hodin.

Obě přepážkové pracovníce mají svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 6 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 5 a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5210, jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

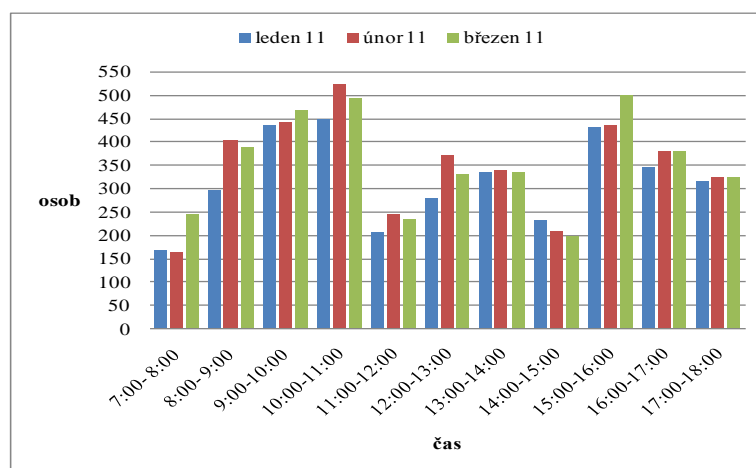
Tabulka 6: Nastavené procesy na přepážce č. 5

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
1010	Univerzální přepážka	30,75	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
6010	Řízení/supervize v provozu	3,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Z analýzy výstupních dat z vyvolávacího systému za období leden 2011 až březen 2011 jsou zřejmé na přepážce číslo pět (obrázek číslo 9) tak zvané „obslužné špičky“, tj. maximální počty obslužených klientů v průběhu dne. Vytížení přepážky klienty je patrné z obrázku č. 9. Zřejmý je postupný nárůst do jedenácté hodiny, polední a popolední pokles a opětovný nárůst v odpoledních hodinách. Dva propady obsluhy (mezi 11:00 - 12:00 a mezi 14:00 – 15:00 hod.) jsou způsobené předáním pracoviště mezi pracovníci a přestávkami na odpočinek podle Zákoníku práce.

Obrázek 9: Počet obslužených klientů v průběhu času přepážky č. 5



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Přepážka číslo 6

Přepážka číslo 6 je převážně přepážkou - Kontaktní místo veřejné správy a poskytuje klientům pošty listovní služby, peněžní služby, služby Poštovní spořitelny – vklady a výplaty. Tato přepážka dále poskytuje výplaty důchodu, Western Union a kopírovací službu. Přepážka prodává poštovní ceniny, dálniční známky a doplňkový sortiment pošty.

Přepážka je otevřena pro veřejnost od 08:00 do 18:00 hodin a obsluhují ji dvě přepážkové pracovnice.

Přepážkové pracovnice mají svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 7 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 6 a jejich

hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5210, jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

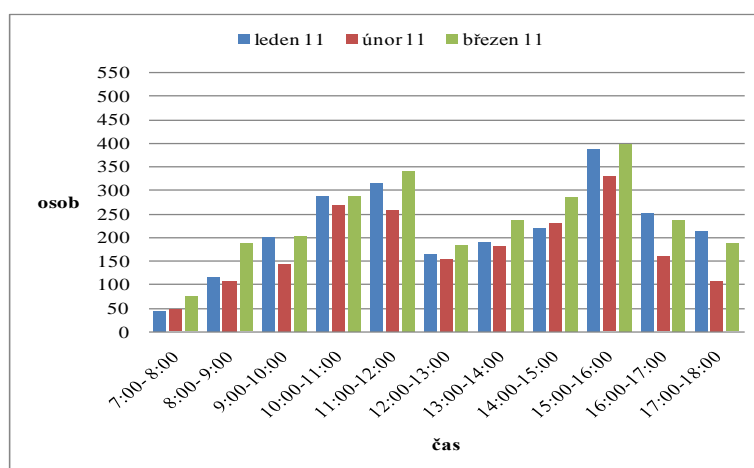
Tabulka 7: Nastavené procesy na přepážce č. 6

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudilová Petra
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudilová Petra
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudilová Petra
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudilová Petra

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Z analýzy výstupních dat vyvolávacího systému za měsíce leden 2011 až březen 2011 lze vyhodnotit maximální počty obslužených klientů v průběhu dne. Na obrázku č. 10 lze identifikovat dvě „obslužné špičky“ této přepážky. Celkový nízký počet klientů lze odůvodnit časovou náročností služby veřejné správy Czech POINT, kterou tato přepážka poskytuje.

Obrázek 10: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 6



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Přepážka číslo 7

Přepážka číslo 7 poskytuje klientům pošty tyto služby: listovní služby, peněžní služby, výplaty důchodů, výplaty poukázek, Western Union, Poštovní spořitelna - vklady a výplaty. Její činnosti jsou rozšířené o služby – Home Credit úvěry, penzijní připojištění, životní pojištění, pojištění majetků, povinné ručení, stavební spoření a rozhlas a televize. Přepážka prodává poštovní ceniny, dálniční známky a doplňkový sortiment pošty.

Týdenní pracovní úvazek pracovnice přepážky je 36,5 hodiny. Tento čas je rozdělen na jednotlivé procesy, ke kterým se přiřadí čas z celkového pracovního úvazku. Z tabulky číslo 8 lze identifikovat rozvržení procesů v čase.

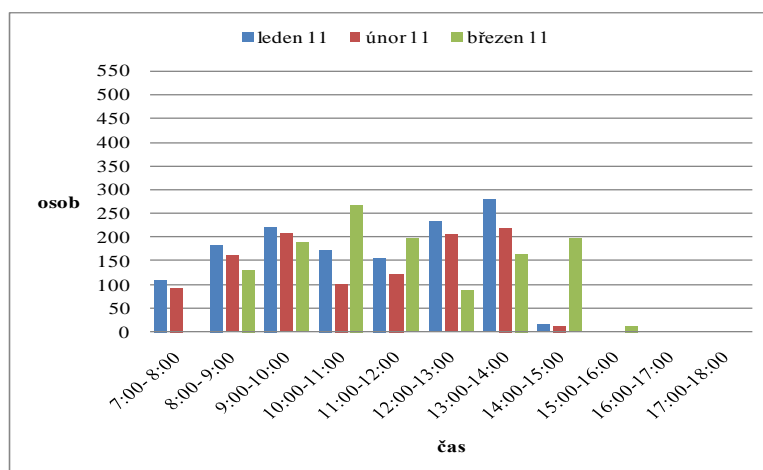
Tabulka 8: Nastavené procesy na přepážce č. 7

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Procesy 1010, 5210, jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

Obrázek 11: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 7



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošt

Obrázek č. 11 opět znázorňuje data z vyvolávacího systému za měsíce leden 2011 až březen 2011. Z analýzy dat lze vyhodnotit počty obslužených klientů v průběhu dne. Jak je z obrázku patrné přepážka má otevřeno pro veřejnost od 07:00 do 15:00 hodin. Počty obslužených klientů jsou nahodilé podle potřeby nabízených služeb této přepážky klientům. Počet obslužených zákazníků je nejmenší ze všech představených přepážek, což odpovídá specifikaci poskytovaných činností zákazníkům pošty a časovou náročností jednotlivých činností této přepážky.

Přepážka číslo 8

Přepážka číslo osm je přepážkou speciální „Banko – pojišťovací“. Poskytuje klientům pošty tyto služby: Poštovní spořitelna, penzijní připojištění, životní pojištění, pojištění majetku, povinné ručení, stavební spoření, listovní služby, peněžní služby, výplaty důchodů, výplaty poukázek. Přepážka prodává poštovní ceniny a doplňkový sortiment pošty.

Tato specializovaná přepážka má otevřeno pro veřejnost od 07:00 do 18:00 hodin. Obsluhují ji dvě pracovnice přepážky, které střídají svá pracoviště na přepážce číslo 7 a 8 v jednodenních intervalech pošty Jindřichův Hradec 1.

Přepážková pracovnice má svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 9 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 8 a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5210 jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

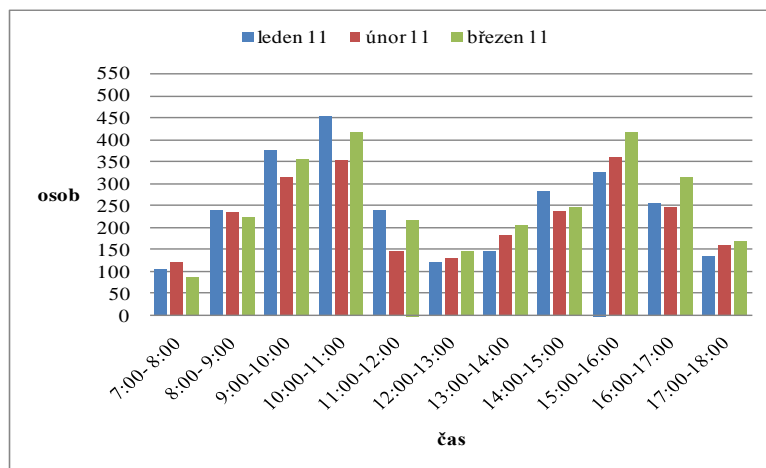
Tabulka 9: Nastavené procesy na přepážce č. 8

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Z analýzy výstupních dat z vyvolávacího systému za měsíce leden až březen 2011 lze identifikovat na této přepážce „obslužné špičky“, tedy maximální počty obslužených klientů v průběhu dne.

Obrázek 12: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 8



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Na obrázku číslo 12, lze konstatovat postupný nárůst klientů, kteří dosahují svého vrcholu mezi 10:00 a 11:00 hodinou. Následuje prudký pokles obslužených klientů. Druhý vrchol počtu klientů dosahuje přepážka č. 8 po 15:00 hodině, poté počet obslužených klientů pozvolna klesá do uzavření přepážky.

