

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza efektivity práce přepážkových pracovníků pošty Pardubice 1

Renáta Schubertová

Bakalářská práce

2011

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renáta SCHUBERTOVÁ**  
Osobní číslo: **D08616**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**  
Název tématu: **Analýza efektivity práce přepážkových pracovníků pošty  
Pardubice 1**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika pracovního procesu pracovníků na přepážkách České pošty, s.p.
2. Analýza současného stavu pracovní činnosti na přepážkách pošty Pardubice 1
3. Návrh na zvýšení efektivity pracovního procesu a zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr


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

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. 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 vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 25. 5. 2011

Renáta Schubertová

## Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Petře Lamberty za poskytnutí informací, rad a připomínek při zpracování této bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat Ing. Danielu Salavovi, Ph.D. za konzultace a vedení práce.

## ANOTACE

Česká pošta, s. p. je tradičním poskytovatelem poštovních služeb na celém území České republiky, cílem tohoto podniku je poskytování kvalitních služeb s přiměřeným ziskem v konkurenčním prostředí. Důležitou součástí plnění tohoto cíle je i efektivní vytížení a produktivita jednotlivých poštovních poboček. Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současné efektivity práce na poště Pardubice 1. Cílem práce je návrh na zvýšení efektivity pracovního procesu v této pobočce.

## KLÍČOVÁ SLOVA

pošta; produktivita práce; přepážková pracovnice; vyvolávací systém; výkonnost

## TITLE

Analysis of the work effectiveness of the Post Office – Pardubice 1 counter workers

## ANNOTATION

The Czech Post is the traditional provider of postal services in the Czech Republic. It attempts to provide high quality services with the fair profit within the competitive environment. An effective workload and labour productivity of each post-office worker is the integral part of the attempt. My bachelor work is focused on the analysis of the present work effectiveness of the Post Office - Pardubice 1 counter workers and suggests the possibility of increase in the labour productivity at that sub-post office.

## KEYWORDS

post and postal services; labour productivity; counter workers; call systems; efficiency

## Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Charakteristika pracovního procesu pracovníků na přepážkách České pošty, s. p. ....</b>	<b>9</b>
1.1 Obecná charakteristika práce, efektivity práce, pracovního procesu a pracovního prostředí .....	9
1.2 Česká pošta, s. p. v současnosti .....	11
1.3 Charakteristika typové pozice – pracovníce přepážky, její pracovní prostředí .....	13
1.4 Služby poskytované na přepážkách České pošty, s. p. ....	16
1.5 Způsoby měření produktivity práce na pobočkách České pošty, s. p. ....	18
1.5.1 Vyvolávací systém .....	18
1.5.2 Modul CO3 .....	19
<b>2 Analýza současného stavu pracovní činnosti na přepážkách pošty Pardubice 1 .....</b>	<b>21</b>
2.1 Charakteristika pošty Pardubice 1 .....	21
2.2 Analýza současného stavu výkonnosti pracovního procesu na základě statistiky vyvolávacího systému .....	25
2.3 Analýza současných zátěží z modulu CO3 .....	31
<b>3 Návrh na zvýšení efektivity pracovního procesu a zhodnocení navrhovaného řešení..</b>	<b>37</b>
3.1 Vytížení přepážek v jednotlivých časových pásmech .....	37
3.2 Vytížení jednotlivých činností .....	41
3.3 Vyhodnocení CO3 .....	46
3.4 Zhodnocení navrhovaného řešení .....	48
<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>55</b>

## Úvod

Česká pošta, s. p. je tradičním poskytovatelem poštovních služeb na celém území České republiky. Cílem České pošty, s. p. je poskytování kvalitních služeb s odpovídajícím ziskem v konkurenčním prostředí. Důležitou součástí tohoto podniku je rozvětvená síť poboček a činnost přepážkových pracovišť, které mají rozsáhlé portfolio služeb. Základní činností přepážkových pracovišť je podání a vydávání uložených zásilek, příjem a výplata poukázek. Nezanedbatelnou součástí této pracovní činnosti jsou služby pro alianční partnery České pošty, s. p. Pracovní náplň přepážkových pracovníků se v posledních dvou desetiletích výrazně změnila v souvislosti se společenskými, hospodářskými a legislativními změnami.

Práce na přepážkách je velmi náročná na znalosti, kvalifikaci a psychickou odolnost pracovníků. Přepážková pracovníce musí odolávat tlaku ze strany klientely a přitom vyhovět nárokům zaměstnavatele, které neustále narůstají. Přepážková činnost musí být vyvážená jak z hlediska nákladů na toto pracovní místo, tak ze strany spokojenosti klientely s poskytovanými odbornými službami a minimálními čekacími dobami. Z tohoto hlediska je velmi důležitá organizace přepážek, počet otevřených přepážek v různých časových pásmech s ohledem na návštěvnost a druh požadovaných služeb v daných časových úsecích. Tento požadavek je nutné neustále sledovat a vyvažovat s ekonomickými ukazateli a je nutné také respektovat požadavky managementu firmy na produktivitu jednotlivých poboček. Každá pobočka České pošty, s. p. by se měla pohybovat v daných průměrech ve svých kategoriích. Je žádoucí, aby jednotlivé pošty byly vytížené, a zároveň aby klienti nebyli odrazováni od návštěvy a využívání služeb České pošty, s. p. délkou doby čekání na požadované služby.

Cílem této práce je analýza efektivity činností pošty Pardubice 1 a návrh řešení na zlepšení stávajícího stavu.



# **1 Charakteristika pracovního procesu pracovníků na přepážkách České pošty, s. p.**

Větší část procesu poskytování poštovních služeb probíhá bez účasti zákazníka. Zákazník přichází do styku s personálem České pošty, s. p. většinou při podání a dodání služby. Pro tuto počáteční a konečnou fázi procesu jsou nepostradatelné přepážkové pracovníce a jejich schopnost jednat se zákazníkem. Poskytování služby je nedílná součást samotného produktu a je velmi důležitá pro konečné hodnocení spokojenosti zákazníka.[1]

## **1.1 Obecná charakteristika práce, efektivity práce, pracovního procesu a pracovního prostředí**

Práce je cílevědomá lidská činnost vytvářející statky a služby. Od toho pojmu lze odlišit pojem pracovní síla, který znamená souhrn fyzických a duševních schopností člověka konat práci. Pracovní sílu nemá každý člověk a také ne každý člověk, který má pracovní sílu, skutečně pracuje. Počet potenciálních pracovních sil je omezený a i práce, kterou jsou lidé schopni vykonat je omezená. Práce je vzácný výrobní faktor, což ovlivňuje jeho cenu na trhu práce. Tuto cenu nazýváme mzdou.[2]

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka i rozložení jeho volného času, tedy prostor pro rodinu a mimopracovní aktivity, čímž ovlivňuje jeho životní úroveň, zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další. Délku a rozvržení pracovní doby upravuje zákoník práce v platném znění. Z hlediska délky pracovní doby stanoví zákoník práce jejich maximální týdenní hodnotu diferencovaně pro určité skupiny pracovníků. Je také stanoven maximální rozsah práce přesčas, obvykle během dne, týdne a roku. Rozvržení pracovní doby je upravené zákonem. Pracovní doba může být rovnoměrná či nerovnoměrná. Při rovnoměrném rozvržení nesmí rozdíl délky pracovní doby připadající na jednotlivé týdny přesáhnout limit stanovený na jednotlivé týdny a limit pracovní doby stanovený na jednotlivé dny. Průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout zákonem stanovenou hranici. Zákoník práce upravuje také délku pracovních přestávek na jídlo a oddech a jejich rozvržení během pracovní doby. Zákonem jsou stanoveny intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku. Pracovní režim je určen povahou pracovního procesu, který může být nepřetržitý či přetržitý. Přetržitý proces může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. Při nepřetržitém provozu je obvykle pracovní doba rozvržena nerovnoměrně.[3]

Analýza znamená rozčlenění předmětu zkoumání na jednotlivé prvky a vztahy mezi nimi, které po jejich prozkoumání a poznání je nutno opět zahrnout do původního celku.[4] Používá se v mnoha vědách, ve filosofii i v běžném životě, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností. Obory založené na analýze, se nazývají analytické a člověk, který se zabývá analýzami, je analytik. Analýza pracovních činností vychází z analýz klasifikací zaměstnance podle funkčních hledisek nebo podle útvarů, povolání nebo úrovně kvalifikace. Důležité mohou být některé detailní analýzy. Například pro vedení organizace je důležité vědět, kolik lidí v organizaci má nějaké zvláštní dovednosti nebo schopnosti. Z hlediska plánování následnictví v manažerských funkcích je nutné vědět, kolik lidí je vhodných k povýšení a kde je možné je nalézt. Analýza věkové struktury zaměstnanců může pomoci při identifikaci problémů plynoucích z náhlých odchodů do důchodu, ze zablokování perspektivy povýšení nebo z převahy starších pracovníků mezi zaměstnanci organizace. Analýza dob zaměstnání může být také užitečná, protože přináší informace o míře stability pracovníků. Analýza existujících lidských zdrojů by se měla zaměřit i na existující kvantitativní poměr mezi různými kategoriemi zaměstnanců, například poměr mezi manažery a zaměstnanci, kvalifikovanými a částečně kvalifikovanými pracovníky, výrobními a nevýrobními dělníky apod. Měl by se zkoumat i dosavadní vývoj těchto poměrů. Při analýze existujících lidských zdrojů v organizaci se provádí bilance pracovní síly a inventarizace vnitřních lidských zdrojů. Bilance pracovní síly je založena na organizačním schématu, plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Inventarizace vnitřních lidských zdrojů umožňuje posoudit, na které z volných míst by mohli být přeloženi současní zaměstnanci organizace.

Efektivita práce, tímto pojmem lze vyjádřit praktickou účinnost nějaké (jakékoliv smysluplné) lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce.“ Jinými slovy, jedná se o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i vícero různých vzájemně působících efektů. V běžné praxi se používá zejména sousloví hospodářská efektivita, ekonomická efektivita. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti. Ekonomická efektivnost je abstraktní pojem, který popisuje stav ekonomiky (resp. ekonomického modelu). Z hlediska vstupů a výstupů je to snaha o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užitku. Definice vycházející z tzv. Paretovského optima: Jestliže existuje více prospěšných činností, můžeme situaci označit za efektivní, jestliže žádná z těchto činností nemůže být zvýšena bez současného snížení jiné činnosti.[5]

System může být nazýván ekonomicky efektivní jestliže:

- nikomu se nemůže dařit lépe, aniž by se nikomu jinému dařilo hůře,
- je dosaženo maximální možné produkce z daného množství vstupů,
- vyrábí se za nejnižších možných nákladů na jednotku.

## 1.2 Česká pošta, s. p. v současnosti

Posláním České pošty, s. p. je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Česká pošta, s. p. zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivní zajištění. Při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti chce být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem. Ve své další činnosti reaguje na čtyři klíčové trendy ovlivňující trh a konkurenční prostředí. Jedná se o nové technologie, změnu způsobu komunikace způsobenou rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizaci poštovních služeb. Česká pošta, s. p. úzce spolupracuje se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se stala provozovatelem unikátního systému datových schránek a datových sítí ministerstva vnitra. Za nezbytné považuje zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti.

Podnik je právnickou osobou ve smyslu ustanovení § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Jeho právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění. Česká pošta, s. p. byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993. Vznik České pošty, s. p. byl potvrzen zápisem do obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddílu A, vložky č. 7565. V současné době je podnik veden v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, v oddílu A, vložce 7565. S účinností od 1. června 2003 vydalo Ministerstvo informatiky zakládací listinu státního podniku Česká pošta, přizpůsobenou novému zákonu o státním podniku a změněnou několika dodatky.

Oblast poštovních služeb je od dubna 2005, pokud se jedná o výkon regulačních funkcí, v působnosti Českého telekomunikačního úřadu. Tento národní regulační orgán vykonává svá oprávnění a plní povinnosti správního orgánu zejména v návaznosti na příslušná ustanovení zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. Český telekomunikační úřad vyslovil dne 5. prosince 2008 souhlas s poštovními podmínkami v rozhodnutí č. j. 76 026/2008-608 o udělení poštovní licence. Podle citovaného zákona

o poštovních službách udělil Český telekomunikační úřad České poště, s. p. poštovní licenci na období od 1. ledna 2009 do 31. prosince 2012. Současně byla uložena i poštovní povinnost, která se vztahuje na základní služby uvedených v příloze výroku č. II rozhodnutí ČTÚ č. j. 76 026/2008- 608 ze dne 5. prosince 2008 a také udělil poštovní oprávnění. Shora zmiňovaným rozhodnutím Českého telekomunikačního úřadu byly podniku, jakožto držiteli poštovní licence, stanoveny i základní kvalitativní požadavky.

Tímto rozhodnutím Českého telekomunikačního úřadu, zveřejněným v Poštovním věstníku dne 31. prosince 2008, byla rovněž mimo jiné uložena povinnost plnit závazky vyplývající z členství České republiky ve Světové poštovní unii, jež se vztahují na subjekt zajišťující mezinárodní poštovní smlouvu ve smyslu Ústavy Světové poštovní unie. Dále plnit závazky vyplývající z členství České republiky v Evropské unii, jež se vztahují na poskytovatele univerzální (všeobecné) služby ve smyslu směrnice Evropského parlamentu Rady 97/67/ES, o společných pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb Společenství a zvyšování kvality služby, ve znění pozdějších předpisů, poskytovat základní služby pro nevidomé bezúplatně a jiné. Vláda České republiky svým usnesením č. 1565 ze dne 7. prosince 2005 schválila nařízení vlády o stanovení rozsahu poštovního oprávnění, uveřejněného ve Sbírce zákonů pod č. 512/2005, a to s účinností od 1. ledna 2006. Podle tohoto nařízení je držiteli poštovní licence vyhrazeno dodávání písemností do limitu 50,00 g hmotnosti. Tento limit se neuplatňuje od 1. ledna 2003, jestliže cena je stejná nebo vyšší než dva a půl násobek veřejného tarifu za zásilku s písemností prvního stupně hmotnosti nejrychlejší standardní kategorie. Tato částka je stanovena na 18,- Kč.[12]

V poštovní síti České pošty, s. p. dochází k průběžným změnám. Důležitou změnou, která se souhlasem Českého telekomunikačního úřadu platí od 21. 3. 2011, je rozdělení pošt do tří kategorií. Každou kategorii může provozovat Česká pošta, s. p. nebo smluvní partner na základě uzavřené smlouvy. V obcích, kde nebude pošta ani výdejní místo, bude nadále plně funkční motorizované doručování. Do první kategorie jsou zařazeny klasické pošty s tradičními službami, tak jak jsou veřejnosti známy z minulosti. V druhé kategorii jsou zařazeny pošty typu Partner, které poskytují služby, úkony a informace s určitým omezením. Pošty třetí kategorie s názvem Výdejní místa, jsou zřízena za účelem dodávání uložených poštovních zásilek, v některých případech zajišťují i podání zásilek.

Ze základních informací o podniku k datu 15. 3. 2011 lze konstatovat, že Česká pošta s. p. jako podnik má po celém území České republiky rozmístěno:

- 353 poboček,

- 23 specializovaných provozoven,
- 15 poštoven,
- 1 poštu v rámci provozu Partner,
- 16 dislokovaných přepážek,
- 23 220 poštovních schránek
- 42 538 poštovních přihrádek.

Celé území České republiky je rozděleno na 10 430 doručovacích listovních okrsků, z toho 2 918 motorizovaných. Vzhledem k tomu, že Česká pošta, s. p. zaměstnává průměrně 36 000 pracovníků, patří k jednomu z nejvýznamnějších zaměstnavatelů ve státě.

### **1.3 Charakteristika typové pozice – pracovníce přepážky, její pracovní prostředí**

Tradičním koncovým bodem poštovní sítě je provozovna nazývaná pošta. Poštovní pobočky představují prodejní místa, která jsou styčnými body kontaktu prodejce a zákazníka. V síti České pošty, s. p. je 350 těchto poboček. Pro Českou poštu, s. p. je pracovní personál důležitý zvláště z hlediska častého kontaktu se zákazníkem v rámci procesu poskytování služby.[1]

Pracovník je nositel pracovní síly a činitel vytváření společenského bohatství (např. dělník, zemědělec, úředník, příslušník inteligence apod.). Pracovník přepážky prodává za měsíční mzdu zaměstnávající firmě své pracovní síly a to v podobě obsluhy včetně prodeje hmotných a nehmotných statků ve vlastnictví České pošty, s. p. Pracovník přepážky svoji činnost vykonává na místě určeném svým zaměstnavatelem.

Česká pošta, s. p. dělí přepážkové pracovníky na dvě skupiny, a to na přepážkové pracovníce univerzální přepážky a přepážkové pracovníce specializované přepážky. Do činností univerzálních přepážek patří veškeré služby týkající se podání a dodání zásilek, peněžní služby, základní služby pro Poštovní spořitelnu, obsluha on-line terminálu společnosti Sazka, prodej cenin, zboží a losů. Do činností specializovaných přepážek patří obsluha kontaktního místa veřejné správy a BankZóny. Nároky na kvalifikaci zejména pracovních specializovaných přepážek neustále vzrůstají. Z tohoto důvodu jsou na tato místa vybírány nejkvalitnější pracovníci s praxí na univerzálních přepážkách. Všechny pracovníci procházejí postupným školením a jsou vybaveny průkazy bankovní akademie, ve kterých jsou evidovány všechny potřebné zkoušky a jejich platnost. Obsluha BankZóny je povinná splňovat nároky kategorie R3. Tyto kategorie v rozsahu 1 až 5 jsou rozlišeny podle náročnosti

na znalosti obsluhy Poštovní spořitelny. Pracovnice univerzálních přepážek pracují v režimu kategorie 1 a 2. Pracovnice BankZóny jsou zařazeny do kategorie 3. Pracovnice kontaktního místa veřejné správy musí navíc absolvovat školení zaměřené na služby vidimace a legalizace a služby certifikační autority. Dále musí úspěšně vykonat test pro služby Czech Pointu, vykonat zkoušku dle zákona o ověřování pro služby vidimace a legalizace a vykonat test pro služby certifikační autority. Pracovníci musí být zpřístupněna aplikace Správa žadatelů, přidělena role operátora a musí být vybavena tokenem s dvěma certifikáty a to jednak komerčním VCA a kvalifikovaným QCA. Bez těchto certifikátů nesmí obsluhovat tuto přepážku.

Pracovní prostředí poštovní pobočky tvoří:

- **Hala pro klienty** – je vybavena stolkami s psacími prostředky, všemi základními tiskopisy, sedačkami, informačními tabulemi se základními údaji o poskytovaných službách a ceníky. Vybrané pobočky jsou vybaveny vyvolávacím systémem s tiskárnami na lístky s pořadovým číslem a zvolenou službou a zákaznickými displeji, ukazujícími pořadí v jakém mají klienti přistupovat k určeným přepážkám.
- **Přepážky z části v hale pro klientelu** - jsou vždy označeny číslem a závěsnými lištami s poskytovanými službami. Každá přepážka je vybavena zákaznickým displejem, zobrazujícím cenu služby a další potřebné údaje. Přepážky, které umožňují výběr hotovosti Maxkartou, jsou vybaveny klávesnicí umožňující zadání PINu. Specializovaná přepážka BankZóna poskytuje služby pro alianční partnery České pošty, s. p. a to Poštovní spořitelnu, Českou pojišťovnu, Českomoravskou stavební spořitelnu, Penzijní fond ČSOB a peněžní služby České pošty, s. p. Listovní zásilky přijímá pouze od klientů BankZóny. Přepážka musí být otevřena nepřetržitě po celou otevírací dobu pro veřejnost. Přepážka kontaktního místa CzechPointu je označena modrobílým logem. V závěsném systému, musí mít lištu s nápisem „Kontaktní místo veřejné správy a lištu s nápisem „IZIP“.
- **Přepážky v části pro pracovnice** - jsou odděleny od haly bezpečnostním sklem. Přepážka je upravena tak, aby umožňovala komunikaci a výměnu hotovosti s klientem. Každá přepážka je vybavena počítačem s APOSTovou aplikací, tiskárnou, váhou, snímačem čárových kódů a dalším zařízením, potřebným pro činnost dané přepážky. Specializované přepážky jsou dovybaveny dalším potřebným zařízením. Přepážka kontaktního místa CzechPointu musí být vybavena stanicí xAPOST vybavenou vypalovací mechanikou CD/DVD, orážecí tiskárnou, multifunkčním

zařízením pro tisk, kopírování a skenování, úředním razítkem a pečetkami na obchodní dokumenty, ověřovací knihou, zapisovatelnými CD pro konverzi dokumentu.

- **Výpravna** – je umístěna v zázemí pobočky, kde probíhají veškeré činnosti potřebné pro zpracování zásilek, jako je dodání, třídění, výprava, snímání zásilek na jednotlivé kursy. Tato místnost je vybavena výpočetní technikou s programem APOST, snímačem čárových kódů a tiskárnou. Nutná je vybavenost této místnosti prostornými manipulačními stoly.
- **Pokladna** – zabezpečená místnost určená k vyúčtování a uchovávání hotovostí, vybavená bezpečnostními trezory, vedlejšími trezory, výpočetní technikou obsahující APOST i xAPOST. Veřejnost má přístup do pokladny přes oddělený diskrétní box, sloužící k převzetí velkých peněžních částek, případně větších nákupů cenin apod.

Ze základních kvalitativních požadavků vyplývají jednotlivé povinnosti pošty. Na poště musí být k dispozici informace, která pošta v okolí a v jaké denní době zajišťuje služby v době, kdy je tato pošta uzavřena. Na poště musí být trvale v prodeji poštovní známky v různých nominálních hodnotách, obálky, krabice, balicí papír, zvláštní obaly pro cenná psaní. Na poště lze vyzvednout poukázanou peněžní částku pomocí výplatního dokladu, pošta přijímá prohlášení o oprávněné osobě, žádosti o vydání průkazu příjemce a odvolání platnosti průkazu příjemce v souvislosti s dodáváním právnické osobě, resp. zákonnému zástupci adresáta, průkaz příjemce vydá pošta na počkání. Na požádání pošta předkládá platné znění zákona o poštovních službách, částky Poštovního věstníku, jež se týkají právních povinností vyplývajících z udělené poštovní licence, jež jsou v té době účinné nebo jež pozbyly své účinnosti během posledních dvanácti měsíců.

Pošta má za povinnost sdělit na požádání názvy pošt, jejich adresy, telefonní čísla. Na poště musí být zveřejněn přehled poskytovaných základních poštovních služeb včetně základní charakteristiky poskytovaných služeb, které jsou rozhodující pro kvalifikovanou volbu odesilatele a to včetně ceníků, vzorů adres, přehledů služeb do zahraničí, zásad pro dodání a to zejména podmínky, které jsou nezbytné pro řádné dodávání v místě určeném v poštovní adrese. Dále upozornění na alternativní možnosti při dodávání, informace o spolupůsobení pošty při celní kontrole týkající se zahraničních poštovních služeb, upozornění na způsob jakým lze reklamovat nesplnění povinnosti podle uzavřené smlouvy nebo vzniku škodu, informace s přehledem zkratk používaných v podací stvrzence, upozornění na náhradní dodání, informace o telefonním čísle a o provozní době bezplatné

telefonní linky, na níž mohou zákazníci získat informace týkající se základních služeb a o adrese elektronické podatelny a adrese pro dálkový přístup k informacím. U každé pošty by měla být zajištěna obsluha osob na invalidním vozíku.

#### **1.4 Služby poskytované na přepážkách České pošty, s. p.**

Služby poskytované pobočkami České pošty, s. p. jsou děleny na povinné a nepovinné, mezinárodní a vnitrostátní.

- Mezi vnitrostátní povinné služby patří:
  - obyčejné zásilky – psaní, balík, slepecká zásilka,
  - doporučené zásilky – zásilka, slepecké zásilka,
  - cenné zásilky – psaní, balík,
  - poukázky A – hotovost – účet,  
B – účet – hotovost,  
C – hotovost – hotovost.
- **Mezi mezinárodní povinné služby patří:**
  - obyčejné zásilky – zásilka, tiskovinový pytel, slepecká zásilka,
  - doporučené zásilky – zásilka, slepecké zásilka, tiskovinový pytel,
  - cenné zásilky – psaní, balík,
  - standardní zásilky – balík,
  - poukázky A/Z – hotovost – účet,  
A/C – hotovost – hotovost.
- **Mezi nepovinné služby patří:**
  - poštovní nepovinné služby – obchodní balík, EMS, zásilkový balík, obchodní psaní,
  - expresní obchodní balík a doplňkové služby,
  - ostatní – POSTFAX, RPIM, tisková zásilka, filatelie, loterijní činnost, postservis, elektronické služby - certifikační autorita, ReP, hybridní pošta, centrální adresa, Czech POINT.

Mezi další služby, které poskytuje Česká pošta, s. p. patří obstaravatelské služby. Tyto služby zprostředkovává pošta pro jiné organizace na základě písemné smlouvy. Do této skupiny služeb patří:



- **SIPO** - obstaravatelská činnost pro právnické a další osoby. Česká pošta, s. p. inkasuje ve prospěch účtů smluvních klientů platby od fyzických osob. Obvyklé je platit jedním dokladem více plateb shrnutých do jednoho poplatku.
- **Důchodová služba** – tuto službu poskytují pobočky České pošty, s. p. na základě mandátní smlouvy o výkonu důchodové služby uzavřené mezi Českou poštou, s. p. a Českou správou sociálního zabezpečení. Důchodová služba neobsahuje pouze opakované výplaty důchodů, ale její součástí je také správa a vedení kmene důchodů v centru důchodové služby či vydávání jednorázových výplatních dokladů sloužících k výplatě důchodů. Klient má možnost provádět základní změny v adresování výplatních dokladů na pobočkách pošty.
- **Rozhlasová a televizní služba** – vychází ze zákona č. 348/2005 Sb. o rozhlasových a televizních poplatcích, která stanoví povinnost držitelů rozhlasu a televize platit rozhlasové a televizní poplatky. Podle tohoto zákona má Česká pošta, s. p. povinnost vést evidenci poplatníků, vybírat poplatky a spolupracovat s Českým rozhlasem a Českou televizí.
- **Sázková služba** – na základě smluvního vztahu s provozovateli loterií a jiných sázkových her například se Sazkou s.r.o., Terno, s.r.o. Tato činnost zahrnuje především příjem sázek číselných loterií, sázkových her, prodej losů a výplatu výher,
- **Czech POINT** – jedná se o nejpohodlnější způsob, jak z jediného místa komunikovat s úřady a institucemi. Czech POINT neboli Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál je asistovaným místem výkonu veřejné správy, kde každý člověk může získat všechny informace o údajích, které o něm vede stát v centrálních registrech a kde bude moci také učinit jakékoliv podání ke státu. Kontaktní místo veřejné správy Czech POINT na vybraných poštách poskytuje ověřené výstupy z živnostenského a obchodního rejstříku, z katastru nemovitostí, z rejstříku trestů a výpisy z karty řidiče,
- **Služby pro alianční partnery** – jsou poskytovány na základě rámcových smluv pro Poštovní spořitelnu, Českou pojišťovnu a.s., Českomoravskou stavební spořitelnu a další.

## 1.5 Způsoby měření produktivity práce na pobočkách České pošty, s. p.

Každá z provozoven České pošty, s. p. musí sledovat svou produktivitu. K hodnocení vytíženosti své provozovny používá vedoucí pošty nejčastěji statistické výstupy. Na poštách vybavených vyvolávacím systémem, využívá navíc vedoucí pošty data z tohoto systému.

### 1.5.1 Vyvolávací systém

Instalace vyvolávacího systému zvyšuje komfort klientům pošty a zaručuje diskrétnost při jednání. Výstupy z vyvolávacího systému jsou důležité pro organizování prodejní sítě, které poskytují údaje o rozložení zákaznických požadavků v čase. Na základě těchto výstupů je možné snižovat čekací doby a doby obsluhy na poštách.

Vyvolávací systém umožňuje řadu činností, jako je zaznamenání stisknutí tlačítka na tiskárně a zařazení klienta do fronty, vyvolání klienta na přepážku, vyvolání klienta mimo frontu a mimo pořadí, ukončení obsluhy klienta na přepážce, přesměrování klienta, změnu obsluhujícího, změnu stavu tiskárny, deaktivaci a aktivaci paměťového modulu, inicializaci centrální jednotky, diagnostiku systému. Ke každé události se uchovává přesný čas a datum, kdy nastala a další doplňující údaje, které závisí na typu události. Pracovníci aktivují systém k vyvolání klienta pomocí přepážkové klávesnice. Přednostní obslužení na základě volby pracovníků přepážek je možné pouze v případě imobilních, či jinak zdravotně handicapovaných klientů. Pracovníci přepážek musí ihned po obslužení klienta aktivovat systém k přivolání dalšího klienta. Při každém odchodu od přepážky je nutné se odhlásit ze systému. Přeposlání klienta je možné pouze v případě, že přepážka požadovanou službu neposkytuje.[6]

Pomocí výstupních sestav vyvolávacích systémů je možné vyhodnocovat provoz, vytížení jednotlivých pracovišť a jednotlivých pracovníků. Výstupy z vyvolávacího systému lze z časového hlediska rozdělit do dvou kategorií:

- **Monitoring aktuálního stavu** slouží ke sledování aktuálního stavu počtu otevřených přepážek, počtu čekajících klientů, délky čekacích dob a stavu jednotlivých displejů. Tento výstup používá vedoucí pošty při řízení aktuálního provozu a pro okamžité reklamace. Monitoring aktuálního stavu pobíhá po celou dobu otevření pošty pro veřejnost.
- **Zpětná analýza dat** slouží k výstupům pro management pošty, pro obchod, pro statistiku, pro modelaci provozu. Sledovány jsou zejména údaje o počtu zákazníků, čekacích dobách a dobách obsluhy.

Při vyhodnocování dat na základě výstupů z vyvolávacího systému vedoucí pošty analyzuje příčiny dlouhých čekacích dob, dlouhých dob obsluhy, případně technologickou nekázeň pracovníků. Pro lepší orientaci o provozu na poštách lze použít statistická data za jednotlivá období a zpětnou analýzu dat.