Tyto dvě „obslužné špičky“ lze odůvodnit v dopoledních hodinách postupným příchodem klientů pro vyplacení odnosných důchodů uložených u přepážky pošty. V odpoledních hodinách přichází klienti pro výplatu poštovních poukázek, které jim byly doručeny ten den do poštovních schránek. Po patnácté hodině končí pracovní doba většiny firem a úřadů a na poštu přichází klienti s běžnými platbami poštovních poukázek A i platbou SIPO. Někteří klienti požadují speciální služby této „Banko – pojišťovací“ přepážky. Převážně služeb Poštovní spořitelny, České pojišťovny a dalších Aliančních partnerů České pošty, s. p..

Přepážka číslo 10

Přepážka číslo 10 je přepážkou Poštovní spořitelny. Obsluhuje klienty poštovní spořitelny, kteří zde mají možnost využít i ostatních služeb poštovního portfolia, aniž by je pracovnice přeposlala přes vyvolávací systém na jinou přepážku.

Tato specializovaná přepážka Poštovní spořitelny má otevřeno pro veřejnost od 07:00 do 18:00 hodin a obsluhují ji dvě přepážkové pracovnice.

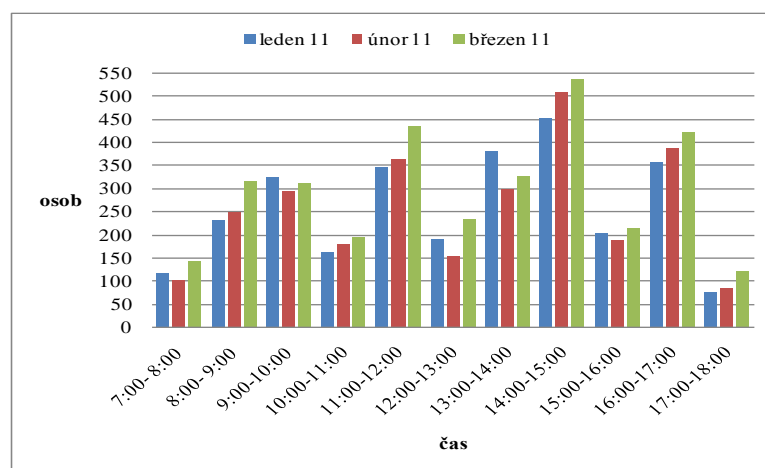
Tabulka 10: Nastavené procesy na přepážce č. 10

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
1010	Univerzální přepážka	30,70	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,55	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
6010	Řízení/supervize v provozu	3,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
31.1.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Přepážkové pracovnice mají svůj týdenní pracovní úvazek 36,5 hodiny rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka číslo 10 znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce číslo 10 a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5210 jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

Obrázek 13: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 10



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Na obrázku číslo 13 je patrný počet obslužených klientů v průběhu času ve sledovaném období leden až březen 2011 v době otevření pošty veřejnosti. Počet obslužených klientů je nepravidelný a nerovnoměrný. Tuto přepážku navštěvuje klientela Poštovní spořitelny.

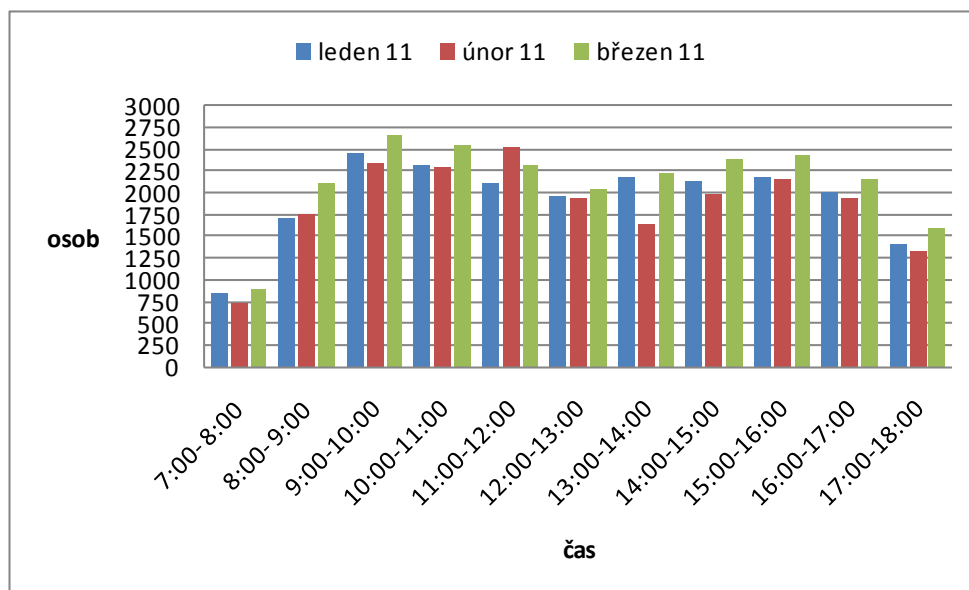
2.3 Zhodnocení současného stavu

Na základě zjištěných informací o poště Jindřichův Hradec 1 a jednotlivých přepážkách pošty vyplývá, že v hale pro veřejnost je za současného stavu otevřeno osm univerzálních přepážek. Tyto přepážky poskytují základní poštovní služby, příjem a výdej adresných a neadresných zásilek, peněžní službu, prodej poštovních cenin a zboží. Dále poskytují služby Aliančních partnerů (Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, Raiffeisen stavební spořitelna, aj.), zajišťují výplatu důchodů pro Českou správu sociálního zabezpečení a loterijní činnosti pro SAZKU, a.s. atd..

Řídící – obvodová pošta Jindřichův Hradec 1 má otevřenu halu pro veřejnost od 07:00 do 18:00 hodin ve všední den a v sobotu od 08:00 do 12:00 hodin.

Za sledované období leden až březen 2011 obsloužila pošta Jindřichův Hradec 1 celkem 65 736 klientů. Výstupní data pocházejí z vyvolávacího systému pošty.

Obrázek 14: Celkový počet obslužených klientů pošty J. Hradec 1 v čase



Zdroj: Česká pošta, s. p., Vyvolávací systém pošty

Na obrázku č. 14 lze sledovat celkový počet obslužených klientů v průběhu dne. První hodinu otevření pošty využijí převážně firemní zákazníci, kteří si od pošty odnášejí zásilky směřující do poštovních příhrádek. Poté počet klientů roste a svého vrcholu nabývá v čase mezi 10:00 a 11:30 hodinou. Druhá špička dosáhne svého vrcholu v době od 14:00 do 16:00 hodin.

Z analýzy stávajícího stavu pošty Jindřichův Hradec 1 lze definovat tři zásadní kritické skutečnosti:

1. Neefektivní činnosti přepážky č. 4 směrem ke klientům pošty.
2. Přetížení přepážek č. 1 a 2 smluvními podavateli pošty Jindřichův Hradec 1.
3. Neefektivní nastavení procesů přepážek pošty ve vztahu k potřebám klientů.

1. Neefektivní činnosti přepážky č. 4 směrem ke klientům pošty

Z analýzy současného stavu univerzální přepážky číslo 4 vyplývá, že tato přepážka vykonává činnosti (str. 39 této diplomové práce), které nespadají plně do její kompetence. Přepážková pracovnice by se měla převážně věnovat klientům pošty a jejich požadavkům. Tedy ne, aby byla uzavřena po převážnou část své doby pro veřejnost, protože vykonává činnosti, které náleží jiným pracovištím pošty. Například vytváří přiděly zboží pro pověřené pošty bývalých okresů Jindřichův Hradec a Pelhřimov (84 pošt). Tuto činnost mají vykonávat pokladní pošty. Pracovnice připravuje noviny pro doručovatele, sepisuje, balí a odesílá denní remitendu tisku, dále provádí odpolední vyúčtování s doručovateli, zapisuje zásilky do datového skladu pošty v systému APOST. Všechny činnosti náleží do zázemí pošty pro pracovníky vnitřní služby.

2. Přetížení přepážek č. 1 a 2 smluvními podavateli pošty Jindřichův Hradec 1

Dalším nedostatkem zjištěným analýzou současného stavu přepážek pošty je přetížení přepážek č. 1 a 2. Tyto přepážky poskytují služby komerční i nekomerční klientele, příjem a výdej jednotlivých zásilek, ale i hromadného podání. V době ranní, resp. odpolední špičky od 10:00 do 11:30 hodin, resp. 14:00 do 16:00 hodin se v hale pro veřejnost nahromadí větší počet čekajících klientů. Vytváří se fronty. Nekomerční klienti si stěžují na dlouhou dobu čekání. Komerční klienti jsou obsluhováni pouze na přepážkách číslo 1 a 2. Mají s Českou poštou, s. p. uzavřenou „Dohodu o bezhotovostní úhradě cen poštovních služeb“ nebo „Dohodu o používání výplatního stroje k úhradě cen za poštovní služby“. Zásilky mohou

podávat na smluvní podací poště. Smluvní podavatelé přicházejí na poštu po ukončení své pracovní doby, tedy po čtrnácté hodině. Podání smluvních podavatelů (např.: Okresní soud v Jindřichově Hradci, Městský úřad Jindřichův Hradec, Česká správa sociálního zabezpečení, Waldviertler Sparkasse von 1842, a.s, aj.) je denně v řádu stovek listovních zásilek. Množství zásilek zabere přepážkovým pracovnícím delší čas. Nekomerční klienti po celou dobu zpracování zásilek od smluvních podavatelů čekají ve frontě. Přitom přicházejí na poštu vyzvednout si jednu doporučenou zásilku nebo odeslat jeden balík.

3. Neefektivní nastavení procesů přepážek pošty ve vztahu k potřebám klientů

Analýza dat přepážek vyjadřuje další nedostatky, které plynou ze současného nastavení pouze základních procesů univerzálních přepážek a neaktuálního nastavení infotypů. Infotyp lze charakterizovat jako informace o rozvržení týdenního pracovního úvazku do procesů.