### 1.5.2 Modul CO3

Modul CO3 zabezpečuje produktovou a procesní evidenci nákladů. Jeho hlavní interní funkcí je zpracování a transformace primárních dat do podoby reportů pro různé vnitropodnikové uživatele. Informace o zátěžích přebírá modul CO3 z jiných provozních systémů jak jsou KMP, APOST, GeoPost. U procesů, pro které neexistují informace o zátěžích, provádí systém CO3 jejich výpočet z primárních dat. Za primární data lze považovat kusy, normy, infotypy a podobně. Modul zabezpečuje produktovou a procesní evidenci nákladů. Číselník produktů je definován s přihlédnutím k evidenčním možnostem pošty, kapacitním možnostem systému a kalkulační logice. Atribut produktu určuje technologickou odlišnost produktu uvnitř jednoho procesu, kdy například v rámci procesu „Univerzální přepážka“ se může jednat při manipulaci se zásilkou buď o její podání nebo dodání. Dalším hlediskem zavedení atributu je přidělení správného časového standardu.

Proces je jednotlivá fáze technologie poštovního provozu vykonávaná ve spojitém časovém intervalu v pravidelných režimech. Do základní skupiny procesů patří: podání, přeprava, třídění, elektronické zpracování, dodání, řízení a ostatní neproduktivní činnosti. Dále se procesy člení na povinné a nepovinné. Každá pošta musí mít zavedeny povinné procesy. Každý produkt při svém zpracování na poště prochází určitými procesy s určitým atributem, touto kombinací je dána zkratka PPA. U každého PPA je stanovena norma, která určuje čas potřebný pro zpracování tohoto produktu v rámci daného procesu s daným atributem. Cesta produktu jednotlivými procesy a atributy je dána technologií zpracování.

Pro aktualizaci vstupních dat slouží soubory infotypů. Metodické příručky pro infotypy stanovují jednotný postup pro pořízení a aktualizaci vstupních dat pro systém SAP R/3 – CO3. Tato data slouží jednak k naplnění povinnosti vedení evidence nákladů spojených s provozováním jednotlivých služeb a také pro zjišťování využití pracovní kapacity na poštách. Rozdělení časů do jednotlivých procesů má přímé dopady na kalkulace nákladů jednotlivých produktů. Stanovení časů na jednotlivé procesy je významné pro výpočet zátěží na procesech a pro výpočet zátěže pošty. Infotip je informace o rozvržení týdenního pracovního úvazku do procesů na konkrétním plánovaném místě. Rozdělení úvazku

pracovního místa na procesy by mělo odpovídat skutečnosti v provozu. Informace o množství produktu při dané technologii jsou čerpány automaticky zejména z APOStu a dále jsou data čerpána z dalších programů používaných Českou poštou, s. p.[7]

Pošty jsou rozděleny do jednotlivých kategorií. Zde se rozlišuje zejména velikost pošty podle počtu pracovníků, podle úrovně řízení, podle dispozičního řešení budovy, dále podle podací nebo dodací funkce pošty.

Poměr výkonu pošty k času úvazků pracovníků pošty vyjadřují jednotlivé výpočty zátěží. Zátěže se uvádějí v procentech a zobrazují vytíženost pošty. V systému CO3 lze rozlišit čtyři druhy zátěží, které se navzájem od sebe liší podle zahrnutí různých druhů procesů do výpočtu. Výpočty jsou prováděny každý měsíc. Produktivní zátěž vyjadřuje poměr výkonu pošty a času systemizovaných pracovníků na produktivních procesech, celková zátěž je poměr výkonu pošty k celkovému času systemizovaných pracovních míst na všech procesech, úplná zátěž vyjadřuje poměr výkonu pošty s časem na neproduktivních a nehodnocených procesech a celkového času systemizovaných pracovníků na všech procesech a poslední je počítána efektivní zátěž, která vyjadřuje poměr součtu výkonu pošty s časem na nehodnocených procesech s celkovým časem systemizovaných pracovníků na všech procesech.

Do procesu hodnocení zátěží vstupují zejména data z oblasti personální, jako je pracovní úvazek, rozdělení úvazků do procesů, rozdělení mimořádných úvazků do procesů a zástupy systemizovaného místa. Z oblasti provozní vstupují do procesu zvláště informace o kategorizaci pošt, data z APOStu, hodiny rozvržené do procesů v systemizaci takzvané infotypy. Modul CO3 poskytuje mnoho výstupů, jako jsou celkové náklady na produkt, proces, organizační složku, jednicové náklady na jeden kus, na jednu hodinu a na jednu normom minutu, celkové časy na produkt, proces, organizační složku, jednicové časy na produkt, objemy produktů, zátěže, které jsou vyjádřeny poměrem normo času a celkového času. Pro sledování efektivity práce přepážkových pracovníků jsou nejdůležitějšími výstupy jednotlivé zátěže, které obsahují informace o hodnotách výkonu pošty za příslušný měsíc.

## 2 Analýza současného stavu pracovní činnosti na přepážkách pošty Pardubice 1

Pošta Pardubice 1 je největší podací poštou ve východních Čechách. Služby této pošty využívají všichni obyvatelé města zejména z důvodu jejího umístění v centru města na rušné hlavní třídě. Činnost přepážkových pracovníků je možné sledovat z výstupů vyvolávacího systému a také z vnitropodnikového systému sledování zátěží jednotlivých pracovišť.

### 2.1 Charakteristika pošty Pardubice 1

Pobočka České pošty s. p. Pardubice 1 je umístěna v centru krajského města Pardubice v ulici na Hrádku 105, PSČ 530 01. Tato pobočka patří mezi největší podávací pošty v kraji. Pošta Pardubice 1 je poštou podávací a ukládací, zásilky doručují doručovatelé pošty Pardubice 2. Pošta má bezbariérový přístup, a navigační systém pro slepce. Pobočka je umístěna v historickém objektu na hlavní třídě. Tento objekt je tradičním sídlem pošty, přičemž ve vyšších podlažích sídlí vedení východočeského regionu. Ve sledovaném období byla pobočka Pardubice 1 otevřena 65 hodin týdně, v pracovní dny od 7:00 hodin do 19:00 hodin a v sobotu od 7:00 hodin do 12:00 hodin. Tato pošta je přidělovou a odvodovou službou napojená na poštu Pardubice 2. Pošta je vybavena 360 odnosnými přihrádkami, postfaxovou stanicí, dvěma výplatními stroji a jedním strojem razítkovacím. Zásilky jsou vybírány ze dvou poštovních schránek umístěných na budově pošty.

Obrázek č. 1: Vchod na poštu Pardubice 1



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Pošta Pardubice 1 poskytuje veškeré služby podání a dodání zásilek, prodej povinného sortimentu, prodej doplňkového sortimentu, prodej a výměnu dálničních známek, prodej cenin a kolků, službu Western Union, službu sázkového terminálu ON-LINE společnosti Sazka a služby PostFaxu. V pobočce je umístěno třináct plně automatizovaných přepážek, které jsou napojeny na vyvolávací systém. Dvě přepážky jsou specializované a to přepážka označená číslem 1 a přepážka číslo 2.

Přepážka číslo 1 je přepážka kontaktního místa veřejné správy. Tato přepážka poskytuje veškeré služby Czech Pointu jako je datový trezor, ověřování shody listin a pravosti podpisů, certifikační autoritu, IZIP.

Obrázek č. 2: Specializované přepážky, v popředí vyvolávací systém



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Přepážka číslo 2 je přepážka BankZóny. Pošta Pardubice 1 je zařazena v systému Poštovní spořitelny v kategorii R3. V této kategorii jsou vedeny pošty se třemi a více přepážkami, kde jsou prováděny běžné i vybrané bankovní operace. Mezi běžné bankovní operace patří vklady, výplaty, příkazy prováděné maxkartou či papírovým dokladem, zakládání všech druhů Era účtů, včetně možnosti uzavření všech příslušných dodatků, obsluha vkladních knížek a poskytování běžných úvěrových produktů.

Mezi vybrané bankovní operace jsou zařazeny služby založení a vedení Eurokonta, včetně příslušných dodatkových služeb, založení a vedení běžného podnikatelského účtu Postkonto a jeho dodatkových služeb, uzavírání smluv investičních programů a poskytování dalších bankovních služeb, náročných na kvalifikaci pracovníků.

Ostatní přepážky označené čísly 3 až 13 jsou přepážkami universálními. Tyto přepážky poskytují veškeré služby mimo služeb specializovaných. Na přepážce číslo 8 je umístěn terminál společnosti Sazka a tato přepážka poskytuje veškeré služby této společnosti. Přepážky číslo 12 a 13 jsou umístěny nedaleko balíkového skladu, a proto jsou přednostně určeny k výdeji balíkových a listovních zásilek.

Obrázek č. 3: Interiér pošty Pardubice 1 v pozadí přepážky 12 a 13



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

V sedmi typových pozicích je vedeno na této poště 25 pracovníků, v přepočteném počtu 24,89. Přepočtený počet je odvozen od jednotlivých systemizovaných pracovních časů 24 pracovníci pracuje na týdenní úvazek 36,5 hodin a jedna pracovníce na typové pozice pracovníce přepážky – administrátor na 31,5 hodin. V typové pozici pracovníce přepážky zde pracuje 18 zaměstnanců, z toho jsou tři zaměstnanci v pracovní pozici pracovníce přepážky administrátor. V pracovní náplni na této pozici je střídat přepážkové pracovníce na svěřených poštách během jejich nemoci, čerpání dovolených a účasti na školeních. Svěřenými poštami, kterým je pošta Pardubice 1 povinna zajistit střídání přepážkových pracovníků jsou pošty Pardubice 4, Pardubice 5, Lázně Bohdaneč, Dašice a také pracovníce pošty Pardubice 1. Na těchto poštách střídají celkem 10 pracovníků univerzálních přepážek. Tato pozice je specifická ve výpočtu produktivity práce za tuto poštu, vzhledem k tomu, že se jedná o takzvané střídače a na této poště je jejich pracovní výkon minimální.

Zaměstnanci pracují ve směnném provozu na ranní a odpolední směnu, které se postupně střídají mezi 12:00 až 13:00 hodinou. Směny jsou pravidelně rozloženy

na obsluhu osmi přepážek. Dvě pracovnice pokladny pracují střídavě na ranní a odpolední směnu. Pracovnice vnitřní služby pracuje na odpolední směny, jedná se o činnost instradování, třídění, svazkování zásilek. Vkládání zásilek do uzávěrů a jejich komplexní zpracování a výprava. Dopolední činnost výpravny zajišťuje pracovnice univerzální přepážky. Zde se jedná především o činnosti příjmu odnosných zásilek a jejich zpracování k dodání adresátům prostřednictvím poštovních přihrádek.

Tabulka č. 1: Údaje o pracovnících pošty Pardubice 1 – říjen 2010

<b>Pošta 530 01 Pardubice 1</b>			
<b>Údaje o pracovnících k datu 31. 10. 2010</b>			
<b>Číslo typové pozice</b>	<b>Název typové pozice</b>	<b>Fyzický počet</b>	<b>Přepočtený počet</b>
3131000010	Vedoucí pošty IV	1	1
3250900021	Vedoucí oddělení	1	1
4210700002	Pracovník přepážky	8	8
4210700005	Pracovník přepážky	9	9
4220600002	Pokladník pošty	2	2
4235000007	Pracovník vnitřní služby	1	1
4240700001	Pracovník přepážky	3	2,89
Součet		25	24,89

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Na činnost obsluhy přepážky navazují další činnosti, které se v podnikovém modulu CO3 nazývají neproduktivní, ale jsou nepostradatelné pro chod pošty. Mezi tyto činnosti patří zpracování zásilek na dodání, příprava zásilek do poštovních přihrádek, zásilek odnosných. Tato příprava zahrnuje převzetí zásilek z kursu, třídění zásilek na obvyčejné a doporučené, roztřídění zásilek pro jednotlivé klienty a zapsání doporučených zásilek do apostových aplikací. Mezi další činnosti patří vrácení nevyzvednutých zásilek odesílatelům, vyúčtování s příchozími doručovateli, převzetí doporučených zásilek od doručovatelů a jejich zaevidování a příprava na vydávání adresátům. Dále je nutné zahrnout do těchto činností přípravu přepážky na obsluhu, což zahrnuje převzetí hotovostní zálohy z pokladny, zaevidování těchto záloh do Apostu, příprava cenin a losů k prodeji. Po ukončení činnosti



přepážky je nutné zkontrolovat všechny přijaté platební doklady, tyto doklady připravit a odeslat k centrálnímu zpracování.

Další nedílnou součástí chodu pošty je přijímání, potvrzování, zpracování a vyřizování reklamací, zpracovávání žádostí klientů o zřizování poštovních přihrádek, žádostí o odnos zásilek, o vydávání průkazů zmocněnců. Nedílnou součástí zahrnutou do neproduktivních činností je čas vyhrazený na vzdělání a orientaci v nových předpisech a nařízeních, oprava předpisů a dalších pomůcek. Velmi podstatnou součástí práce přepážkových pracovníků tvoří vzdělávání v podnikovém systému. Každá pracovníce prochází systémem základního poštovního školení, školení apostových aplikací, školení na obsluhu terminálu Sazka. Na tato základní školení nových pracovníků pak navazují složitější a náročnější školení pro obsluhu BankZóny a kontaktního místa veřejné správy. Nezanedbatelnou součástí vzdělávání pracovníků tvoří také kondiční školení Poštovní spořitelny pro pracovníce již vyškolené, pravidelná školení novinek a školení prodejních dovedností. I tuto činnost je nutné zahrnout do systému organizace pracovní doby a propracovat s organizací směn, tak aby nebyl ohrožován plynulý chod pošty.

## **2.2 Analýza současného stavu výkonnosti pracovního procesu na základě statistiky vyvolávacího systému**

Na poště Pardubice 1 je zaveden vyvolávací systém firmy Kadlec elektronika od května 2005. V systému CALL 154 S04 je zavedeno 19 činností, 14 přepážek, 2 displeje a 3 tiskárny, 23 obsluhujících. Systém pracuje v programu CALL 32, který slouží k ovládání vyvolávacího systému. Tento systém umožňuje sledovat organizaci práce a zobrazit statistiky za jednotlivá období přepážek i obsluhy a jejich export do TXT a CSV souborů. Řídící jednotka vyvolávacího systému zaznamenává v průběhu svojí činnosti události, ze kterých je možné dále získat statistické údaje dle zvoleného zadání. Statistiku je možné prohlížet a vyhodnocovat a dále zpracovávat kdykoliv během provozu systému. Ve statistických údajích lze navolit a definovat různé výběry jako například výběr přepážky, činností, období a jednotlivých pracovníků. Sledované období lze rozdělit na časová pásma, podle doby obsluhy a podle doby čekání. Vyhodnocování provozu vyvolávacího systému se provádí prostřednictvím výstupních sestav získaných pomocí programu CALL 32.[8]

Tabulka č. 2: Roční statistika za sledované období

Počet klientů	Průměrná doba čekání	Průměrná doba obsluhy	Maximální doba čekání	Maximální doba obsluhy	Vytížení přepážek [%]	Průměrný počet otevřených přepážek
329 061	0:03:27	0:02:28	2:26:10	3:40:11	63,25	6,38

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Sledované období pro analýzu současného stavu výkonnosti je stanovené na jeden rok, a to v období od 1. listopadu 2009 do 31. října 2010. Z tohoto období vychází stanovení současné situace. V tomto sledovaném období poštu Pardubice 1 navštívilo 329 061 klientů, kteří byli obslouženi během 301 pracovních dní, což je průměrně 1 093 klientů denně. Měsíční průměrná návštěvnost činila 27 421 klientů. Měsíční průměr otevíracích dní je 25 včetně sobot, kdy je otevírací doba zkrácena pouze na dopoledne. Vytížení systému byl v provozu 3 378,40 hodin.

Nejdůležitějšími hodnotícími prvky jsou doba obsluhy a doba čekání. Dne 28. 4. 2009 byly Českou poštou, s. p. stanoveny mezní hodnotící ukazatele těchto prvků takto:

- průměrná doba čekání do 5 minut,
- průměrná doba obsluhy do 5 minut,
- maximální doba čekání nemá překročit 10 minut,
- maximální doba obsluhy nemá překročit 10 minut.

V tabulce číslo 2 je uvedena statistika za sledované období. V tomto přehledu jsou uvedené roční průměrné údaje. Průměrná doba čekání činila 3,27 minuty, průměrná doba obsluhy 2,28 minuty, maximální doba čekání 2,26 hodin, maximální doba obsluhy 3,40 minut. Průměrné vytížení přepážek bylo 63,25 % a průměrný počet otevřených přepážek 6,38.

Pro spokojenost zákazníků je nejdůležitějším kritériem doba čekání. Doba čekání vyjadřuje čas od zařazení klienta do systému po vyvolání jeho čísla na zákaznickém displeji.

Tabulka č. 3: Přehled doby čekání v jednotlivých pásmech ve sledovaném období

<b>Doba čekání (v minutách)</b>	<b>Počet klientů</b>	<b>Průměrná doba čekání</b>	<b>Průměrná doba obsluhy</b>	<b>Maximální doba čekání</b>	<b>Maximální doba obsluhy</b>
0:00 - 0:05	251 109	0:01:46	0:02:29	0:04:59	3:40:11
0:05 - 0:10	59 434	0:06:54	0:02:21	0:09:59	1:24:46
0:10 - 0:15	12 849	0:11:53	0:02:36	0:14:59	1:39:04
0:15 - 0:20	3 286	0:16:59	0:02:54	0:19:59	1:23:01
0:20 - 0:25	1 077	0:22:13	0:03:13	0:24:59	1:11:00
0:25 - 0:30	475	0:27:11	0:03:50	0:29:58	1:02:42
0:30 - 0:35	267	0:32:07	0:03:44	0:34:58	1:05:30
0:35 - 0:40	173	0:37:24	0:04:07	0:39:59	0:51:49
0:40 - 0:45	116	0:42:16	0:04:07	0:44:57	0:57:02
0:45 - 0:50	75	0:47:14	0:02:45	0:49:56	0:35:31
0:50 - 0:55	48	0:52:33	0:04:41	0:54:50	0:23:36
0:55 - 1:00	38	0:57:22	0:02:18	0:59:58	0:15:31
> = 1:00	114	1:15:41	0:01:51	2:26:10	0:17:19
<b>Celkem</b>	<b>329 061</b>	<b>0:03:27</b>	<b>0:02:28</b>	<b>2:26:10</b>	<b>3:40:11</b>

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Průměrná doba čekání byla ve sledovaném období 3,27 minuty. V časovém pásmu 0-5 minut bylo obslouženo 251 109 zákazníků což činí 76 % z celkového počtu. V této časové kategorii byla průměrná doba čekání 1,46 minuty a průměrná doba obsluhy 2,29 minuty. V další časové kategorii 5 - 10 minut bylo obslouženo 59 464 klientů což je 18 % z celkového počtu klientů. V této kategorii byla průměrná doba čekání 6,54 minut a doba obsluhy 2,21 minuty. Ve zbývajících pásmech, dle doby čekání bylo obslouženo 18 518 klientů, což je 5,65 % z celkového počtu klientů. Statistické údaje doby čekání, včetně dob maximálních jsou uvedeny v tabulce číslo 3.

Dalším důležitým ukazatelem je doba obsluhy. Jedná se o dobu od přivolání klienta k přepážce do přivolání dalšího klienta. Ve sledovaném období bylo z 329 061 klientů obslouženo v rozmezí 0 - 5 minut 294 302 klientů, což je 89,43 % z celkového počtu klientů. Průměrná doba obsluhy činila v tomto pásmu 1,40 minut. Další poměrně významnou kategorií je doba obsluhy v rozmezí 5-10 minut. V tomto rozsahu bylo obslouženo 25 634 klientů, což je 7,7 %. Průměrná doba obsluhy v tomto časovém rozpětí činila 6,46 minut. V tabulce číslo 4 jsou podrobně uvedeny počty klientů, průměrná doba čekání, průměrná doba obsluhy i doby maximální.

Tabulka č. 4: Přehled doby obsluhy v jednotlivých pásmech ve sledovaném období

<b>Doba obsluhy (v minutách)</b>	<b>Počet klientů</b>	<b>Průměrná doba čekání</b>	<b>Průměrná doba obsluhy</b>	<b>Maximální doba čekání</b>	<b>Maximální doba obsluhy</b>
0:00 - 0:05	29 4302	0:03:24	0:01:40	2:26:10	0:04:59
0:05 - 0:10	25 634	0:03:48	0:06:46	1:22:32	0:09:59
0:10 - 0:15	5 528	0:04:00	0:11:57	1:04:56	0:14:59
0:15 - 0:20	1 860	0:04:17	0:17:05	1:49:27	0:19:59
0:20 - 0:25	819	0:04:02	0:22:11	0:51:56	0:24:59
0:25 - 0:30	382	0:03:43	0:27:23	0:33:46	0:29:57
0:30 - 0:35	211	0:04:26	0:32:16	0:42:14	0:34:57
0:35 - 0:40	112	0:04:22	0:37:12	0:48:04	0:39:50
0:40 - 0:45	76	0:04:03	0:42:16	0:22:20	0:44:57
0:45 - 0:50	49	0:04:08	0:47:08	0:28:51	0:49:57
0:50 - 0:55	18	0:06:08	0:52:24	0:38:13	0:54:55
0:55 - 1:00	18	0:06:02	0:57:07	0:40:01	0:59:52
> = 1:00	52	0:04:54	1:21:04	0:33:25	3:40:11
<b>Celkem</b>	<b>329 061</b>	<b>0:03:27</b>	<b>0:02:28</b>	<b>2:26:10</b>	<b>3:40:11</b>

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Volby vyvolávacího systému jsou rozděleny do skupin dle běžných požadavků zákazníků. Statistické údaje těchto voleb jsou uvedeny v tabulce číslo 5. Klient může volit tyto služby:

- listovní zásilky – jednotlivá podání,
- listovní zásilky – hromadná podání,
- výdej oznámených doporučených zásilek,
- podání a výdej balíků,
- sázkové hry,
- prodej cenin a známek,
- prodej dálničních kuponů,
- služby Western Union,
- stavební spoření,
- poštovní spořitelna – BankZóna,
- poštovní spořitelna – vklady a výběry,
- podání poštovních poukázek,

- výplata poštovních poukázek,
- výplata důchodů, postfax,
- kontaktní místo veřejné správy,
- ostatní služby,
- tělesně postižení – tito klienti mají prioritní přístup ke všem službám.

Tabulka č. 5: Přehled vytížení jednotlivých činností ve sledovaném období

Činnost	Počet klientů	Průměrná doba čekání	Průměrná doba obsluhy	Maximální doba čekání	Maximální doba obsluhy
Listovní zásilky, jednotlivá podání	92 176	0:03:14	0:02:07	0:27:43	3:40:11
Listovní zásilky, hromadná podání	12 606	0:04:03	0:04:04	1:59:30	1:45:38
Výdej oznámených zásilek	25 453	0:03:53	0:02:25	1:42:25	1:01:21
Podání a výdej balíků	32 864	0:04:10	0:03:00	1:35:27	1:04:21
Sázkové hry,	9 285	0:04:37	0:01:42	1:51:39	1:03:26
Prodej cenin - známky,	4 341	0:02:52	0:01:33	0:18:22	0:22:54
Dálniční kupóny	2 134	0:03:06	0:01:47	1:42:29	1:31:41
Western Union	1 011	0:04:38	0:04:13	0:43:34	0:57:46
Stavební spoření,	480	0:02:42	0:02:18	0:14:30	0:31:26
Poštovní spořitelna – BankZona	3 976	0:05:36	0:03:37	1:25:10	1:20:25
Poštovní spořitelna – vklady, výplaty	34 917	0:02:49	0:02:39	0:54:07	1:07:14
Podání poštovních poukázek	64 511	0:02:31	0:01:52	0:22:35	2:19:20
Výplata poštovních poukázek	24 773	0:02:52	0:02:04	0:22:27	0:59:52
Výplata důchodů,	5 245	0:03:09	0:03:22	0:35:40	1:01:35
Post Fax	1 092	0:05:11	0:04:17	0:25:56	0:43:27
Ostatní služby	2 370	0:03:25	0:01:40	0:47:53	0:27:51
Kontaktní místo	8 995	0:10:41	0:06:57	1:57:19	1:39:04
Tělesně postižení -	2 363	0:00:26	0:02:22	0:07:03	0:40:15
Klienti přeložení k přepážkám	469	0:05:59	0:02:25	0:50:20	0:25:53
Celkem	329 061	0:03:27	0:02:28	2:26:10	3:40:11

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Největší zájem byl o služby podání listovních zásilek, tuto službu ve sledovaném období zvolilo 104 782 klientů. Průměrná doba čekání na jednotlivá podání listovních zásilek byla 3,14 minuty a průměrná doba obsluhy 2,07 minuty. Druhou nejvíce požadovanou službou byl výdej oznámených zásilek. Tuto službu využilo 25 453 klientů za sledované období, průměrná doba čekání byla 3,53 minuty a průměrná doba obsluhy 2,25 minut. Službu podání poštovních poukázek zvolilo 64 511 klientů a u této služby činila průměrná doba čekání 2,31 minut a doba obsluhy 1,52 minut. Mezi další nejžádanější služby patřilo podání a výdej balíků, tuto službu zvolilo 32 864 klientů, průměrná doba čekání byla 4,10 minut a průměrná doba obsluhy 3 minut. Velký a narůstající zájem je o služby kontaktního místa. Za sledované období tuto službu požadovalo 8 995 klientů. Obsluha kontaktního místa

veřejné správy je velmi náročná na znalosti, pečlivost a rychlost spojení s dostupnými servery. V této skupině služeb narůstá průměrná doba čekání na 10,41 minut a doba obsluhy na 6,57 minuty.

Tabulka č. 6: Přehled jednotlivých časových úseků ve sledovaném období

Časové pásmo	Počet klientů	Průměrná doba čekání	Průměrná doba obsluhy	Maximální doba čekání	Maximální doba obsluhy	Vytížení přepážek [%]	Průměrný počet otevřených přepážek
6:00 - 7:00	0	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0,00	1,20
7:00 - 8:00	11 908	0:01:03	0:02:41	0:41:31	0:49:52	36,66	5,33
8:00 - 9:00	19 801	0:01:37	0:02:33	1:34:50	1:12:26	51,01	5,54
9:00 -10:00	28 961	0:02:53	0:02:18	1:59:30	2:06:31	65,19	5,75
10:00 -11:00	32 753	0:03:38	0:02:18	1:51:39	1:29:35	68,70	6,13
11:00 -12:00	35 645	0:03:32	0:02:18	2:26:10	1:08:15	69,91	6,58
12:00 -13:00	33 938	0:04:01	0:02:21	1:42:29	1:20:25	71,17	7,12
13:00 -14:00	29 289	0:04:12	0:02:29	1:28:01	2:40:56	70,64	6,87
14:00 -15:00	32 134	0:04:07	0:02:29	1:42:25	3:40:11	72,16	7,42
15:00 -16:00	34 170	0:03:56	0:02:26	1:37:05	1:23:01	73,95	7,58
16:00 -17:00	33541	0:04:05	0:02:27	1:15:05	1:20:29	72,17	7,61
17:00 -18:00	24 176	0:03:07	0:02:41	1:21:43	2:11:29	59,85	7,22
18:00 -19:00	12 505	0:02:00	0:03:13	1:57:19	1:39:04	42,54	6,19
19:00 -20:00	240	0:02:00	0:13:09	0:40:01	1:55:51	18,09	1,32
Celkem	329 061	0:03:27	0:02:28	2:26:10	3:40:11	63,25	6,38

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

V tabulce číslo 6 jsou podrobně uvedeny údaje podle jednotlivých časových úseků. Tyto úseky jsou rozděleny po 1 hodině a je z nich patrná návštěvnost, průměrné doby čekání a průměrné doby obsluhy v jednotlivých pásmech. Nezbytnými údaji jsou také údaje o vytíženosti přepážek v procentech a o počtu otevřených přepážek v daných úsecích. Ve sledovaném období bylo otevřeno průměrně 6,38 přepážek. Maximální hodnota byla 7,61 přepážky v časovém pásmu 16:00 – 17:00 a minimální v časových pásmech 6:00 – 7:00 a 19:00 – 20:00 v hodnotě 1,20 a 1,32 přepážky. Tato krajní hodnota byla naměřena vzhledem k předčasnému zapnutí systému v ranních hodinách a v pásmu 19:00 – 20:00 vzhledem k zpracování požadavků klientů, kteří se přihlásili do systému ještě před ukončením hodin pro veřejnost. Z těchto údajů je zřejmé, že návštěvnost je nejsilnější v časovém období mezi 10 a 17 hodinou. Průměrné vytížení přepážek pošty Pardubice 1 je ve sledovaném období 63,25%. Tato nízká vytíženost má za následek krátké čekací doby klientů. V daných časových

pásmech byla vytiženost přepážek nejsilnější v takzvaných špičkách a to v pásmu od 15 do 16 hodin, kdy tato vytiženost činila 73,95 %.

Velmi důležitým ukazatelem statistiky vyvolávacího systému je také vytížení přepážek. Tyto údaje ukazují celkovou vytiženost v jednotlivých časových úsecích, a jsou důležité pro celkové plánování pracovních činností jednotlivých pracovišť a plánování počtu pracovních míst s ohledem na návštěvnost pobočky.

### **2.3 Analýza současných zátěží z modulu CO3**

Zátěže vyjadřují poměr výkonu pošty k času úvazků pracovníků na poště, tedy porovnává se výkon pošty v hodinách s pracovní kapacitou v hodinách. Čas úvazků pracovníků se přebírá ze systemizace plánovaných míst. Zátěž se udává v procentech a zobrazuje vytiženost pošty. Nejnížší 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 takzvaných infotypů.

Vypočtené hodnoty zátěže nelze použít jako absolutní číslo. Tyto údaje slouží jako srovnávací a podpůrná kritéria při hodnocení pracovišť a pošt stejné kategorie. Rozdílné podmínky na jednotlivých poštách neumožňují stanovit ideální zátěž, stejnou pro všechny pošty. Z tohoto důvodu se rozdělují zátěže pro pošty podávací a dodávací v členění podle kategorie počtu pracovníků. Tato aktualizace zařazení pošt do srovnatelných kategorií je prováděna čtvrtletně. Kategorie jsou rozděleny do 9 skupin podle počtu pracovníků a dále každá tato skupina do dvou podskupin podle toho, zda se jedná o poštu podávací nebo dodací.

Rozdělení pošt do kategorií:

- kategorie I        0 - 1 pracovník,
- kategorie II       1,01 - 2,00 pracovníci,
- kategorie III      2,01 - 5,00 pracovníků,
- kategorie IV       5,01 - 10,00 pracovníků,
- kategorie V        10,01 - 20,00 pracovníků,
- kategorie VI       20,01 - 50,00 pracovníků,
- kategorie VII      50,01 - 100,00 pracovníků,
- kategorie VIII.    100,01 - 150,00 pracovníků,
- kategorie IX       nad 150 pracovníků.