Na jednotlivých přepážkách pošty Jindřichův Hradec 1 jsou nastaveny pouze základní povinné procesy: 1010 - Univerzální přepážka; 5210 - Uzavření pracoviště a 6010 – Řízení/supervize, jak je patrné z tabulky číslo 11. Uvedené procesy jsou v základním nastavení všech pošt a pro další činnosti, které pošta vykazuje, jsou nedostatečné. Procesy by měly být doplněny například o proces 4080 – Elektronické služby; proces 5020 – Zpracování zásilek pro odnos; proces 5260 – Druhé výzvy; proces 5230 – Uložení zapsaných zásilek nebo proces 1070 – Kontrola dokladů. Správné nastavení procesů a infotypů má vypovídající informace o zátěži pošty. Zátěže a infotypy pošty jsou popsány v bodě 1.3 této diplomové práce. Manažeři obvodů vyhodnocují jednotlivé zátěže pošt a z jejich výsledků navrhuji změny, které se týkají lidských zdrojů pošty. Proto špatné nebo neaktualizované nastavení procesů a infotypů může vést manažera k rozhodnutí o nutnosti řešení tohoto stavu, ať už např. snížením pracovního úvazku nebo ukončením pracovního poměru na příslušné typové pozici.

Tabulka 11: Nastavené základní procesy přepážek pošty Jindřichův Hradec 1

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta
1.4.2011	Pracovník přepážky	36,50	1237701001	Jindřichův Hr.1
1010	Univerzální přepážka	25,75	1237701001	Jindřichův Hr.1
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	7,50	1237701001	Jindřichův Hr.1
6010	Řízení/supervize v provozu	3,25	1237701001	Jindřichův Hr.1

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Popis tří základních procesů, které jsou nastaveny na poště Jindřichův Hradec 1 a nevypovídají o skutečných činnostech pošty.

Proces 1010 – univerzální přepážka

Tento proces je proces povinný pro všechny pošty a vykazuje zahrnuté činnosti pro:

- všechny druhy přepážek (specializované přepážky filatelie, obchodní přepážka, apod.),
- obsluhu specializované přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti na poště),
- přepážku hromadného podání (včetně času, kdy nejsou klienti na poště),
- výběr poštovní schránky na poště, vedení statistiky, vyúčtování,
- uzávěrku přepážky.

Proces 5210 - uzavření pracoviště – vyúčtování

Tento proces je proces povinný pro dodací pošty a vykazuje zahrnuté činnosti pro:

- vyúčtování doručovatelů po pochůzce (doručovatel + vyúčtující pracovník), zápis do dodacích dokladů, zadání do PC,
- zpracování vrácených a doslaných zásilek,
- uložení oznámených zásilek pouze na vlastní poště.

Proces 6010 - řízení/supervize v provozu

Tento proces je proces povinný pro všechny pošty a vykazuje zahrnuté činnosti pro:

- činnosti týkající se všech pracovníků – kontroly a opravy pracovních pomůcek,
- seznámení s provozními předpisy a jejich změnami,
- přípravu pracoviště,
- reklamace.

Špatné nastavení procesů má vliv na celkovou efektivitu pošty.

3 NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ ČINNOSTÍ POŠTY JINDŘICHŮV HRADEC 1

Zlepšování podnikových procesů je dnes základní nezbytností efektivního fungování firmy a v konečném důsledku má vliv na udržení firmy na trhu. Zejména proto, že pokud zákazník nedostane službu v požadované ceně a kvalitě, má možnost obrátit se na konkurenční firmu. Toto je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování, což vede k zefektivňování jejich činností a konkurenceschopnosti.

1. leden 2013 je den, kdy se otevře poštovní trh novým poštovními operátory, což znamená i pro Českou poštu, s. p. nárůst nových konkurenčních firem v oblasti poštovních služeb. Proto již dnes musíme průběžně zlepšovat nastavení jednotlivých procesů, které zefektivní činnosti jednotlivých poboček České pošty, s. p.. Musíme se orientovat převážně na zákazníka, vyhovět jeho potřebám a požadavkům. Protože zákazník je ten, kdo si může vybrat svého poštovního operátora a přinese firmě zisk.

Na základě zhodnocení v předchozí části 2.3 této diplomové práce a z výše uvedených důvodů doporučuji pro zefektivnění činností pošty Jindřichův Hradec 1 přijmout tyto návrhy:

1. Uzavřít univerzální přepážku číslo 4
2. Přijímat zásilky smluvních podavatelů v zázemí pošty
3. Rozšířit spektrum procesů univerzálních přepážek

3.1 Návrh na uzavření univerzální přepážky číslo 4

Z analýzy dat vyvolávacího systému a současného nastavení pracovních procesů na přepážkách pošty Jindřichův Hradec 1 je zřejmé, jak neefektivně jsou nastaveny procesy pro jednotlivá pracoviště pošty. Na jedné straně je možné zaznamenat přetížení přepážek číslo 1, 2 a na straně druhé jen částečné nebo dokonce nahodilé otevření přepážky číslo 4 pro veřejnost.

Navrhuji proto uzavření přepážky číslo čtyři. Její pracovní činnosti navrhuji rozdělit na pracoviště přepážek č. 5 a č. 7, pokladnu pošty a částečně na pracovníky vnitřní služby pošty Jindřichův Hradec 1.

Přesunutí pracovních činností na jiná pracoviště pošty navrhuji takto:

Na pracoviště přepážky č. 5 pošty

Navrhuji tuto přepážku určit prodejem zboží a doplňkovým sortimentem pošty. Výhodou této přepážky je prodej tohoto sortimentu po celou dobu otevření pošty veřejnosti od pondělí do soboty.

Na pracoviště přepážky č. 7 pošty

Tuto přepážku navrhuji pověřit ranní přípravou novin a časopisů pro poštovní doručovatele, prodejem denního tisku veřejnosti a vyúčtováním denní remitendy tisku a časopisů. Dále navrhuji na této přepážce poskytovat službu pro veřejnost „Kontaktní místo veřejné správy“.

Na pracoviště pokladny pošty

Pokladna pošty by měla vytvářet, po přijetí návrhu na uzavření přepážky číslo 4, pro pověřené pošty přiděly zboží a doplňkového zboží. V současné době je již pokladna Jindřichův Hradec 1 přidělovou poštou pro poštovní ceniny pošty bývalých okresů Jindřichův Hradec a Pelhřimov (celkem 84 pošt).

Pracoviště vnitřní služby pošty

Po uzavření přepážky č. 4 navrhuji přesunout na pracoviště vnitřní služby pořizování zásilek směřovaných na poštovní přihrádky pošty do listovního skladu pošty v systému APOST.

Veškeré navržené změny musí být oznámeny pracovníkům na uvedených pracovních pozicích a zapsány dodatkem do Domácího řádu pošty Jindřichův Hradec 1. Seznámení pracovníci stvrdí souhlas se změnou podpisem v dodatku Domácího řádu pošty.

3.2 Návrh příjmů zásilek smluvních podavatelů v zázemí pošty

Zpracování zásilek hromadného podání od smluvních podavatelů zabere delší čas pro pořízení zásilek do APOSTu. Pracovník přepážky je povinen při zpracování těchto zásilek vždy překontrolovat náležitosti, které vycházejí z „*Dohody o bezhotovostní úhradě cen poštovních služeb*“. Pracovnice přepážky ověřuje, zda:

- veškeré náležitosti záhlaví tiskopisu „Evidenčního lístku poštovního“ odpovídají skutečnosti a jsou správně zaevidovány,
- souhlasí uvedený počet zásilek, cena zásilek a výsledná částka poštovního.

Při zpracování zásilek hrazených na základě „*Dohody o používání výplatního stroje k úhradě cen za poštovní služby*“ je pracovník přepážky povinen ověřit zda:

- je podavatel uveden v seznamu podavatelů a je oprávněn používat výplatní stroj,
- jsou všechny zásilky správně zapsány do poštovního podacího archu, zda souhlasí otisky výplatního stroje s uloženým vzorem otisku,
- je správná výše ceny za službu vyznačena výplatním strojem.

Většina smluvních (hromadných) podavatelů přináší své zásilky po ukončení své pracovní doby, tedy po čtrnácté hodině. Mezi největší podavatele patří: Okresní soud v Jindřichově Hradci, Městský úřad Jindřichův Hradec, Waldviertler Sparkasse von 1842 AG, kteří denně podají stovky zapsaných zásilek.

Čas pro zpracování takového množství zásilek je v řádu desítek minut. Nekomerční klienti netrpělivě čekají na vyzvednutí své zásilky po celou dlouhou dobu odbavení zásilek hromadného podání. Často si stěžují na špatné nastavení činností přepážek č. 1 a č. 2.
Navrhují přesunout podání smluvních podavatelů do zázemí pošty Jindřichův Hradec 1.

Prostory potřebné pro zpracování těchto zásilek podaných smluvními podavateli mají již v zázemí pošty dostačující kapacitu. Jedná se o místnost, která slouží v ranních hodinách pro pořizování zapsaných zásilek do datového skladu APOSTu. V odpoledních hodinách slouží pro příjem balíků od smluvních podavatelů a výpravě zásilek k Sběrnému přepravnímu

uzlu České Budějovice 02. Tato přepážka zázemí je vybavena potřebným nábytkem, počítačovou sestavou, tiskárnou, snímačem čárových kódů a váhou do 30 kg pro příjem balíků a telefonní přípojkou. Další výhodou této místnosti je umístění třídnic, které jsou určeny pro ruční třídění listovních zásilek podle poštovního směrovacího čísla. K plnohodnotnému vybavení tohoto pracoviště schází listovní váha do 5 kg pro listovní zásilky a UV lampa pro kontrolu fluorescenční barvy.

Smluvní zákazník může zásilky podat v prostorách pošty u přepážky nebo přes nakládací rampu v zázemí pošty, která slouží k výměně poštovních závěrů. Je přístupná ze dvora pošty, kam se zákazník dostane zadním vchodem. Výhodou je možnost přivést zásilky automobilem přímo k nakládací rampě. V zázemí pošty jsou k dispozici přepravky s nosností do 15 kg, manipulační vozíky k přepravě přepravek a klece.