Na pobočce České pošty, s. p. poště Pardubice 1 pracovalo ve sledovaném období 25 zaměstnanců a z tohoto důvodu byla začleněna do kategorie číslo VI ve skupině podacích

pošt. Výstupy z modulu CO3 jsou porovnávány s ostatními poštami této kategorie. Vzhledem ke specifikaci této kategorie, kdy se jedná o kategorii velké pošty bez dodací služby, je tato kategorie nečetná. Ve východních Čechách je tato pošta v kategorii VI jediná. Na celém území ČR je v této kategorii zařazenou pouze třináct pošt. Přehled těchto pošt je uveden v tabulce číslo 7.

Tabulka č. 7: Přehled jednotlivých pošt kategorie IV

Pošta	Kraj	Jednotlivé zátěže [%]
Olomouc 8	Olomoucký	62,3
Pardubice 1	Pardubický	62,5
Karlovy Vary 1	Karlovarský	62,8
Ostrava 1	Moravskoslezský	72,4
Přerov 1	Olomoucký	72,9
Praha 28	Hlavní město Praha	78,9
Ostrava 9	Moravskoslezský	80,4
Praha 025	Hlavní město Praha	80,4
Břeclav 2	Jihomoravský	81,0
Praha 01	Hlavní město Praha	86,3
Ústí nad Labem 50	Ústecký	92,6
Brno 8	Jihomoravský	128,2
Olomouc 2	Olomoucký	131,5
Medián		80,4
<b>Tolerance 10%</b>		<b>70,4 - 90,4</b>

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

V této tabulce jsou uvedeny jednotlivé pošty dle mediánu. Medián je hodnota, která rozděluje řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny. Platí, že nejméně 50 % hodnot je menších nebo rovných mediánu a nejméně 50 % hodnot je větších nebo rovných mediánu. Pro porovnání vytíženosti pošt je na úrovni centrály vypočtena hodnota mediánu pro každou skupinu pošt. Na základě vypočtených hodnot mediánu jsou pošty rozděleny do pásem 10 % nad a 10 % pod hodnotu mediánu. Pokud konkrétní pošta splňuje tyto podmínky, hovoříme, že se pohybuje v tolerančním pásmu a její vytížení je odpovídající. Pošty, které leží mimo toleranční pásmo nemají požadovanou hodnotu úplné zátěže a proto je třeba se jimi zabývat a provést na nich taková opatření, která povedou ke zvýšení zátěže.

Medián v této kategorii je 80,4 % a tolerance v rozmezí 10 % se pohybuje od 70,4 do 90,4 %. Jako nejvytíženější v této kategorii za rok 2010 je evidována pošta Olomouc 2 se 131,5 % a nejméně vytížená Olomouc 8 s 62,3 %. Pošta Pardubice 1 je ve vytíženosti s hodnotou 62,5 % za rok 2010 mezi poštami s nejnižšími hodnotami a je evidentní,



že vhodnými úpravami je potřeba zvednout celkové hodnocení zátěží z 62,5 % na průměrných 80,4 %, což je o 17,9 %.

V systému C03 jsou vypočítávány čtyři druhy zátěží, liší se podle zahrnutí různých druhů procesů do výpočtu.

- **Produktivní zátěž** vyjadřuje poměr mezi výkonem pošty a celkovým systemizovaným časem odpracovaným pouze na produktivních procesech za hodnocené období.

$$PZ = \frac{KSN}{HR\text{ celkem} - (\text{neproduktivní a nehodnocené procesy})} \times 100$$

PZ                      produktivní zátěž

KSN                    kusy jednotlivých produktů násobená příslušnou normou

HR celkem            systemizovaný čas všech procesů

Všechny údaje jsou uváděny v hodinách.

- **Celková zátěž** vyjadřuje poměr mezi výkonem pošty a celkovým systemizovaným časem odpracovaných na všech procesech za hodnocené období.

$$CZ = \frac{KSN}{HR\text{ celkem}} \times 100$$

CZ                      celková zátěž

KSN                    kusy jednotlivých produktů násobená příslušnou normou

HR celkem            systemizovaný čas všech procesů

Všechny údaje jsou uváděny v hodinách.

- **Efektivní zátěž** vyjadřuje poměr mezi výkonem pošty s nehodnocenými procesy a celkovým systemizovaným časem odpracovaným na všech procesech za hodnocené období.

$$EZ = \frac{KSN + \text{nehodnocené procesy}}{HR\text{ celkem}} \times 100$$

EZ                      efektivní zátěž

KSN                    kusy jednotlivých produktů násobená příslušnou normou

HR celkem            systemizovaný čas všech procesů

Všechny údaje jsou uváděny v hodinách.

- **Úplná zátěž** vyjadřuje poměr mezi výkonem pošty s nehodnocenými i neproduktivními procesy a celkovým systemizovaným časem všech procesů. Podle této zátěže je posuzována vytíženost pošty. Důvodem je, že tohoto typu zátěže jsou zohledněny neproduktivní a nehodnocené procesy.

$$\text{ÚZ} = \frac{\text{KSN} + (\text{neproduktivní a nehodnocené procesy})}{\text{HR celkem}} \times 100$$

UZ	úplná zátěž
KSN	kusy jednotlivých produktů násobená příslušnou normou
HR celkem	systemizovaný čas všech procesů

Všechny údaje jsou uváděny v hodinách.

Pro účely srovnávacích analýz se proces člení na následující dílčí podprocesy.

- **Produktivní procesy** jsou činnosti, u kterých je norma vztažena k jednomu kusu produktu, výkon na těchto procesech lze normovat přímo na jeden kus zásilky, tvoří podstatu měřitelného výkonu pošty v zátěžích.
- **Nehodnocené procesy**, u těchto činností nelze určit jednici, tudíž se používá jiný klíč, například kus, kilogram, počet uzávěrů. Výkon na těchto procesech nelze normovat přesně na jeden kus zásilky. Výkon zde nepřináší úměrné množství produkce, a proto nejsou výkony těchto procesů v zátěžích ohodnoceny. Jedná se například o výběr schránek.
- **Neproduktivní procesy** zahrnují režie a ostatní časy nesouvisející s vlastním zpracováním jednotlivých produktů, výkon na těchto procesech není normován, výkon ani normovat nelze, například u činností řízení, supervize, úklid.
- **Povinné procesy**, každý z těchto procesů by měla mít pošta nejméně u jednoho pracovníka v infotypech, tyto procesy jsou dle technologie zpracování zásilek nutné, například výprava zásilek, kterou musí provádět každá pošta.
- **Nepovinné procesy** jsou uváděny pouze v případech, kdy pošta danou činnost provádí, jedná se například o zpracování zásilek pro odnos, který mají zaveden pouze pošty u kterých je zaevidován odnašeč zásilek.[11]

Výpočty jsou prováděny každý měsíc. Průměrné výsledky v kategorii číslo VI se pohybují v produktivní zátěži 78,44 %, v celkové zátěži 64,88 %, v úplné zátěži 82,15 %

a efektivní zátěži 67,81 %. V tabulce číslo 8 jsou uvedeny jednotlivé zátěže v procentních bodech za jednotlivé druhy zátěží vypočítaných za poštu Pardubice 1.

Tabulka č. 8: Přehled jednotlivých zátěží modulu CO3 pošty Pardubice 1 ve sledovaném období

Měsíc	Produktivní zátěž [%]	Celková zátěž [%]	Úplná zátěž [%]	Efektivní zátěž [%]
listopad 2009	61,14	51,33	67,38	51,33
prosinec 2009	57,61	48,36	64,415	48,365
leden 2010	55,29	46,42	62,47	46,42
únor 2010	56,93	47,79	63,84	47,79
březen 2010	57,85	48,57	64,62	48,57
duben 2010	54,05	45,37	61,42	45,37
květen 2010	60,22	50,55	66,6	50,55
červen 2010	56,21	47,19	63,24	47,19
červenec 2010	45,68	38,35	54,4	38,35
srpen 2010	50,24	42,17	58,22	42,17
září 2010	52,76	44,29	60,34	44,29
říjen 2010	57,12	47,95	64,00	47,95

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Produktivní zátěž byla za sledované období od 1. 11. 2009 do 31. 10. 2010 průměrně 54,63 %. Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v listopadu 2009 a to 61,14 % a v květnu 60,22 %. Nejnižší produktivní zátěž 45,68 % byla naměřena v červenci 2010. Průměrná celková zátěž ve sledovaném období byla 54,06 %. Nejvyšší hodnoty byly opět vypočítány pro období listopad 2009 a naopak nejnižší hodnota 54,4 % v červenci 2010. Ve sledovaném období činila průměrná úplná zátěž 61,92 %, nejvyšší hodnota 67,38 % v listopadu 2009 a nejnižší 54,4 % v červenci 2010. V efektivní zátěži činily ve sledovaném období naměřené průměrné hodnoty 45,87 % s nejvyšší hodnotou 51,33% v listopadu 2009 a nejnižší hodnotou 38,35 % v červenci 2010.

Zmíněné zátěže byly počítány z údajů uvedených v následující tabulce číslo 9. Průměrná hodnota celkového systemizovaného času je počítána jednoduchým způsobem, kdy z 25 zaměstnanců pošty Pardubice 1 nejsou do této činnosti zahrnuti tři administrátoři z tohoto důvodu je do výpočtu zahrnuto 22 zaměstnanců, poté je počet zaměstnanců vynásoben počtem denního úvazku, což je 7,3 hodin a počtem pracovních dní v měsíci. Tato hodnota se udává jako celkový systemizovaný čas a rozmezí pracovních dní v jednotlivých

měsících je podle počtu pracovních dní od 19 do 22 v hodnotách od 3 212,02 hodin v únoru 2010, až po 3 693,82 v březnu 2010.

Tabulka č. 9: Přehled KSN a HR ve sledovaném období v období

<b>Období</b>	<b>KSN</b>	<b>HR</b>
listopad 2009	1 731,10	3 372,61
prosinec 2009	1 786,50	3 372,61
leden 2010	1 565,52	3 372,61
únor 2010	1 535,01	3 212,02
březen 2010	1 793,95	3 693,82
duben 2010	1 603,07	3 533,21
květen 2010	1 704,90	3 372,62
červen 2010	1 667,36	3 533,23
červenec 2010	1 355,00	3 533,22
srpen 2010	1 490,05	3 533,21
září 2010	1 736,42	3 212,02
říjen 2010	1 822,70	3 358,00

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Normočas je vyjádřením výkonu pošty. Vyjadřuje množství času potřebného k danému úkonu. Potřebný čas je vyjádřen násobkem normy s kusem. Normočas se vyjadřuje v normominutách nebo normohodinách. Jedná se o vypočtený spotřebovaný čas nutný pro zpracování všech zásilek na všech činnostech pošty za hodnocené období. Je vypočten jako suma počtu produktů procházejícími procesy, například součet obyčejných listovních zásilek na podání a třídění, který je vynásoben příslušnými normami spotřeby práce pro podání a třídění za hodnocené období na příslušné poště.

Hodiny celkem vyjadřují systemizovaný čas všech procesů, to znamená odpracovaný čas na všech procesech všemi pracovníky konkrétní pošty za hodnocené období. Tento údaj je přebírán z modulu HR a jedná se o systemizaci hodin na plánovaných místech, neobsahuje tedy žádné mimořádné výpomoci, zástupy, střídače ani administrátory. Systemizovaný čas se v jednotlivých měsících liší pouze podle počtu pracovních dnů.

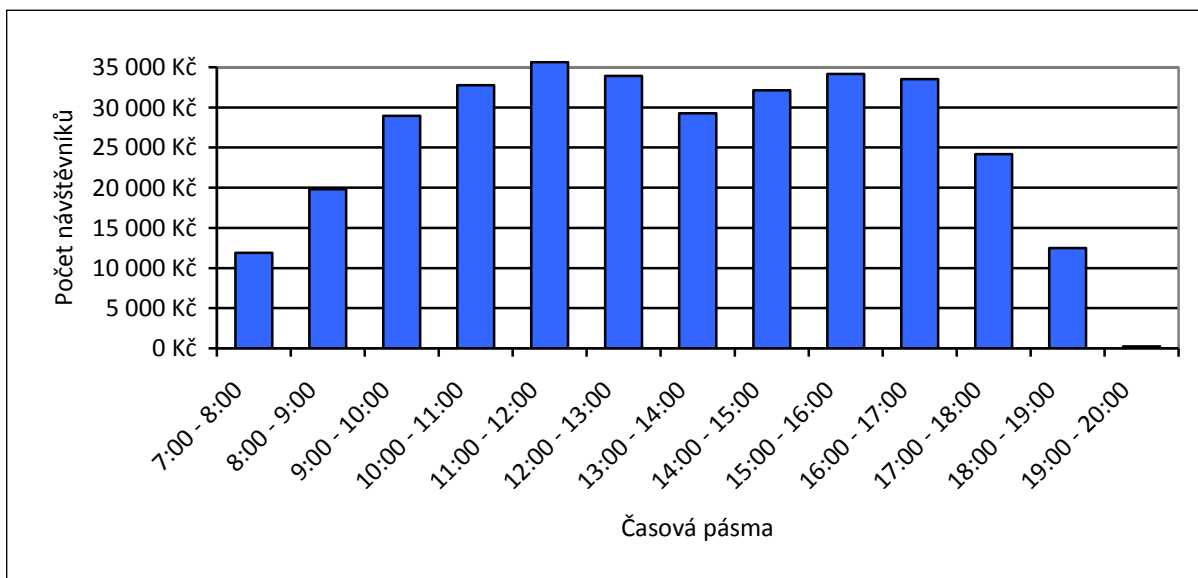
### **3 Návrh na zvýšení efektivity pracovního procesu a zhodnocení navrhovaného řešení**

Efektivita práce přepážkových pracovníků je důležitou součástí měření produktivity celé pobočky a přispívá k efektivitě celého podniku. Vzhledem k blížící se liberalizaci poštovního trhu, je nutné práci jednotlivých pracovišť neustále zefektivňovat tak, aby podnik byl na nastávající změny připraven. Efektivitu přepážkových pracovníků je nutné sledovat z mnoha hledisek a to jak vnitropodnikových, například v systému CO3, tak z hlediska široké klientely, zejména jejich rychlé obsluhy. Pohled klientů na poštu jako tradičního poštovního operátora je velmi cenný a je potřeba tuto tradici neustále zesilovat a nepřispívat k ničení dobrého jména České pošty, s. p. Ze sledovaných dat vyplývá několik problémů, jak v jednotlivých zátěžích sledovaných dle systému CO3, kde pobočka pošty Pardubice 1 nedosahuje průměrných hodnot mezi poštami svého typu, tak k výkyvům obsluhy jednotlivých klientů v jednotlivých činnostech a časových pásmech. Dochází k prodlužování čekacích dob u jednotlivých činnostech a k nevytížení pracovníků v časech méně navštěvovaných. Doba čekání na požadované služby je jedním z nejdůležitějších kritérií spokojenosti klienta.

#### **3.1 Vytížení přepážek v jednotlivých časových pásmech**

Pro podrobnější sledování vytíženosti přepážkových pracovníků je vhodné rozdělení do jednotlivých pásem v hodinových časových intervalech. Při grafickém znázornění lze přehledně zhodnotit vytíženost jednotlivých pásem a určit potřeby obsazenosti přepážkových pracovišť. Jak je uvedeno v obrázku číslo 4, návštěvnost pobočky České pošty, s. p. pošty Pardubice 1 byla ve sledovaném období z hlediska časových hodinových pásem nejsilnější v pásmech od 11:00 do 12:00 hodin, s počtem 35 645 klientů ve sledovaném období a od 15:00 do 16:00 hodin s počtem 34 170 klientů. Nejméně vytížená pásma byla v ranních hodinách a to v časovém pásmu od 7:00 do 8:00 hodin, kdy navštívilo poštu 11 908 klientů a ve večerních hodinách v časovém pásmu od 18:00 do 19:00 hodin s 12 505 klienty za sledované období. Minimální klientela je evidována v pásmu 19:00 až 20:00 hodin v počtu 240 klientů. Tato nepravidelnost vznikala doobsložením klientů po zavírací době, což je po 19 hodině.

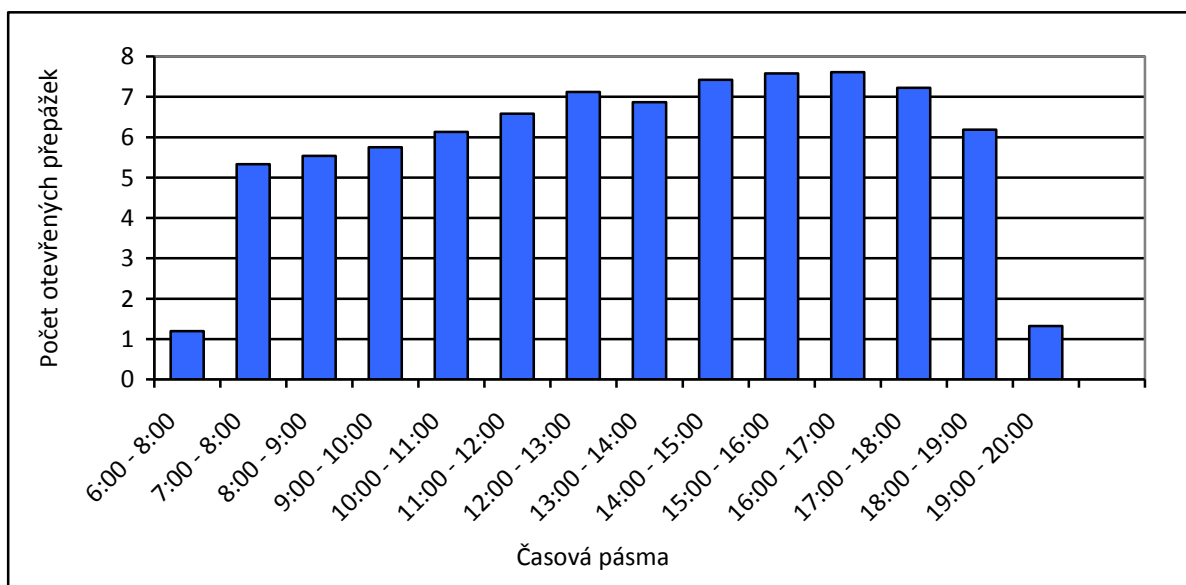
Obrázek č. 4: Návštěvnost v časových pásmech za sledované období



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

Netradiční je návštěvnost pošty Pardubice 1 v poledních hodinách, které jsou na většině pošt hodinami s nejslabší návštěvností a také se v řadě případů řeší uzavřením provozovny v časovém rozmezí mezi 11:00 až 13:00 hodinou. Na pobočce pošty Pardubice 1 naopak klientela narůstá, kdy v časovém pásmu 12:00 až 13:00 hodinou bylo zaevidováno ve vyvolávacím systému ve sledovaném období 33 938 klientů. Tato situace je dána, polohou pošty v centru města, kdy klienti navštěvují pobočku ve svých poledních přestávkách. Z tohoto důvodu není řešením nastavit dělené pracovní směny a polední zavírací dobu. Naopak je potřeba posílit přepážky právě v této době. Toto posílení v poledních hodinách je vhodné i s ohledem na to, že v tomto časovém pásmu probíhá střídání jednotlivých směn. Z obrázku číslo 4, ve kterém je znázorněn počet klientů v jednotlivých časových pásmech a z obrázku číslo 5, kde je znázorněn průměrný počet otevřených přepážek v jednotlivých časových pásmech, jednoznačně vyplývá nerovnoměrné rozložení otvíracích časů jednotlivých přepážek. Nepravidelnost v údajích v časovém pásmu 6:00 až 7:00 hodin v hodnotě 1,20 přepážky je důsledkem předčasného přihlášení přepážkové pracovnice do systému, protože otvírací doba je od 7.00 hodin. Z obrázku číslo 4 vyplývá postupný nárůst klientely od 11 908 klientů až po 35 645 klientů ročně v daném časovém pásmu a postupný úbytek klientely směrem k večerním hodinám až na 12 505 klientů ročně. Tyto údaje jsou počítány za 301 otvíracích dnů. Z obou obrázků je patrné, že lze vhodnou úpravou směn a pracovních postupů upravit činnost jednotlivých přepážek a nastavit pracovní směny tak, aby v ranních a odpoledních hodinách došlo k vytížení přepážek.

Obrázek č. 5: Počet otevřených přepážek v jednotlivých časových pásmech



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

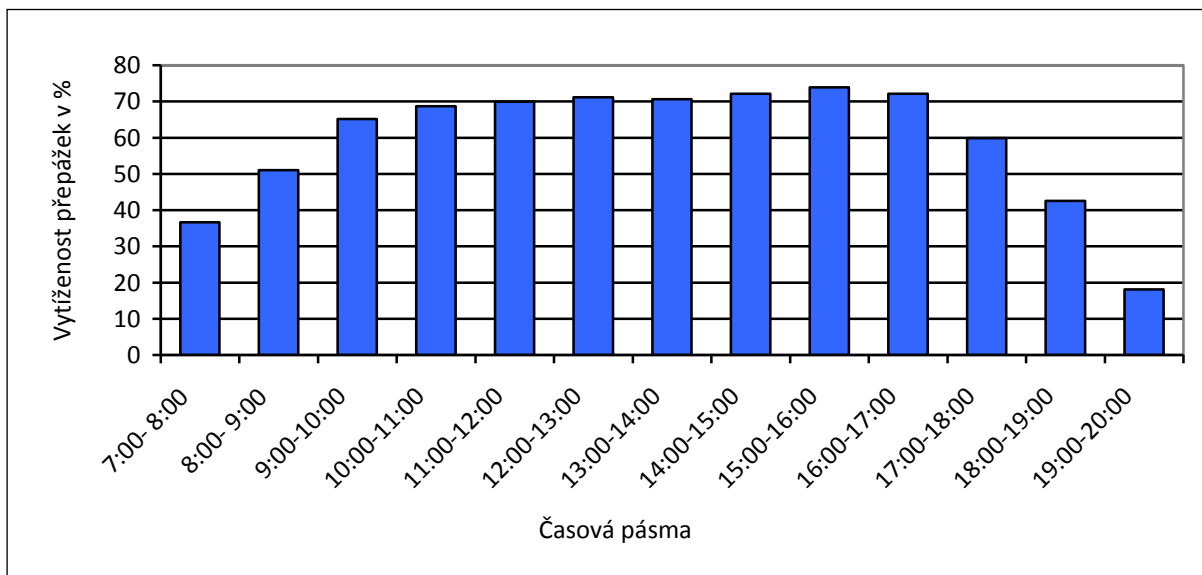
Pokud zvolíme průměrné denní údaje, jedná se v jednotlivých časových pásmech o průměrný počet klientů takto:

- v pásmu od 6:00 do 7:00 hodin 39,56 klientů,
- v pásmu od 7:00 do 8:00 hodin 39,56 klientů,
- v pásmu od 8:00 do 9:00 hodin 65,78 klientů,
- v pásmu od 9:00 do 10:00 hodin 96,2 klientů,
- v pásmu od 10:00 do 11:00 hodin 108,81 klientů,
- v pásmu od 11:00 do 12:00 hodin 118,42 klientů,
- v pásmu od 12:00 do 13:00 hodin 112,75 klientů,
- v pásmu od 13:00 do 14:00 hodin 97,3 klientů,
- v pásmu od 14:00 do 15:00 hodin 106,75 klientů,
- v pásmu od 15:00 do 16:00 hodin 113,52 klientů,
- v pásmu od 16:00 do 17:00 hodin 111,43 klientů,
- v pásmu od 17:00 do 18:00 hodin 80,31 klientů,
- v pásmu od 18:00 do 19:00 hodin 41,54 klientů,
- v pásmu po 19:00 hodině 0,67 klientů.

Obrázek číslo 6 znázorňuje vytížení přepážek podle vyvolávacího systému v jednotlivých pásmech. Zde je z grafické podoby opět patrné nízké vytížení v časovém pásmu 7:00 až 8:00 hodin s hodnotou 36,66 % a v pásmu 18:00 až 19:00 hodin s hodnotou

42,54 %. V obrázku je patrná také hodnota 18,09 %, která vznikla již zmíněným doobsloužením klientů po uzavírací době pošty. Nejvyšší vytíženost přepážek je naměřená v časových pásmech od 10:00 do 17:00 hodin. Průměrná hodnota z těchto pásem je 70,48 %.

Obrázek č. 6: Vytíženost v jednotlivých časových pásmech v procentech



Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Na základě zjištěných skutečností lze navrhnout úpravu otevírací doby pošty, zrušit krajní, málo navštěvovaná pásma. V tomto případě je možné zvážit změnu otevírací doby z původní doby od 7:00 do 19:00 hodin na otevírací dobu od 7:30 do 18:30 hodin. Tímto krokem by došlo k zvýšení klientely v okrajových provozních časech a tím také zvýšení vytíženosti jednotlivých přepážek. Lze předpokládat, že nedojde k úbytku počtu zákazníků, ale dojde k jejich přesunu do nově upraveného časového pásma. Při tomto předpokladu dojde v ranním časovém pásmu od 7:30 do 8:00 hodin k obsluze ročního počtu 11 908 klientů. Ve večerním pásmu dojde k přesunu klientů do časového pásma od 18:00 do 18:30 hodin v ročním počtu 12 505 klientů. Tímto krokem by se měla zvýšit vytíženost přepážkových pracovníků na průměrné vytížení v ostatních časových pásmech.

Dále je možné z hlediska vytíženosti časových pásem navrhnout variantu, kdy u dvou univerzálních přepážek budou nahrazeny ranní a odpolední směny směny překlennovacími. Pracovní dobu jedné směny lze stanovit od 9:00 hodin do 17:00 hodin, kdy pracovní doba bude bez zákonné půlhodinové přestávky činit 7,5 hodin a druhou směnu od 10:00 hodin do 18:00 hodin, kdy i zde bude pracovní doba činit 8 hodin s povinnou přestávkou a čistá pracovní doba bude 7,5 hodin. Tímto krokem dojde k úspoře dvou pracovních sil a k vytížení



přepážek v kritických pásmech. Vzhledem k rozsahu a různorodosti poskytovaných služeb je nutné na této poště mít otevřeno po celou otevírací dobu minimálně pět přepážek a to přepážku balíkovou, listovní, přepážku poskytující služby aliančního partnera Sazky, BankZónu a kontaktní místo veřejné správy.

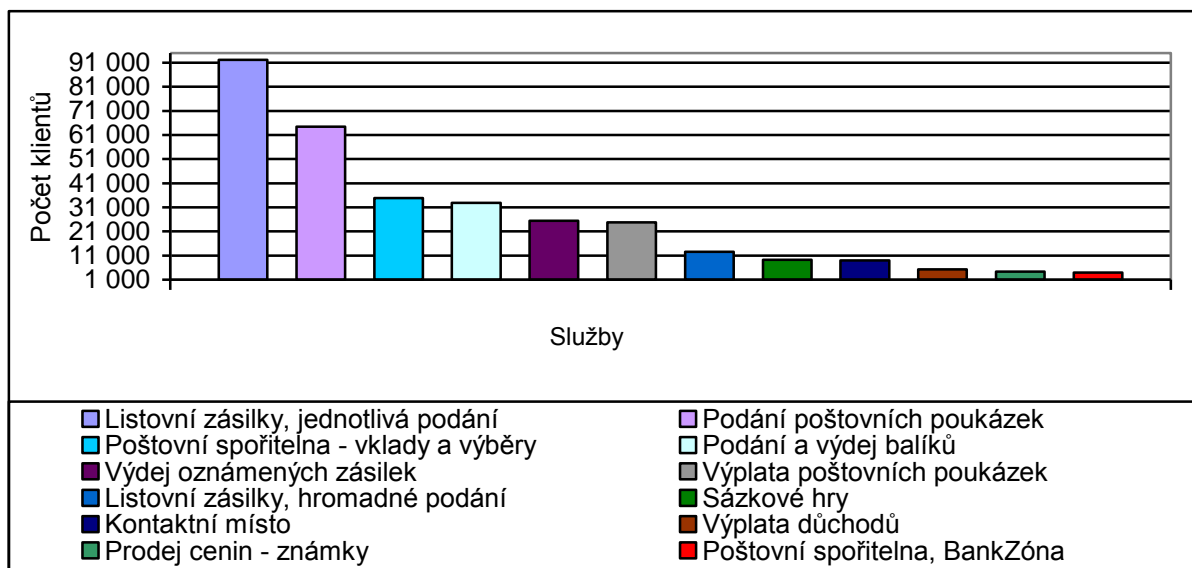
V návaznosti na reorganizaci práce lze uvažovat o snížení počtu přepážek, které musí být otevřeny po celou otevírací dobu. Vzhledem k smluvním vztahům České pošty, s. p. s aliančními partnery, nelze uvažovat o omezení provozu přepážky BankZóny a kontaktního místa veřejné správy. V dalších změnách náplně práce jednotlivých pracovišť je možné uvažovat o sloučení univerzální přepážky určené k výdeji balíků a univerzální přepážky určené k výdeji listovních zásilek, ovšem s ohledem na výkyvy v návštěvnosti, kdy firemní klientela využívá pro převzetí svých zásilek právě krajní časy a to hlavně v časovém pásmu od 7:00 do 8:00 hodin, před otevřením svých pracovišť. Tuto změnu je nutné zvážit tak, aby nedošlo k zhoršení úrovně obsluhy těchto klientů.

Další změnou, kterou je možno navrhnout, je přesunutí terminálu Sazky na jiné pracoviště, například na universální přepážku vydávající balíky nebo listovní zásilky. V takovém případě by došlo k redukci otevřených přepážek na čtyři.

### 3.2 Vytížení jednotlivých činností

Pro podrobnější sledování využívání jednotlivých služeb slouží sledování vytíženosti podle jednotlivých činností.