Pracovní dobu navrhuji v čase od 14:00 do 18:00 hodin, tedy 4,0 hodin denně. Týdenní pracovní úvazek na 20,0 hodin. Pracovní doba je upravena na časy odpovídající přetíženým přepážkám číslo jedna (viz. obrázek číslo 6) a č. 2 (viz. obrázek číslo 7). Tato doba odpovídá zvýšenému počtu zákazníků smluvních podavatelů, která byla vysledována v období leden až březen 2011. Na obrázcích je patrné navýšení zákazníků po čtrnácté hodině jak u individuálních, tak i smluvních.

Pro obsazení nově vytvořené pracovní pozice pracovníkem mám dva návrhy:

- Obsadit tuto pracovní pozici pracovníkem ze zrušené přepážky č. 4 na zkrácený pracovní úvazek 20,0 hodin týdně.
- Přijmout pracovníka na dohodu o pracovní činnosti na pracovní úvazek 20,0 hodin týdně.

Pracovní náplň pracovníka této přepážky bude spočívat ve zpracování zásilek od smluvních podavatelů. Po nástupu na pracovní směnu se přihlásí do programu APOST, kde pod svým jménem bude veškeré zásilky zapisovat do datového souboru pošty. Další pracovní náplní bude výpomoc ve vnitřní službě – třídění přijatých zásilek, jejich svazkování a příprava zásilek pro Sběrný přepravní uzel České Budějovice 02. Po ukončení práce musí pracovník uzavřít cyklus v APOSTu a vytisknout nezbytné dokumenty k další evidenci pošty.

Tabulka 12: Navrhované rozložení jednotlivých procesů

Proces	Název procesu	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	20,00	1237701001	Jindřichův Hr.1	
1010	Univerzální přepážka	8,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	
5060	Třídění na DO - OLZ, R vč. B,	7,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	
6010	Řízení/supervize v provozu	1,50	1237701001	Jindřichův Hr.1	

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

V tabulce č. 12 je znázorněno navrhované rozložení jednotlivých procesů v čase. Přepážková pracovnice má navržený týdenní pracovní úvazek 20,0 hodin rozdělen na jednotlivé procesy a přiřazený čas z celkového pracovního úvazku. Tabulka znázorňuje rozložení jednotlivých vykonávaných procesů na přepážce v zázemí pošty a jejich hodinové rozložení v týdenním úvazku. Procesy 1010, 5060, 5210 jsou produktivní a započítávají se do produktivní, celkové, úplné i efektivní zátěže. Proces 6010 je proces povinný (pro všechny zaměstnance), ale neproduktivní - slouží pouze pro výpočet zátěže celkové, úplné a efektivní.

3.3 Návrh rozšíření procesů univerzálních přepážek

Z analýzy současného stavu jsem zjistil špatné nastavení pouze základních pracovních procesů univerzálních přepážek, tj. 1010 - Univerzální přepážka; 5210 - Uzavření pracoviště a 6010 – Řízení/supervize. Uvedené procesy jsou procesy povinné a jsou v základním nastavení všech pošt. Další činnosti, např. 4080 – Elektronické služby; 5020 – Zpracování zásilek pro odnos; 5260 – Druhé výzvy; 5230 – Uložení zapsaných zásilek a proces 1070 – Kontrola, pošta Jindřichův Hradec 1 nevykazuje, což má negativní vliv na celkový výsledek v systému CO3, kde existuje několik druhů zátěží (produktivní, celková, úplná a efektivní zátěž).

Navrhují při uvažovaných změnách provést aktualizaci procesů tak, aby rozložení časů do procesů co nejvíce vystihovalo výkon na dané poště. Popis jednotlivých základních procesů znázorňuje příloha číslo 2.

Tabulka číslo 13 obsahuje navrhované změny procesů pro přepážku číslo 1 a 5. Na těchto dvou přepážkách se střídají tři pracovnice přepážky. Důvodem je doba otevření přepážek pro veřejnost a fond pracovní doby pracovníků. Modře jsou zvýrazněny navrhované

změny, které mají za cíl zefektivnit nebo jen přesněji vykázat činnosti pošty Jindřichův Hradec 1.

Tabulka 13: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 1 a č. 5

Platné do	Název plánovaného místa	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
1010	Univerzální přepážka	15,02	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
4080	Elektronické služby	10	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
5260	Druhé výzvy	1	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Míková Monika
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
1010	Univerzální přepážka	15,02	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
4080	Elektronické služby	10	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
5260	Druhé výzvy	1	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Talknerová Monika
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
1010	Univerzální přepážka	15,02	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
4080	Elektronické služby	10	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
5260	Druhé výzvy	1	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Šmatláková Zdeňka

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Navrhované změny se týkají procesů:

4080 Elektronické služby

5230 Uložení do oznámených zásilek

5260 Druhé výzvy

Tabulka č. 14 obsahuje navrhované změny procesů pro přepážku číslo 2, které jsou zvýrazněny modře. Na přepážce se střídají dvě pracovnice. Důvodem je doba otevření přepážky pro veřejnost a fond pracovní doby pracovnic. Na přepážce č. 2 pošty Jindřichův Hradec 1 nebyla provedena aktualizace u paní Evy Slavíkové. Zde došlo k rozšíření procesů o procesy, které pracovnice ve skutečnosti vykonává.

Tabulka 14: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 2

Platné do	Název plánovaného místa	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Slavíková Eva
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
1010	Univerzální přepážka	19	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	7,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Daňhelová Květoslava

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Navrhované změny se týkají procesů:

5020 Zpracování zásilek pro odnos

5230 Uložení do oznámených zásilek

5260 Druhé výzvy

Tabulka č. 15 obsahuje navrhované změny procesů pro přepážku číslo 6, které jsou zvýrazněny modře. Přepážka se zabývá převážně činností - Kontaktní místo veřejné správy, ale neměla tyto procesy na požadovaný čas (infotyp) vůbec nastaveny. Tato chyba do značné míry ovlivnila celkové zátěže pošty.

Navrhované změny se týkají procesů:

4080 Elektronické služby

5020 Zpracování zásilek pro odnos

5260 Druhé výzvy

5230 Uložení do oznámených zásilek

Na přepážce se střídají dvě pracovnice. Důvodem je doba otevření přepážky pro veřejnost a fond pracovní doby pracovníků. Převážná část nastavených procesů chyběla u paní Hany Škardové, jak je patrné z tabulky.

Tabulka 15: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 6

Platné do	Název plánovaného místa	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
4080	Elektronické služby	13,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Škardová Hana
	pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
1010	Univerzální přepážka	10	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
4080	Elektronické služby	13,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
5020	Zpracování zásilek pro odnos	1,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	3	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
5230	Uložení do oznámených zásilek	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Zabloudivá Petra

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

I následující tabulka č. 16 obsahuje navrhované změny procesů pro přepážku číslo 7, které jsou zvýrazněny modře. Na přepážce pošty Jindřichův Hradec 1 byla provedena změna přidáním služby pro veřejnost - Kontaktní místo veřejné správy. Zde došlo k rozšíření procesů o procesy, které pracovníce ve skutečnosti vykonává.

Tabulka 16: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 7

Platné do	Název plánovaného místa	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
1010	Univerzální přepážka	24,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
4080	Elektronické služby	6	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Němcová Marie

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Navrhované změny se týkají procesů:

4080 Elektronické služby

5260 Druhé výzvy

Další tabulka č. 17 obsahuje navrhované změny procesů pro přepážku číslo 8. Modře jsou zvýrazněny aktualizované změny, které odpovídají navrhovaným změnám v diplomové práci a mají za cíl zefektivnit činnosti pošty Jindřichův Hradec 1. Na přepážce pošty

Jindřichův Hradec 1 byla provedena změna přidáním služby pro veřejnost – Přepážka poštovní spořitelny.

Tabulka 17: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 8

Platné do	Název plánovaného místa	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
1010	Univerzální přepážka	5,25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
1020	Přepážka poštovní spořitelny	25	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Bláhová Jarmila

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Navrhované změny se týkají procesů:

1020 Přepážka poštovní spořitelny

5260 Druhé výzvy

Poslední tabulka č. 18 obsahuje navrhované změny procesů pro přepážku číslo 10, které jsou zvýrazněny modře. Na přepážce pošty Jindřichův Hradec 1 nebyla provedena v minulosti aktualizace procesů a nastavení přepážky opět odpovídalo základnímu nastavení pošt. Přepážka provádí po sedmnácté hodině kontrolu přijatých dokladů všech přepážek pošty. Na přepážce se střídají dvě pracovnice. Důvodem je doba otevření přepážky pro veřejnost a fond pracovní doby pracovníc.

Navrhované změny procesů u přepážky:

1070 Kontrola dokladů

5260 Druhé výzvy

Tabulka 18: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 10

Platné do	Název plánovaného místa	Hodiny	NS	Pošta	Jméno pracovníka
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
1010	Univerzální přepážka	31,08	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
1070	Kontrola dokladů	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Keňová Marcela
	Pracovník přepážky	36,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
1010	Univerzální přepážka	30,7	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
1070	Kontrola dokladů	5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
5260	Druhé výzvy	0,83	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtová	2,5	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka
6010	Řízení/supervize v provozu	2,92	1237701001	Jindřichův Hr.1	Žembová Šárka

Zdroj: Česká pošta, s. p., SAP_ZCO3 – Infotypy

Doporučené změny odpovídají navrhovaným změnám v bodě 3.1 zrušení přepážky č. 4, kde byly přesunuty jednotlivé pracovní činnosti na jiné přepážky pošty. Proto byla navržena změna a aktualizace procesů tak, aby rozložení časů do procesů co nejvíce vystihovalo navrhovanou změnu výkonu na dané poště Jindřichův Hradec 1.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V předchozí části jsou popsány tři návrhy řešení, které by měla České pošta, s. p. přijmout. Ekonomické zhodnocení a následné posouzení bylo provedeno na realizaci uvedených návrhů pro poštu Jindřichův Hradec 1.