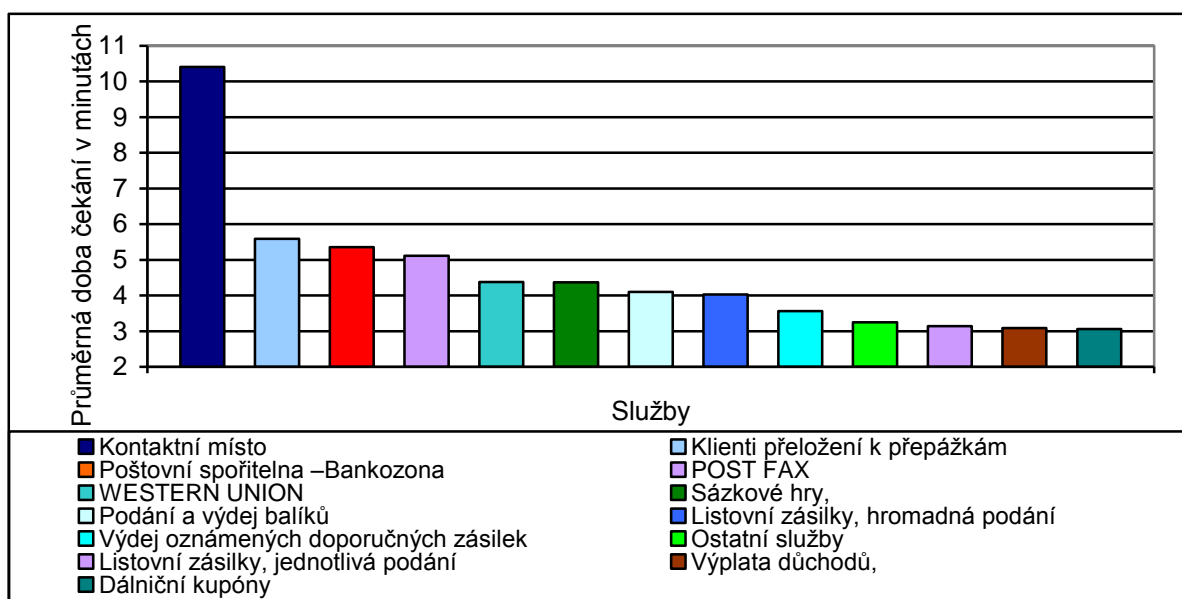
Obrázek č. 7: Vytíženost podle nejčastějších činností ve sledovaném období



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

V grafickém znázornění jsou snadno definovány služby, které jsou nejvíce využívány. V obrázku číslo 7 jsou uvedené nečastěji využívané služby. Největší zájem byl ve sledovaném období jednoznačně o tradiční poštovní služby. Mezi tyto služby patří podání jednotlivých listovních zásilek, podání poštovních poukázek, výdej oznámených balíků, výdej oznámených doporučených zásilek a podání poštovních poukázek. Velký zájem je také o služby Poštovní spořitelny, které jsou již běžnou součástí nabízených služeb. Z těchto údajů je patrná nutnost rozložení obsluhy těchto nejvíce využívaných služeb rovnoměrně na všechny přepážky tak, aby nedocházelo k výkyvům v čekacích dobách.

Obrázek č. 8: Průměrná doba čekání v jednotlivých činnostech



Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Z výstupů vyvolávacího systému, které jsou zpracované v obrázku číslo 8 je zřejmé, že běžné činnosti, které poskytuje většina přepážek, probíhají velmi plynule a nevznikají zde dlouhé čekací doby. Přetíženost přepážek nastává v okamžiku, kdy si službu zvolí více klientů. Pokud službu poskytuje pouze jedna přepážka, narůstají neúměrně čekací doby. Také doby obsluhy u těchto činnostech jsou velmi dlouhé, díky nim narůstají doby čekací, jelikož klient není obslužen jinou přepážkou musí počkat, až bude obslužen klient předchozí. Průměrná doba čekání, která je stanovena do 5 minut byla ve sledovaném období překročena u služeb, které poskytuje kontaktní místo veřejné správy, BankZóna, služby Postfax a u klientů přeložených na další činnost.

U služeb poskytovaných kontaktním místem veřejné správy byla ve sledovaném období průměrná čekací doba 10,41 minut, průměrná doba obsluhy 6,57 minuty, maximální

doba obsluhy 1,39 hodiny a maximální doba čekání 1,57 hodin. Takto naměřené časy doby čekání a doby obsluhy jsou naprosto nepřijatelné a nesplňují základní požadavek na rychlost obslužení klienta. Vzhledem k tomu, že nároky na vybavení této přepážky jsou velmi specifické, na rozdíl od vybavení přepážky univerzální, může tuto službu poskytovat pouze tato přepážka a nelze v kritických momentech přetížení zvolit výpomoc přepážkou univerzální. V tomto případě lze navrhnout změnu další přepážky z přepážky univerzální na přepážku vybavenou technikou pro kontaktní místo veřejné správy. Tato přepážka musí být dovybavena xApostovou stanicí s vybavenou vypalovací mechanikou CD/DVD, orážecí tiskárnou, multifunkčním zařízením pro tisk, kopírování a skenování, úředním razítkem a pečetskami na obchodní dokumenty, ověřovací knihou a zapisovatelnými CD pro konverzi dokumentu.

V tomto návrhu lze použít stávající přepážku číslo 5, která je již vybavena běžnou Apostovou technikou, váhou a tiskárnou na orážení dokumentů. Tuto přepážku je nutné dovybavit pouze tiskárnou multifunkční. Ceny těchto tiskáren se pohybují v rozmezí 10 až 15 tisíc Kč bez DPH. Například doporučená cena plně vyhovující tiskárny OKI MC 351 uvedené v obrázku číslo 9 je 11 990,- Kč. Náklady na takto nově zřízenou přepážku kontaktního místa veřejné správy budou tedy pouze v pořízení této multifunkční tiskárny pro tisk, kopírování a skenování.

Obrázek č. 9: Multifunkční tiskárna OKI MC 351



Zdroj: <http://czech.oki.com/printers/multifunction-printers/a4-mfp>

Vyvolávací systém je nutno nastavit tak, aby v případě přetížení požadavku na služby kontaktního místa veřejné správy byli klienti přesměrováni na tuto přepážku. Je nutné zvolit

parametr přetížení, při kterém bude tato služba přesměrována. V tomto případě je možné navolit hodnotu při přetížení přepážky tři klienti. To znamená, že v okamžiku kdy službu kontaktního místa zvolí čtvrtý klient, bude klient, který je na řadě přesměrován k vypomáhající přepážce. Dalším problémem v poskytování této služby je náročnost na kvalifikaci pracovníků, proto v momentě zavedení výpomocné přepážky kontaktního místa veřejné správy musí tuto přepážku obsluhovat vyškolená pracovníce s povinnými certifikáty. Tato změna v poskytování služby předpokládá několikaměsíční kvalifikační přípravu dalších pracovníků tak, aby se pokryl směnný provoz v těchto službách.

Další službou, která nesplňuje požadavky na dobu čekání do pěti minut je služba BankZóny, kdy ve sledovaném období byla průměrná čekací doba 5,36 minut, průměrná doba obsluhy 3,37 minut, maximální doba obsluhy 1 hodina 20 minut a maximální doba čekání 1 hodina 25 minut. I zde se jedná o přepážku, která poskytuje služby časově náročné, které poskytují velmi kvalifikované pracovníce, vzhledem k tomu, že zde probíhá obsluha a nabídka produktů aliančních partnerů České pošty, s. p. U služeb požadovaných u této přepážky lze také navrhnout přesměrování klienta na další přepážky. Lze uvažovat o již zmíněné další přepážce kontaktního místa veřejné správy a vyškolit pracovníce obsluhující tuto přepážku, kromě školení na Czech Point také v obsluze klientů BankZóny. Toto řešení obnáší dlouhodobé proškolení pracovníků také v systému bankovní akademie.

V návaznosti na předchozí návrhy je nutné vytvořit přehled směn obsluhujících pracovníků kvalifikovaných v těchto činnostech. Vzhledem k počtu přepážkových pracovníků a počtu otevřených přepážek na poště Pardubice 1 se jedná o šest systemizovaných míst a dva náhradníky, schopné nahradit pracovníce při pracovní neschopnosti, čerpání dovolené a návštěv kvalifikačních školení. Tento plán směn je třeba vytvořit v systému postupného střídání jednotlivých přepážek v ranních a odpoledních směnách tak, aby pracovníce byly zběhlé v jednotlivých činnostech a nedocházelo k výkyvům kvality obsluhy. Zároveň je potřeba doškolit další náhradní pracovníce a tyto pracovníce průběžně zapojovat do zmíněného střídání směn tak, aby došlo k jejich doškolení, prozkoušení a prohlubování jejich znalostí v praxi. Tímto krokem by se měla snížit průměrná doba čekání pod požadovaných 5 minut. Průměrnou dobu obsluhy nelze v podstatě snížit, vzhledem k náročnosti operací a jejich závislosti na rychlosti a dostupnosti externích serverů veřejné správy. Z tohoto návrhu vyplývá, že náhradní přepážka, která bude obsluhovat tyto služby bude velmi náročná na kvalifikaci pracovníků a zároveň strategická pro běžný chod pošty. Lze zvážit, zda je nutné řešit provoz této přepážky ve dvou směnách. Pokud je nutné vytížit

především časové špičky, je potřeba u této přepážky zavést směnu celodenní v čase od 10:00 do 18:00 hodin. Tímto opatřením se sníží potřeba pracovníků z 6 na 5 a došlo by zde k pravidelnému střídání dvou přepážek dvousměnných s jednou celodenní překlenovací. Do takto upraveného harmonogramu směn lze zavést pouze 5 pracovníků a dochází zde k úspoře 1 pracovníka.

Tento pracovní režim by zajistil plynulý provoz tří přepážek a to přepážky kontaktního místa veřejné správy, BankZóny a výpomocné přepážky těchto dvou pracovišť.

Tabulka č. 10: Návrh harmonogramu směn

	<b>Přepážka číslo</b>	<b>Rozsah pracovní doby</b>	<b>Fond pracovní doby</b>	<b>Zákonná přestávka</b>
Pracovnice č. 1	1	06:30 – 14:30	7,3	08:00 – 08:30
Pracovnice č. 2	1	13:15 – 19:15	6,00	
Pracovnice č. 3	2	07:00 – 14:30	7,00	12:30 – 13:00
Pracovnice č. 4	2	11:45 – 19:30	7,15	17:30 – 18:00
Pracovnice č. 5	5	09:45 – 18:00	7,45	14:30 – 15:00
Poměrná část sobotní směny			1,6	

Zdroj: Autor

V tabulce číslo 10 je uvedeno rozložení pro navrhovanou variantu řešení. Rozsah navrhovaných směn vyhovuje úvazku 36,5 hodin týdně v režimu směnného provozu. Do rozvrhu této modelové pracovní doby je zahrnuta i poměrná část sobotní směny, která je vypočítaná v režimu 1 sobotní směna v rozsahu 6 pracovních hodin měsíčně. Tato poměrná část činí 1,6 hodiny týdně. Do modelového rozvrhu pracovní doby jsou již zahrnuté povinné zákonné přestávky, které musí mít pracovníci po 6 odpracovaných hodinách.

V souvislosti na předchozí návrhy lze navrhnout výpomoc terminálu Sazky také na tuto přepážku. V době kdy pracovníci přepážky s terminálem Sazky čerpá povinné zákonné přestávky, nebo je vytížená jinou činností, například hromadným podáním, tato přepážka ji zastoupí v obsluze klientů on-line terminálu.

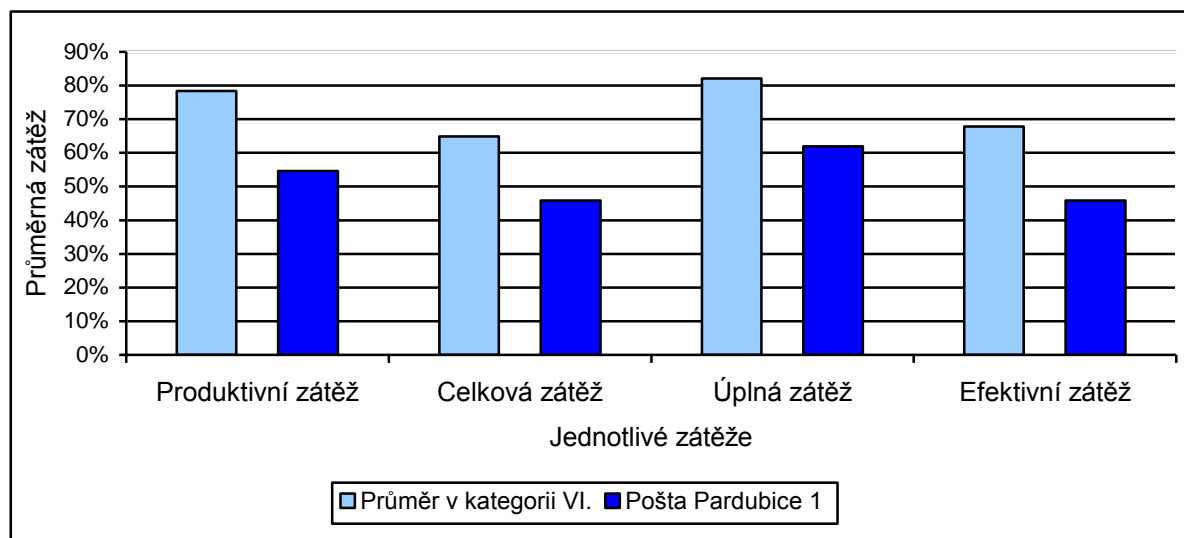
Další službou, která překročila požadovanou dobu čekání je služba PostFax. Průměrná doba čekání na tuto službu činila za sledované období 5,11 minut. Tato činnost je zařazena do obsluhy u přepážky 13 a je podmíněna umístěním postfaxové stanice. Vzhledem k tomu,

že tuto službu využilo 1 092 klientů za rok, což je 0,3 % celkové návštěvnosti, není efektivní uvažovat o pořízení dalšího přístroje a jeho umístění na další přepážku.

### 3.3 Vyhodnocení CO3

System CO3 je důležitým ukazatelem výkonnosti jednotlivých pošt ve srovnání s ostatními poštami srovnatelné kategorie. V kategorii VI, do které je pošta Pardubice 1 začleněna, jsou běžné průměrné hodnoty v produktivní zátěži 78,44 %, v celkové zátěži 64,88 %, v úplné zátěži 82,15 % a efektivní zátěži 67,81 %. Je tedy žádoucí, aby pošta Pardubice 1 dosáhla podobných hodnot a zařadila se do tolerančního pásma daného mediánu.

Obrázek č. 10: Porovnání průměrných zátěží pošty Pardubice 1 s ostatními poštami v kategorii VI.



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p., autor

V obrázku číslo 10 jsou znázorněny jednotlivé zátěže pošty Pardubice 1 v porovnání s průměrem v dané kategorii. Vzhledem k tomu, že důležitým ukazatelem při výpočtu jednotlivých zátěží je celkový systemizovaný čas všech procesů HR, který je použit ve výpočtech jednotlivých zátěží, nabízí se řešení ve snížení hodin v tomto ukazateli a to formou snížení počtu pracovníků. Jelikož se nedá kalkulovat se zvýšením počtů jednotlivých činností, musí řešení vycházet z přehodnocení daných infotypů, snížení počtu pracovních hodin a přeložení pracovních činností z takto zredukovaných pracovišť na ostatní pracovnice, tak aby došlo k vytížení pošty na požadované hodnoty.

V tabulce číslo 11 jsou propočteny jednotlivé zátěže na různý počet pracovníků od 22 do 18. Vzhledem k průměrným ročním hodnotám pracovních dnů, kterých je průměrně

21 v měsíci, je tato hodnota celkových systemizovaných hodin přepočtena na tento počet. Všechny výpočty jsou propočítány na průměrné hodnoty a to 21 dnů při 7,3 hodiny denního pracovního úvazku a počet pracovníků. Hodnoty ve sloupci KSN jsou propočítány při úvaze, že nedojde k úbytku klientely a ke změně portfolia poskytovaných služeb, tudíž je vypočítána jako průměrná hodnota 79,8 KSN na jeden den a znásobená již jmenovaným vzorkem průměrných 21 dnů. Dále je přihlédnuto k výpočtu neproduktivních hodin, tento vzorek je neměnný při dané organizaci práce a objemu klientely. Výpočet jednotlivých zátěží je vypočítán dle jednotlivých vzorců již uvedených v kapitole 2.3 na stránkách 31 a 32. V tomto případě je celková zátěž rovna zátěži efektivní z toho důvodu, že na poště Pardubice 1 nejsou evidovány nehodnocené procesy.