A – Uzavření univerzální přepážky číslo 4

B – Příjem zásilek smluvních podavatelů v zázemí pošty

C – Rozšíření procesů univerzálních přepážek

4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu A

Návrh na zrušení univerzální přepážky č. 4 se vztahuje k poště Jindřichův Hradec 1.

Požadavky k uvedení do provozu:

1. Přerozdělení pracovních činností na jiná pracoviště.
2. Nové stanovení pracovních činností pracovišť, jako dodatek Domácího řádu pošty.
3. Oznámení organizační změny pracovníci přepážky č. 4.
4. Nabídka práce na přepážce v zázemí pošty (viz. bod 3.2 této práce).

Mzdové náklady na pracovníci přepážky číslo 4

Při uzavření univerzální přepážky č. 4 ušetří Česká pošta, s. p. velkou část mzdových nákladů. Protože se jedná o citlivá a tajná data osoby, které se zmíněné rušení jejího pracoviště týká, budu pracovat při kalkulaci mzdových nákladů z kalkulačních hodnot firmy. Tabulka č. 19 ukazuje kalkulační hodnotu pro typovou pozici *Pracovník přepážky* při týdenním úvazku 37,5 hodiny. Pracovnice je zařazena do 7. tarifní skupiny. Toto zařazení odpovídá náročnosti pracovních činností, které pracovnice přepážky vykonává.

Tabulka 19: Rozpětí tarifní mzdy – pracovník přepážky 7. tarifní stupeň

Číslo typové pozice	Tarif. stupeň	Název typové pozice	Minim. tarifní mzda	Maxim. tarifní mzda	Kalkulační hodnota
421070	7	Pracovník přepážky	13 700	19 700	17 100

Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Celkové měsíční mzdové náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru obsahuje tabulka č. 20.

Tabulka 20: Mzdové náklady

Náklady	Částka
Hrubá mzda	17 100 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	1 539 Kč
Sociální pojištění (25 %)	4 275 Kč
Celkem	22 914 Kč

Zdroj: Interní zdroj České pošty, s.p.

Celkové měsíční mzdové náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru jsou 22 914 Kč.

Roční celkové náklady na mzdu pracovníka v trvalém pracovním poměru vypočítáme:

22 914 Kč x 12 měsíců

274 968 Kč

Celkové úspora nákladů s uzavřením přepážky.

Sečteme-li roční náklady na mzdu a ostatní osobní náklady, které Česká pošta, s. p. poskytuje svým zaměstnancům, dojdeme k úspoře nákladů na rušené pracovní místo v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Roční úspora nákladů na pracovníka přepážky

Roční náklady na pracovníka	Částka
Mzda	274 968 Kč
Stejnokroj	2 500 Kč
Pracovní pomůcky	1 000 Kč
Příplatek na stravenky	3 500 Kč
Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	3 600 Kč
Příspěvek z FKSP na dovolenou	1 500 Kč
Celkem	287 068 Kč

Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Zrušením pracoviště univerzální přepážky na poště v Jindřichově Hradci I ušetří firma Česká pošta, s.p. na mzdových nákladech za pracovníci přepážky 287 068 Kč.

4.2 Ekonomické zhodnocení návrhu B

Návrh na příjem zásilek hromadného podání se vztahuje k poště Jindřichův Hradec 1.

Požadavky k uvedení do provozu:

1. Oznámení změny smluvním podavatelům.
2. Nákup požadované výpočetní techniky.
3. Výběr pracovníka a zaškolení.

Rozpočet nákladů na návrh B

V tabulce č. 22 jsou vyčísleny náklady na výpočetní techniku navrhovaného řešení - příjem zásilek v zázemí pošty. Pracoviště bude třeba dovybavit listovní vahou do 5 kg typ TLA5 a UV lampou pro kontrolu fluorescenční barvy na výplatních otiscích zásilek.

Tabulka 22: Náklady na výpočetní techniku na návrh B

Název položky a popis	Počet kusů	Orientační částka
Listovní váha TLA5 - do 5 kg	1	7 790 Kč
UV lampa	1	1 500 Kč
Celkem		9 290 Kč

Zdroj: Interní materiál České pošty, s.p.

Celkové náklady na dovybavení pracoviště v zázemí pošty jsou 9 290 Kč včetně DPH.

Jako další náklady na provoz nového pracoviště je potřeba uvést mzdové náklady na pracovníka, který bude přijat do pracovního poměru. Na výběr máme dvě možnosti.

- Převod pracovnice z přepážky č. 4 (návrh v bodě 3.1 této práce) na zkrácený pracovní úvazek (20 hodin týdně).
- Přijetí pracovníka na 20 hodin týdně na základě dohody o pracovní činnosti.

1. Mzdové náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru.

Mzdové náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru (dále jen TPP) při pracovním úvazku 37,5 hodin týdně jsou uvedeny v tabulce č. 23. Jelikož se jedná o jednotvárnou práci, při které je zaměstnanec v kontaktu pouze s firemní klientelou, přeřazují pracovní pozici ze sedmého tarifního stupně odměňování do stupně čtvrtého. Přeřazení je plně v souladu se mzdovými předpisy České pošty, s. p. a vyplývá z ní značná ekonomická úspora.

Tabulka 23: Rozpětí tarifní mzdy – pracovník přepážky

Číslo typové pozice	Tarif. stupeň	Název typové pozice	Minim. tarifní mzda	Maxim. tarifní mzda	Kalkulační hodnota
421040	4	Pracovník přepážky	11 000 Kč	15 900 Kč	13 800 Kč

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

S údaji v tabulce číslo 23 budu dále pracovat, použiji je pro výpočet tarifní mzdy pro navrhovaný zkrácený pracovní úvazek 20 hodin týdně. Budu vycházet z kalkulační hodnoty pro typovou pozici *Pracovník přepážky* ve čtvrté tarifní skupině.

Kalkulační hodnota	13 800 Kč/37,5 hodin	368 Kč
Mzda pro zkrácený pracovní úvazek	368 Kč x 20 hodin	7 360 Kč

Tabulka 24: Mzdové náklady na zkrácený pracovní úvazek

Náklady	Částka
Hrubá mzda	7 360 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	663 Kč
Sociální pojištění (25 %)	1 840 Kč
Celkem	9 863 Kč

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Vypočtené měsíční náklady na mzdu 9 863 Kč, pro pracovníka přepážky v zázemí při zkráceném týdenním pracovním úvazku 20 hodin, byly stanoveny výpočtem z kalkulační hodnoty pro určenou typovou pozici.

Roční mzdové náklady	9 863 Kč x 12 měsíců	118 356 Kč
-----------------------------	----------------------	-------------------

Následující tabulka č. 25 vykazuje roční celkové osobní náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru.

Tabulka 25: Roční náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru

Roční náklady na pracovníka	Částka
Mzda	118 356 Kč
Stejnokroj	2 500 Kč
Pracovní pomůcky	1 000 Kč
Příplatek na stravenky	3 500 Kč
Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	3 600 Kč
Příspěvek z FKSP na dovolenou	1 500 Kč
Celkem	130 456 Kč

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Celková roční výše osobních nákladů pracovníka v trvalém pracovním poměru se zkráceným týdenním pracovním úvazkem 20 hodin je 130 456 Kč.

2. Mzdové náklady na pracovníka přijatého na dohodu o pracovní činnosti.

Průměrná hodinová sazba na dohodu o pracovní činnosti (DPČ) je u pracovníka přepážky České pošty, s. p. 80 Kč na hodinu. Při zkráceném pracovním úvazku 4,0 hodiny denně a 20 pracovních dnech vypočítáme mzdu:

Výpočet DPČ 80 Kč x 4,0 hodiny x 20 dní **6 400 Kč**

Tabulka 26: Mzdové náklady DPČ

Náklady	Částka
Hrubá mzda	6 400 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	576 Kč
Sociální pojištění (25 %)	1 600 Kč
Celkem	8 576 Kč

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Tabulka č. 26 obsahuje měsíční mzdové náklady na pracovníka přepážky v zázemí, při týdenním pracovním úvazku 20 hodin. Tyto náklady byly stanoveny výpočtem z hodinové mzdy pro určenou typovou pozici na dohodu o pracovní činnosti.

Roční mzdové náklady 8 576 Kč x 12 měsíců **102 912 Kč**

V tabulce č. 27 jsou zobrazeny roční náklady na pracovníka DPČ.

Tabulka 27: Roční náklady na pracovníka na dohodu o pracovní činnosti

Roční náklady na pracovníka	Částka
Mzda	102 912 Kč
Proškolení APOST	1 500 Kč
Pracovní pomůcky	1 000 Kč
Celkem	105 412 Kč

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Celková roční výše osobních nákladů na pracovníka přijatého dohodou o pracovní činnosti s týdenním pracovním úvazkem 20 hodin jsou 105 412 Kč.

Celkové náklady na vytvoření pracoviště v zázemí s pracovníkem TPP

Sečteme-li náklady na výpočetní techniku a celkové náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru vypočítáme celkové náklady na přepážku v zázemí pošty a trvale zaměstnaného pracovníka přepážky (uvedeno v tabulce č. 28).

Tabulka 28: Celkové náklady na přepážku v zázemí pošty a pracovník TPP

Náklady na přepážku v zázemí pošty	Částka
Náklady na výpočetní techniku	9 290 Kč
Náklady na pracovníka - trvalý pracovní poměr	130 456 Kč
Celkové náklady	139 746 Kč

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Celkové roční náklady na vytvoření pracoviště v zázemí pošty, pro příjem zásilek smluvních podavatelů, obsazeného pracovníkem v trvalém pracovním poměru dosahuje částky 139 746 Kč.

Celkové náklady na vytvoření pracoviště v zázemí s pracovníkem DPP

Sečteme-li náklady na výpočetní techniku a celkové náklady na pracovníka přijatého na dohodu o pracovní činnosti vypočítáme celkové náklady na přepážku v zázemí pošty a trvale zaměstnaného pracovníka přepážky (uvedeno v tabulce č. 29).

Tabulka 29: Celkové náklady na přepážku v zázemí pošty a pracovník DPP

Náklady na přepážku v zázemí pošty	Částka
Náklady na výpočetní techniku	9 290 Kč
Náklady na pracovníka - trvalý pracovní poměr	105 412 Kč
Celkové náklady	114 702 Kč

Zdroj: Česká pošta, s.p.

Celkové roční náklady na vytvoření pracoviště v zázemí pošty, pro příjem zásilek smluvních podavatelů, obsazeného pracovníkem na dohodu o pracovní činnosti jsou 114 702 Kč.

Z výše uvedeného vyplývá, že efektivněji vychází pro Českou poštu, s. p. obsadit pracoviště pracovníkem přijatým na dohodu o pracovní činnosti. Náklady na práci pracovníka by byly mnohem nižší než náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru.

V ekonomickém zhodnocení návrhu B jsem při zřízení pracoviště přepážky v zázemí pošty vypočítal dvě možné varianty mzdových nákladů. Celkové náklady na pracoviště obsazené pracovníkem v trvalém pracovním poměru činí 139 746 Kč a náklady pracovníka na dohodu o pracovní činnosti 114 702 Kč.

4.3 Celkové ekonomické zhodnocení návrhu A a B

V následující tabulce č. 30 sumarizují ekonomické zhodnocení návrhu řešení A, které ovlivňuje ekonomické zhodnocení řešeného návrhu B.

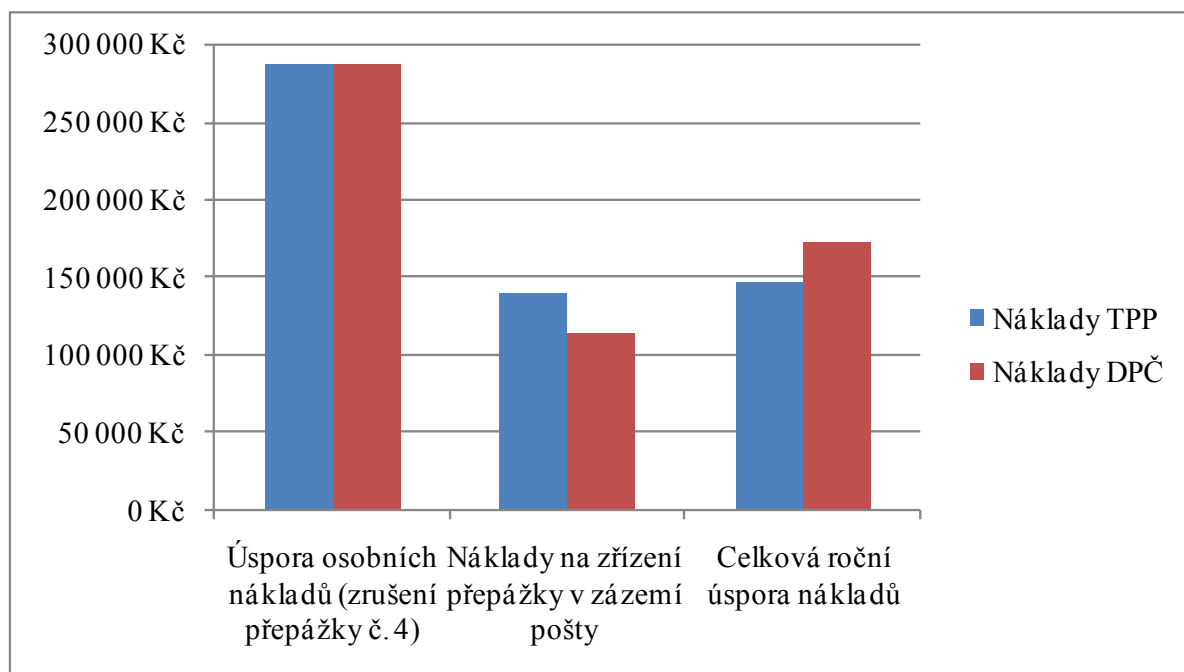
Tabulka 30: Přehled úspor a nákladů na pracoviště v zázemí pošty

Přehled úspor a nákladů	Náklady TPP	Náklady DPČ
Úspora osobních nákladů (zrušení přepážky č. 4)	287 068 Kč	287 068 Kč
Náklady na zřízení přepážky v zázemí pošty	139 746 Kč	114 702 Kč
Celková roční úspora nákladů	147 322 Kč	172 366 Kč

Zdroj: Česká pošta, s.p.

Grafické znázornění těchto ekonomických návrhů řešení zobrazuje následující obrázek č. 15.

Obrázek 15: Přehled úspor a nákladů na pracoviště v zázemí pošty



Zdroj: Česká pošta, s. p.

Z výše uvedeného obrázku č. 15 vyplývá, že po zrušení přepážky č. 4 (ekonomické řešení návrhu A) dojde k úspoře osobních nákladů 287 068 Kč. Náklady na vytvoření přepážky v zázemí pošty s pracovníkem v trvalém pracovním poměru jsou 139 746 Kč. Náklady vytvoření přepážky v zázemí pošty na pracovníka přijatého dohodou o pracovní činnosti jsou 114 702 Kč. Nejeftivněji vychází zřízení přepážky v zázemí pošty Jindřichův Hradec 1 obsazením pracovního místa pracovníkem přijatého dohodou o pracovní činnosti. Zde ekonomickým zhodnocením ušetří Česká pošta, s. p. 172 366 Kč.

Návrhem příjmů zásilek smluvních podavatelů v zázemí pošty se kladným způsobem odlehčí přepážkám číslo 1 a číslo 2 pošty, které jsou počtem obslužených zákazníků značně přetíženy. Tyto přepážky budou mít více času věnovat se jednotlivým zákazníkům, jejich požadavkům po poštovních službách a nabídce produktů aliančních partnerů. Tímto návrhem se zamezí i stížnostem na dobu obsluhy na těchto přepážkách.

4.4 Zhodnocení návrhu C

Nové nastavení procesů odpovídá skutečnosti pracovních činností pošty Jindřichův Hradec 1 po provedení navržených změn v bodě 3.1 a 3.2 této diplomové práce. Po jakékoliv

změně či zásahu do nastavení činností pošty je nutné nové nastavení procesů pošty, aby nedocházelo k podhodnocování nebo nadhodnocování výkonu pošty. Nové nastavení musí vždy odpovídat skutečnosti na poště.

Jednotliví pracovníci přepážek vykonávají různé pracovní činnosti. Tyto pracovní činnosti jsou zařazeny do procesů. K procesům je přiřazen čas, který odpovídá času, který je potřebný k vykonání všech činností daného procesu.

Nové nastavení procesů na poště Jindřichův Hradec 1 zvýší zátěž této pošty, protože její, jen základní nastavení, poštu podhodnocovalo. Pokud budeme brát v úvahu stejné množství objemu zásilek před změnou nastavení procesů a i po provedené navrhované změně, zvýší se zátěž pošty. Před provedením navrhované změny této pošty zcela chyběly v nastavení procesy 4080 – Elektronické služby, proces 5020 – Zpracování zásilek pro odnos, proces 5260 – Druhé výzvy, proces 5230 – Uložení zapsaných zásilek a proces 1070 – Kontrola dokladů.

Vyhodnocení navržených změn nastavení procesů vypovídá o skutečné zátěži pošty, zátěži přepážky pošty a zátěži jednotlivých pracovníků přepážek. Zátěže pošty informují manažera obvodu a vedoucího pošty o vytížení na určitém pracovním procesu. Je na jejich rozhodnutí, zda přistoupí ke změnám u pošty, kde zátěže neodpovídají určitému počtu pracovníků. Manažer může nařídit zkrácený pracovní úvazek pracovníka nebo rozvázat pracovní poměr na nevytížené pracovní pozici.

ZÁVĚR

Česká pošta, s. p. musí ve své činnosti reagovat na klíčové trendy, které významně ovlivňují trh a konkurenční prostředí. Patří mezi ně měnící se potřeby zákazníků, nové technologie, změna způsobů komunikace, zejména používání internetu. Nelze opomenout ani liberalizaci trhu poštovních služeb.

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu nastavení procesu a infotypů pošty Jindřichův Hradec 1. Na základě analýzy bylo provedeno vyhodnocení stávajících procesů a infotypů s cílem zefektivnit pracovní činnosti s ohledem na lidské zdroje.

První teoretická část této diplomové práce popisuje základní definice procesu, procesního řízení, věnuje se hlavním typům a rozdělení procesů. Dále následují metody řízení procesů a jejich vlastnosti. Zabývá se reengineeringem podnikových procesů, představením modulu SAP CO3, který zabezpečuje produktovou procesní evidenci nákladů České pošty, s. p.. Tyto teoretické základy a jejich výstupy byly použity ve zpracování praktické části mé diplomové práce.

V praktické části diplomové práce byla provedena vlastní analýza současného stavu činností jednotlivých poštovních přepážek pošty Jindřichův Hradec 1. Na základě provedené analýzy byly zjištěny tři velmi kritické skutečnosti: 1. Neefektivní činnosti přepážky číslo 4 směrem ke klientům pošty; 2. Přetížení přepážek číslo 1 a 2 smluvními podavateli pošty Jindřichův Hradec 1; 3. Neefektivní nastavení procesů přepážek pošty ve vztahu k potřebám klientů.

Třetí část práce navrhuje takové změny, aby se pošta Jindřichův Hradec 1 ještě více orientovala na zákazníka, vyhověla jeho potřebám a požadavkům a zároveň zefektivnila své služby. V návrhu jsou doporučení na uzavření univerzální poštovní přepážky číslo 4. Dalším doporučením je příjem zásilek smluvních podatelů v zázemí pošty a rozšíření spektra procesů univerzálních přepážek.

Ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení obsahuje čtvrtá část diplomové práce. Zrušení univerzální přepážky číslo 4 na poště v Jindřichově Hradci 1 přináší firmě Česká pošta, s. p. roční úsporu osobních nákladů ve výši 287 068 Kč. Návrh na příjem zásilek

smluvních podavatelů v zázemí pošty si vyžádá prvotní náklady na dovybavení pracoviště výpočetní technikou a vytvoření nové pracovní pozice s trvalým pracovním poměrem nebo s dohodou o pracovní činnosti, přičemž výhodnější je druhá varianta. Náklady spojené s tímto návrhem činí 114 702 Kč. Jelikož oba zmiňované návrhy musí být realizovány současně, získáme celkovou roční úsporu pouze ve výši 172 366 Kč. Návrh však odlehčí poštovním přepážkám číslo 1 a 2, které jsou počtem obslužených zákazníků značně přetíženy. Přepážky budou mít více času věnovat se jednotlivým zákazníkům, jejich požadavkům po poštovních službách a nabídce produktů aliančních partnerů. Tímto návrhem se zamezí i stížnostem na dobu obsluhy přepážek.

Nové nastavení procesů pošty Jindřichův Hradec 1 zvýšilo zátěž této pošty, protože její základní neaktualizované nastavení poštu dlouhodobě podhodnocovalo. Pokud budeme brát v úvahu stejné množství objemu zásilek před změnou nastavení procesů a po provedené změně, zátěž pošty se zvýší.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že Česká pošta, s. p. po dobu své existence dokázala, že je moderní obchodní i logistická společnost, která má své místo na trhu nejen přepravních, ale i elektronických a obchodních služeb. Proto věřím, že i mé návrhy vedoucí k vyšší efektivitě pošty Jindřichův Hradec 1 a k vyšší spokojenosti klientů budou realizovány.

Cíl diplomové práce uvedený v úvodu byl naplněn. Na tuto diplomovou práci lze dále navázat a řešit další oblasti zefektivnění poštovních činností.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [2] VYTLAČIL, Milan; MAŠÍN, Ivan. *Týmová společnost – Podnik v globálním prostředí*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, s. 31. ISBN 80-902235-2-4
- [3] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. První vydání. Praha: Grada, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [4] VYTLAČIL, Milan; MAŠÍN, Ivan. *Dynamické zlepšování procesů: Programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 189 s. ISBN 80-902235-3-2.
- [5] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*, Praha, Oeconomica, 2005, str. 10
- [5] GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008, str. 42
- [6] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839-X.
- [7] NOVÁK, Miloslav. *Možnosti rozvoje platebního styku v rámci České pošty, s.p.*: bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2008. 12 s.
- [8] ČESKÁ POŠTA, s.p., *Metodická příručka Infotypy*. Praha, 2009
- [9] Metody řízení - Cortis consulting [online]. 2010 [cit. 2010-04-22]. Demingův cyklus (PDCA). Dostupné z WWW: <<http://www.metodyrizeni.cz/index.php/kvalita-jakost-bezpenost/38ostatni/146-deminguv-cyklus>>
- [10] Managementmania [online]. 2008 [cit. 2011-04-07]. Metody řízení procesů. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/metody-rizeni-procesu>>.

[11]Business Continuity Management. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, Verze z 16. 4. 2010, 11:46, last modified on 7. 8. 2010 v 19:03 [cit. 2011-04-07]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Business_Continuity_Management>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Převod časových jednotek	27
Tabulka 2: Systemizace pracovníků pošty Jindřichův Hradec k 1. dubnu 2011	34
Tabulka 3: Nastavené procesy na přepážce č. 1	36
Tabulka 4: Nastavené procesy na přepážce č. 2	38
Tabulka 5: Nastavené procesy na přepážce č. 4	40
Tabulka 6: Nastavené procesy na přepážce č. 5	41
Tabulka 7: Nastavené procesy na přepážce č. 6	43
Tabulka 8: Nastavené procesy na přepážce č. 7	44
Tabulka 9: Nastavené procesy na přepážce č. 8	45
Tabulka 10: Nastavené procesy na přepážce č. 10	47
Tabulka 11: Nastavené základní procesy přepážek pošty Jindřichův Hradec 1	50
Tabulka 12: Navrhované rozložení jednotlivých procesů	56
Tabulka 13: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 1 a č. 5.....	57
Tabulka 14: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 2	58
Tabulka 15: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 6	59
Tabulka 16: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 7	59
Tabulka 17: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 8	60
Tabulka 18: Navrhované nastavení procesů na přepážce č. 10	61
Tabulka 19: Rozpětí tarifní mzdy – pracovník přepážky 7. tarifní stupeň	62
Tabulka 20: Mzdové náklady	63

Tabulka 21: Roční úspora nákladů na pracovníka přepážky.....	63
Tabulka 22: Náklady na výpočetní techniku na návrh B	64
Tabulka 23: Rozpětí tarifní mzdy – pracovník přepážky	65
Tabulka 24: Mzdové náklady na zkrácený pracovní úvazek.....	65
Tabulka 25: Roční náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru.....	66
Tabulka 26: Mzdové náklady DPČ	66
Tabulka 27: Roční náklady na pracovníka na dohodu o pracovní činnosti.....	67
Tabulka 28: Celkové náklady na přepážku v zázemí pošty a pracovník TPP.....	67
Tabulka 29: Celkové náklady na přepážku v zázemí pošty a pracovník DPP	68
Tabulka 30: Přehled úspor a nákladů na pracoviště v zázemí pošty	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu	12
Obrázek 2: Model PDCA	15
Obrázek 3: Model DMAIC.....	16
Obrázek 4: Model základního reengineeringu	22
Obrázek 5: Datové toky	25
Obrázek 6: Počet obslužených klientů v průběhu dne na přepážce č. 1	37
Obrázek 7 Počet obslužených klientů v průběhu dne na přepážce č. 2	39
Obrázek 8: Počet obslužených klientů v průběhu dne na přepážce č. 4.....	40
Obrázek 9: Počet obslužených klientů v průběhu času přepážce č. 5	42
Obrázek 10: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 6.....	43
Obrázek 11: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 7.....	44
Obrázek 12: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 8.....	46
Obrázek 13: Počet obslužených klientů v průběhu času na přepážce č. 10.....	47
Obrázek 14: Celkový počet obslužených klientů pošty J. Hradec 1 v čase.....	48
Obrázek 15: Přehled úspor a nákladů na pracoviště v zázemí pošty.....	69

SEZNAM ZKRATEK

APOST	automatický poštovní systém
BPR	Business Process Reengineering
EMS	EXPRESS MAIL SERVICE – expresní služba České pošty, s.p.
CO3	Controlling 3
SIPO	Sdružené inkaso plateb obyvatelstva
DPC	Dohoda o pracovní činnosti
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb České pošty, s.p.
DPH	daň z přidané hodnoty
TPP	trvalý pracovní poměr
KSN	kusy vynásobené normami
SAP	Systems - Applications - Products in data processing
SIPO	Sdružené inkaso plateb obyvatelstva

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Základní rozdělení procesů

Příloha 2 Popis základních procesů

Základní rozdělení procesů

Produktivní procesy		Nehodnocené procesy		Neproduktivní procesy	
1010	Univerzální přepážka	1050	Vybírání pošt. schránek sam. jízdou/poch.	6010	Řízení/supervize v provozu
1020	Přepážka poštovní spojitelný	1060	Sběrné a svozné jízdy	6020	Neproduktivní činnosti (úklid, topení)
1040	Pokladna	1090	Podání poukázek B (VT)	6030	Ostatní
1070	Kontrola dokladů	1100	Podání změnových souborů SIPO (VT)	6040	Režie
1080	Odchod zásilek	1130	Podání Postservisu		
3010	T-Zpracování závěrů a uzávěrů	1140	Podání a výdej služební zásilek		
3020	LZ automatizované	2010	Hlavní přepravní síť		
3030	LZ poloautomatizované	2020	Oblastní přepravní síť		
3040	LZ ruční - OLZ	2030	Okresní přepravní síť		
3050	LZ ruční - R	2040	Mezinárodní přepravní síť		
3060	Balíková překládka - automatické	4010	Emitace dokladů		
3070	Balíková překládka - poloautomatické	4080	Elektronické služby		
3080	Balíková překládka - ruční	4100	Datové komunikace		
3090	P - kartování	4140	Mezinárodní odpočet		
3100	OB, PB	4210	Přijem uzáv., vykart. a tvorba záv. a uz		
3110	Lístovní třídírna strojní (automat)	4220	Svazkování		
3120	MP-LZ příchod	4240	Vykartování brašen		
3130	MP-LZ odchod	4250	Zpracování poukázek		
3140	MP - balíky příchod	4260	Opravy dokladů		
3150	MP - balíky odchod	4270	Administrativa spojená se SIPem		
3160	MP - EMS příchod	4280	Zpracování evidence R a TV		
3170	MP - EMS odchod	4290	Činnosti spojené se SIPO ostatním		
3210	Lístovní třídírna ruční + IPF (poloautom	4300	Zpracování DDM		
3220	Lístovní výpravna + ruční tříd. VK +TVK	5190	Pochůzka - Ostatní		
3230	Loco třídírna (VK + drobné LZ - ruční tř	5200	Pochůzka - Smluvní		
3270	T-Kontrola dokladů včetně reklamace	5220	Rozvoz do odkládacích schrán		
3310	Kartování	5240	Dodání PIJ VT VAKUS		
3410	Prac. BO/PB	5250	Výdej zásilek z ciziny z celního skladu		
3420	Prac. Opyt				
3430	Balíková překládka + bal.tříd.+výměna zá				
3440	Přechalovna				
4110	MP - poukázky				
5010	D-Zpracování závěrů a uzávěrů				
5020	Zpracování zásilek pro odnos				
5030	Příprava na doručení - ABD				
5050	Zakládání, nakládka- BD				
5060	Třídění na DO - OLZ, R vč. B, C				
5090	Předání převzetí, zapsání a zaklád. - R				
5100	Příprava na doručení Pk s pečeti				
5110	Zakládání - OLZ				
5120	Příprava na doručení - neadresné zásilky				
5130	Příprava na doručení - noviny a časopisy				
5140	Příprava důchodů k výplatě (poch.přep.)				
5150	Předání, převzetí - důchodů na pochůzku				
5160	Pochůzka - Lístovní motorizovaná				
5170	Pochůzka - Lístovní pěší				
5180	Pochůzka - Balíková				
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování				
5230	Uložení do označených zásilek				
5260	Druhé výzvy				

Zdroj: Česká pošta, s. p.