Tabulka č. 11: Přehled vypočítaných zátěží

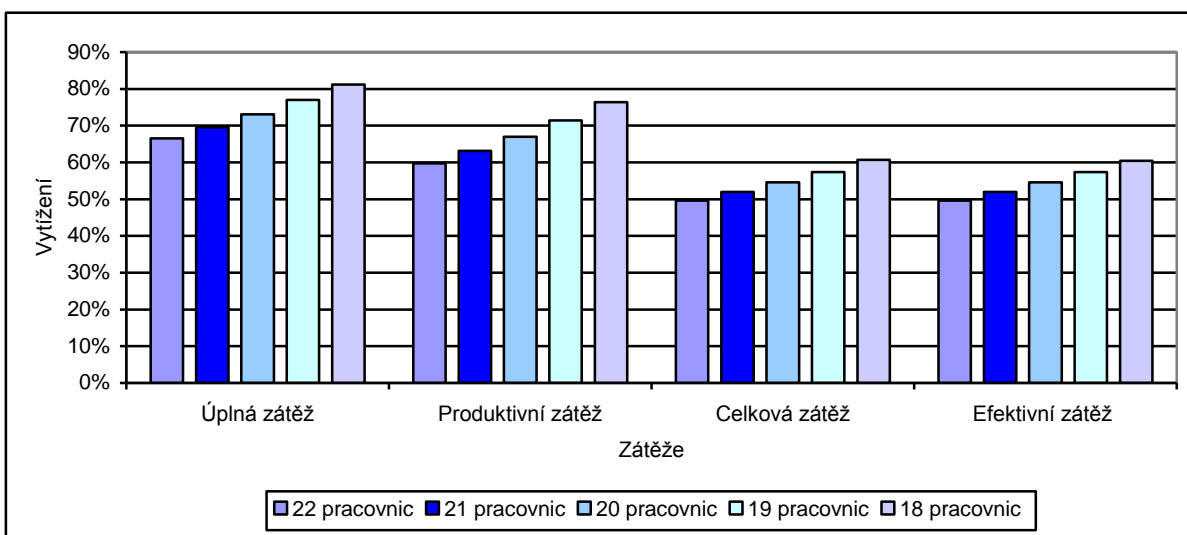
Počet systemizovaných hodin	KSN	Neproduktivní hodiny	Počet pracovníků	Produktivní zátěž [%]	Celková zátěž[%]	Efektivní zátěž[%]	Úplná zátěž [%]
2 759,40	1 675,86	567,08	18	76,44	60,73	60,73	81,28
2 912,70	1 675,86	567,08	19	71,45	57,54	57,54	77,01
3 066,00	1 675,86	567,08	20	67,06	54,66	54,66	73,16
3 219,30	1 675,86	567,08	21	63,19	52,06	52,06	69,67
3 372,60	1675,86	567,08	22	59,73	49,69	49,69	66,50

Zdroj: Autor

V tabulce číslo 11 je možné vysledovat, jak se zvýší jednotlivé zátěže při redukci pracovníků. Aby se pošta Pardubice 1 zařadila do tolerančního průměru podacích pošt v kategorii VI, je potřeba, aby hodnoty úplných zátěží byly v rozmezí tolerance a to od 70,4 % do 90,4 %. Z daných výpočtů vyplývá, že reorganizací práce a redukcí počtu pracovníků je možné zvýšit požadovanou úplnou zátěž. Při 22 pracovnících je úplná zátěž vypočítána na 66,50 %, při 21 pracovnících je to 69,67 %, při 20 pracovnících se zvýší úplná zátěž na 73,16 %, tato hodnota je již v daném tolerančním rozmezí, při redukci pracovníků na 19 se zvýší úplná zátěž na 77,01 % a při 18 pracovnících je průměrná úplná zátěž vypočítána na hodnotu 81,28 %. Při požadavku na zvýšení úplné zátěže do tolerančního pásma lze navrhnout redukci na 19 pracovníků. S tímto řešením bude počet pracovníků

na poště Pardubice 1 s připočítáním 3 administrátorů 22. Toto snížení počtu pracovníků je nutné zvážit v souvislosti se změnami v obsluze přepážek a jejich počtu. Pokud klesne počet o 3 pracovníky dojde k uzavření minimálně jedné přepážky a tak narostou doby čekání na požadované služby.

Obrázek č. 11: Přehled vytížení jednotlivých zátěží při daném počtu pracovníků



Zdroj: Autor

### 3.4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Navrhovaná řešení v sobě skrývají dva aspekty. Prvním je požadavek na rychlost obsluhy a nízké doby čekání a druhým je ekonomické a produktivní vytížení jednotlivých pracovišť pošty tak, aby dosahovala vnitropodnikového celostátního průměru ve své kategorii. Oba tyto požadavky jsou v zájemném protikladu.

Zhodnocení jednotlivých variant:

- **Změna otevírací doby** je řešením přesunu části klientely z nevytížených časů. Ve prospěch tohoto řešení hovoří vytíženost přepážkových pracovníků v těchto časových pásmech, která je nízká oproti ostatním časovým pásmům. V neprospěch tohoto opatření hovoří možnost, že část klientely odradí větší množství zákazníků v těchto časových pásmech.
- **Překlenovací směny** jsou jednoznačným vyřešením vyšších čekacích dob v poledních hodinách. Vzhledem k tomu, že u těchto směn nedochází k předávání přepážky další směně, je tato přepážka otevřena po celou dobu přetíženého časového pásma. Výhodou tohoto řešení je také úspora jedné pracovní síly oproti směnnému režimu.



- **Sloučení dvou přepážek** (listovní a balíkové) se jeví jako výhodné řešení v úspoře pracovníků, ovšem je zde značný předpoklad v zhoršení obsluhy klientů. Toto řešení se nejeví jako výhodné.
- **Přeložení on-line terminálu Sazky** na jinou přepážku s celodenním provozem je řešení výhodné v možnosti snížení počtu otevřených přepážek v okrajových termínech z pěti na čtyři. Je však nutné zvážit technickou realizaci tohoto kroku z hlediska náročnosti technického přeložení terminálu a z prostorových podmínek u zvolené přepážky. Dále je nutné zvážit dopad na čekací doby a vytíženost dané přepážky.
- **Vytvoření další přepážky** vhodné pro obsluhu klientů kontaktního místa veřejné správy, toto řešení se jeví jako velmi vhodné pro snížení průměrné čekací doby těchto služeb. Vzhledem k tomu, že náklady na dovybavení této přepážky činí zhruba 12 000,- Kč je i finančně nenáročná. K tomuto opatření je přímo návazné vytvoření harmonogramu pravidelných pracovních směn vytvořeného z 5 pracovníků. Tento návrh se jeví jako optimální pro zařazení do praxe. V tomto případě je nutné zařadit další pracovníce do procesu školení veškerých činností poskytovaných kontaktním místem veřejné správy, které je časově náročná. Proškolení, kvalifikace a uvedení pracovníce do stabilního výkonu trvá řádově několik měsíců.
- **Optimalizace pracovních sil** patří k posledním navrhovaným řešením při požadavku na zvýšení efektivity práce a zařazení pošty do tolerančního pásma mediánu vytíženosti pošt v kategorii VI. Toto opatření je třeba zvážit velmi důkladně vzhledem k tomu, že každé snížení počtu pracovníků negativně ovlivní další kvalitativní požadavek, kterým je doba čekání. Aby se pošta Pardubice 1 dostala na požadované hodnoty je potřeba snížit počet pracovníků o dva až tři. V tomto případě dojde k uzavření jedné až dvou přepážek. Toto opatření přispěje k zvýšení zátěží sledovaných v podnikovém systému CO3 a pošta Pardubice 1 se zařadí mezi průměr ve své kategorii, ale zcela jistě dojde ke zvýšení čekacích dob a tím k zhoršení kvality služeb pro koncového zákazníka.

## Závěr

Česká pošta, s. p. zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a neustále rozšiřuje portfolio svých služeb. Koncovými body široké sítě České pošty, s. p. jsou pobočky, tradičně nazývané pošty. Nejpočetnější činností přepážkových pracovišť je příjem a výdej uložených zásilek a příjem a výplata poštovních poukázek. Velmi důležitou a stále se rozvíjející činností jsou služby pro alianční partnery České pošty, s. p., a stále narůstající činností kontaktního místa veřejné správy. Tyto služby získaly velkou oblibu u široké veřejnosti, zvláště z hlediska dostupnosti jak místní, tak časové, kdy tyto služby jsou poskytovány po celou otevírací dobu pošty. Náklady na zřízení a udržování poboček jsou velmi vysoké, návratnost vložených prostředků je podmíněna objemem výkonů realizovaných v dané pobočce. Dochází zde ke dvěma protikladům, na jedné straně je spokojenost klienta a jeho rychlé odbavení v požadované kvalitě a na druhé straně je produktivita pobočky jako celku.

Cílem této práce bylo zhodnotit efektivitu přepážkových pracovníků pošty Pardubice 1. Efektivita práce byla hodnocena ze dvou hledisek a to z hlediska pohledu zákazníka na doby čekání a doby obsluhy, v tomto případě bylo použito výstupů z vyvolávacího systému CALL 32. Druhým hlediskem bylo hodnocení produktivity pobočky ve vnitropodnikovém systému modulu CO3. Není lehké vyvážit tyto činnosti, protože z hlediska kvality obsluhy klientů je velmi vhodné snižovat doby čekání a doby obsluhy na minimum. Nejjednodušším řešením tohoto problému je zvýšení počtu pracovníků. Toto řešení samozřejmě není efektivní z hlediska produktivity pobočky jako celku, který je zařazen do vnitropodnikového systému. V tomto systému jsou zátěže jednotlivých poboček porovnávány v celostátní evidenci modulu CO3. Je žádoucí, aby se produktivita jednotlivých pošt a produktivita jednotlivých pracovníků pohybovala v celostátním průměru. Tyto dva protichůdné aspekty je nutné neustále operativně analyzovat a s výsledky těchto analýz pracovat. Vzniklé problémy se musí řešit kvalitní organizací práce, harmonogramem střídání směn a zvyšováním kvalifikace přepážkových pracovníků.

## Použitá literatura

- [1] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-839-X.
- [2] ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie, stručný přehled: teorie a praxe aktuálně v souvislostech*. Zlín: CEED, 2002/2003. ISBN 80-902552-6-4.
- [3] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4.
- [4] HINDLS, Richard; HOLMAN, Robert; HRONOVÁ Stanislava a kolektiv. *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
- [5] SOUKUPOVÁ Jana; HOŘEJŠÍ, Bronislava; MACÁKOVÁ, Libuše; SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7179-819-3.
- [6] NAVRÁTILOVÁ, Iveta; TONAR, Jiří; LANDOVÁ, Zuzana. *Metodická příručka – Vytvářecí systém na České poště, s. p.* Interní materiál České pošty, s. p., Oddělení MOPS/4, verze 1.02 2009. 22 s.
- [7] DUROVÁ, Kateřina; JIRMÁSEK, Martin; LANDOVÁ, Zuzana; NAVRÁTILOVÁ, Iveta. *Metodická příručka – Práce s výstupy CO3*. Interní materiál České pošty, s. p., Oddělení MOPS/4, verze 1.00 3.6.2009. 13 s.
- [8] *Uživatelský manuál Software CALL 32*. Verze 8. 1. KADLEC elektronika. 2008. 30 s.
- [9] ČESKÁ POŠTA, s. p. *Procesní a produktová evidence nákladů*. Směrnice číslo 5/2009. Interní materiál České pošty, s. p. Praha, březen 2009. Číslo jednací: 10384/2009. 20 s.
- [10] NAVRÁTILOVÁ, Iveta; LANDOVÁ, Zuzana. *Metodická příručka – Infotypy*. Interní materiál České pošty, s. p., Oddělení POSTECH/3, verze 1.00 10.02.2011. 12 s.
- [11] ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-714-8.

## **Elektronické dokumenty**

[12] *Česká pošta, s. p. Výroční zpráva 2009* [online], [cit. 2011-01- 10].

Dostupné na WWW:< <http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/VZ-CESKA-POSTA-2009.pdf>>

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Údaje o pracovnících pošty Pardubice 1 – říjen 2010 .....	24
Tabulka č. 2: Roční statistika za sledované období.....	26
Tabulka č. 3: Přehled doby čekání v jednotlivých pásmech ve sledovaném období.....	27
Tabulka č. 4: Přehled doby obsluhy v jednotlivých pásmech ve sledovaném období .....	28
Tabulka č. 5: Přehled vytížení jednotlivých činností ve sledovaném období .....	29
Tabulka č. 6: Přehled jednotlivých časových úseků ve sledovaném období.....	30
Tabulka č. 7: Přehled jednotlivých pošt kategorie IV .....	32
Tabulka č. 8: Přehled jednotlivých zátěží modulu CO3 pošty Pardubice 1 ve sledovaném období.....	35
Tabulka č. 9: Přehled KSN a HR ve sledovaném období v období .....	36
Tabulka č. 10: Návrh harmonogramu směn .....	45
Tabulka č. 11: Přehled vypočítaných zátěží .....	47

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vchod na poštu Pardubice 1.....	21
Obrázek č. 2: Specializované přepážky, v popředí vyvolávací systém.....	22
Obrázek č. 3: Interiér pošty Pardubice 1 v pozadí přepážky 12 a 13 .....	23
Obrázek č. 4: Návštěvnost v časových pásmech za sledované období .....	38
Obrázek č. 5: Počet otevřených přepážek v jednotlivých časových pásmech.....	39
Obrázek č. 6: Vytíženost v jednotlivých časových pásmech v procentech.....	40
Obrázek č. 7: Vytíženost podle nejčastějších činností ve sledovaném období .....	41
Obrázek č. 8: Průměrná doba čekání v jednotlivých činnostech.....	42
Obrázek č. 9: Multifunkční tiskárna OKI MC 351 .....	43
Obrázek č. 10: Porovnání průměrných zátěží pošty Pardubice 1 s ostatními poštami v kategorii VI.....	46
Obrázek č. 11: Přehled vytížení jednotlivých zátěží při daném počtu pracovníků .....	48

## Seznam zkratek

A/C	mezinárodní peněžní poukázka, výplata v hotovosti
A/Z	mezinárodní peněžní poukázka, výplata na účet
APOST	provozní systém
CALL 32	program sloužící k ovládání vyvolávacího systému
CD/DVD	digitální optický datový nosič
CO3	modul zabezpečující produktovou a procesní evidenci nákladů
CZECH POINT	Český podací ověřovací informační národní terminál
EMS	expresní služba České pošty, s. p.
Geo Post	technologie umožňující optimalizaci prochůzkových a přepravních tras
HR	systemizovaný čas procesů
IZIP	elektronická zdravotní knížka
KMP	kontinuální měření produktů
KSN	kusy jednotlivých produktů násobený příslušnou normou
PPA	Produkt-Proces-Atribut
QCA	kvalifikační certifikační autorita
ReP	registrovaná elektronická pošta
RPIM	roznáška propagačních a informačních materiálů
SAP R/3	podnikový informační systém
SIPO	sdílené inkaso plateb obyvatel
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
s .p.	státní podnik
VCA	komerční certifikační autorita
xAPOST	automatizovaná technologie