Popis základních procesů

A.pošta	Proces/činnost	Zahrnuté činnosti
1010	Univerzální přepážka	Zahrnují se všechny druhy přepážek (specializ. přepážky filatelie, obchodní přepážka apod.) vyjma specializované přepážky Poštovní spojitelný (R4, R5), obsluha klientů u této přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti - výběr schránky na poště, uzávěrka přepážky, vedení statistiky, vyúčtování). Přepážka (pracoviště) hromadného podání. Obsluha všech klientů a takto specializované přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky. Obsluha klientů hlavní pokladnou v rámci "pokladních hodin" pro veřejnost (hromadný prodej cenin a kolků). Zpracování remitendy tisku.
1020	Přepážka Poštovní spojitelný	Pracoviště specializované přepážky ČSOB: obsluha všech klientů u takto specializované přepážky (včetně času, kdy nejsou klienti), uzávěrka přepážky, vedení statistiky.
1040	Pokladna	Příděly, odvody, schodky a přebytky, objednávky přídělů peněz, cenin a zboží, zálohy pro přepážky a doručovatele, příprava peněz na důchody a poukázky, zpracování PV, denní a měsíční účetní uzávěrka (finanční a ceninová) a s ní související činnost vč. vyúčtování s přepážkami, včetně tisku deníků a balení denních zásilek pro zpracovatelská centra, vedení statistiky, činnosti spojené s obsluhou bankomatu.
1050	Vybírání pošt. schránek sam. jízdou, poch.	Výběr schránek samostatnou jízdou, samostatnou pochůzkou.
1060	Sběrné a svozné jízdy	Svozy zásilek od zákazníků (podle uživatele), jedná se o jízdu k zákazníkovi pro zásilky včetně manipulace se zásilkami.
1070	Kontrola dokladů	Veškeré činnosti spojené s kontrolou všech provozních dokladů a dokladů přijatých na přepážkách.
1080	Odchod zásilek	Orážení zásilek ze schránek, třídění zásilek, tvoření svazků, tvoření uzávěrů, tvoření a výprava závěrů včetně snímání zásilek, snímání na kurz, vyhotovení přepravních dokladů, vedení statistiky o odchotech zásilkách.
2030	Okresní přepravní síť	Činnosti spojené s přípravou v okresní přepravní síti, svozy a rozvozy nákladních předmětů z určených pošt (balíků, uzávěrů, bezpečnostních boxů apod.). Spojení typu "pošta-pošta" a "pošta-poštovní středisko".
4080	Elektronické služby	Zřízení a vydání certifikátů, vedení agendy spojené s VCA (Veřejná certifikační autorita), QCA (Kvalifikovaná certifikační autorita), REP (Registrovaná elektronická pošta), INCA (Interní certifikační autorita). Zpracování elektronických a písemných podkladů k zveřejnění veřejných dražeb, Ostatních nabídek, veřejných zakázek dle zákonač. 199/1994 Sb. v systému CADR (Centrální adresa) a veřejných zakázek dle zákona č. 137 a 139/2006 Sb. v systému IS VZ US (Informační systém o veřejných zakázkách - uveřejňovací subsystém), zveřejnění na www stránkách, Zpracování a vydání Výpisů z aplikace CZPOINT.
5010	Zpracování došlých závěrů a uzávěrů	Převzetí závěrů včetně kontroly dle seznamu, vykartování uzávěrů, včetně třídění na velké kusy a svazky, vedení statistiky o příchozích zásilkách, včetně vážení.
5020	Zpracování zásilek pro odnos	Třídění zásilek OLZ (případně výzev) do PO boxů, třídění zásilek, třídění zapsaných zásilek, zápis do dokladů (kniha dobírek, kontrola dobírkové pk) a PC včetně tisku úhrnných dodacích listů a tisku výzev - u R, případně ručního vypsání - u pk nad limit, vyznačení úložných dat na zásilky (u balíkových zásilek i údaj pro pozdější snadné vyhledání ve skladu), uložení balíkových zásilek do skladu.
5030	Příprava na doručení - ABD	Snímání a zadávání údajů ze zásilek do PC, třídění zásilek, tisk sestav, tisk oznámení a výzev, popř. nahrání dat pro napojené pošty a předání zásilek.
5050	Zakládání, nakládka balíkových zásilek	Převzetí, třídění zásilek (všech druhů balíků, EMS, CPS) dle pochůzky, nakládka do vozidla.
5060	Třídění na DO - OLZ, R vč. B, C	Převzetí zásilek k třídění z vykartovaných uzávěrů (R, OLZ vč. pk "B", "C"), třídění zásilek na doručné a odnosné, třídění doručných na jednotlivé DO (včetně třídění na ulice dle adres), případně na čtyři, předání zásilek na odnos, předání zásilek na DO.
5090	Předání, převzetí, zaklád. - doporučené	Převzetí zásilek, odstranění fólie (SIPO - upomínky), případná kontrola dobírkové pk u R na dobírku, vedení rozdělovacího archu, zápis do DK, UDL, předání zásilek na DO (mimo R předané v rámci procesu 5060), zakládání ve směru pochůzky, případně naplnění tašky na doručení nebo předrovoz.
5100	Příprava na doručení poukázek s peněží	Předání poukázek s peněží, zápis do APOSTu, tisk sestav, převzetí Pk, převzetí hotovosti na výplatu Pk, zatřídění dle pochůzky.
5110	Zakládání - OLZ	Převzetí OLZ vč. V - SIPO - doklady, pk "B", "C", a zakládání OLZ ve směru pochůzky, případná oprava dat na zásilce, případná oprava poškozené zásilky, vytvoření svazku OLZ na doručení, naplnění tašky na doručení nebo předrovoz.
5120	Příprava na doručení neadres. zás.	Rozvázání svazků, ověření množství došlých propagačních materiálů, jejich roztřídění (napočítání) na doručné a odnosné, vedení předepsaných evidencí, předání doručovatelům, jejich převzetí doručovatelů, skládání, vytvoření složky, naplnění tašky na doručení nebo předrovoz.
5130	Příprava na doručení - novin. a čas.	Napočítání tisku pro DO, popsání tisku, přeložení, případně vložení přílohy, zakládání ve směru pochůzky, naplnění tašky na doručení nebo předrovoz, případně vedení evidence tisku v programu PTISK.
5140	Příprava důchodů k výplatě	Převzetí a rozbalení zásilky s došlými doklady, kontrola výplatních dokladů, svazkové a doručovací karety k výplatním dokladům, příprava příslušných důchodových dokladů k výplatě, případně provedení změn a tisk sestav, předání na určené pracoviště.
5150	Předání, převzetí důchodů na poch.	Předání výplatních dokladů důchodů a peněžních hotovostí na výplatu důchodů, převzetí výplatních dokladů důchodů, převzetí peněžní hotovosti na výplatu důchodů.
5160	Pochůzka - Listovní motorizovaná	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci listovního motorizovaného DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.).
5170	Pochůzka - Listovní pěší	Rozvázání svazků, ověření množství došlých propagačních materiálů, jejich roztřídění (napočítání) na doručné a odnosné, vedení předepsaných evidencí, předání doručovatelům, jejich převzetí doručovatelů, skládání, vytvoření složky, naplnění tašky na doručení nebo předrovoz.
5180	Pochůzka - Balíková	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci balíkového DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.).
5190	Pochůzka - Ostatní	Doručování zásilek + plnění dalších povinností v rámci ostatního DO (výběry schránek uskutečněné v rámci pochůzky, příjem zásilek na pochůzce apod.), např. spěšnostní pochůzka EMS.
5200	Pochůzka - Smluvní	Doručování na základě zvláštní dohody, sobotní doručování tisku, roznáška propagačních/informačních materiálů alternativní sítí - NA POŠTÁCH NEVYPLŇOVAT u systémových plánovaných míst. Lze použít pouze u mimofálních výpomocí.
5210	Uzavření pracoviště - vyúčtování	Vyúčtování doručovatelů po pochůzce (doručovatel + vyúčtující), zápis do dodacích dokladů, zadání do PC, zpracování vrácených a doslaných zásilek, uložení oznámených zásilek pouze na vlastní poště (zásilky uložené na jiné ukládací poště do procesu nepatří).
5220	Rozvoz do odkládacích schrán	Rozvoz brašen do odkládacích schrán a odkládacích míst, včetně nakládky.
5230	Uložení oznámených zásilek	Uložení na ukládací poště (jiné než odkud byl učiněn pokus o doručení) včetně předání doručovatelem, převzetí nedoručených zásilek od doručovatelů po pochůzce, zápis uložených zásilek do PC, nasnímání kódů z předávaných balíků, zkopírování dat z diskety.
5250	Výdej z celního skladu zásilek z ciziny	Třídění a ukládání zásilek podle druhů a skladových čísel, zapsání zásilek do evidence podle druhů, avizování, výdej avizovaných zásilek adresátům po ukončeném celním řízení, výprava zásilek na žádost adresáta na dodání.
5260	Druhé výzvy	Tisk druhých výzev (balíkových, listovních), oddělení, podepsání, případně napsání ručně, předání k doručení či na odnos, třídění na jednotlivé DO (včetně třídění na ulice dle adres) či do boxů.
6010	Řízení/supervize v provozu	Činnosti týkající se všech pracovníků-kontroly a oprava pomůcek, seznámení s provozními změnami, činnosti spojené s reklamacemi zásilek, příprava pracoviště apod.; a dále činnosti týkající se organizační a řídicí činnosti pošt mistra (zástupce) - personalistika, kontroly apod.
6020	Neproduktiv. činnost	Úklid a topení (pokud je v úvahu).
6030	Ostatní	Ostatní činnosti.
6040	Režie	Režie - NA POŠTÁCH NEVYPLŇOVAT.

Zdroj: Česká pošta, s. p.