

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Procesní management v podmínkách České pošty, s. p.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Vypracovala:
Lucie Košťálová

Brno 2015

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Pavlu Žufanovi Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování této práce věnoval.

Mé poděkování patří též zaměstnancům České pošty ve Žďáře nad Sázavou za jejich vstřícnost při osobních schůzkách a za veškeré poskytnuté informace.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Procesní management v podmínkách České pošty, s. p.** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

Abstract

KOŠŤÁLOVÁ, L., *Process management in Česká pošta, SOE*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics, 2015.

The aim of this thesis is to create a process analysis of activities connected to delivering post at Česká pošta, SOE's, branch office in Žďár nad Sázavou. The theoretical part deals with terminology connected to the process management enterprising. The practical part includes the description of the processes connected to delivery and other post services. The conclusion is a proposal of recommendations for improvement of these services. The most important is the use of new advanced technologies.

Keywords

Analysis, process, Česká pošta, SOE, delivery, courier delivery services company, successful delivery, efficiency, improving.

Abstrakt

KOŠŤÁLOVÁ, L., *Procesní management v podmínkách České pošty, s. p.* Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2015.

Cílem této práce je provést procesní analýzu aktivit zaměřujících se na doručování balíkových zásilek pobočky České pošty, s.p., ve Žďáře nad Sázavou. Práce se skládá z teoretické části, která se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů obsažených v práci a z části praktické, kde jsou popsány procesy související s doručováním zásilek. Výsledkem je návrh konkrétních doporučení týkajících se zlepšování procesů spojených s doručováním balíkových zásilek, z nichž nejvýznamnější je využití nových moderních technologií.

Klíčová slova

Analýza, proces, Česká pošta, s.p., doručovatel, balíková zásilka, úspěšnost doručování, zlepšování.

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl a metodika práce	8
2.1	Cíl práce.....	8
2.2	Metodika práce.....	8
3	Přehled literatury	9
3.1	Podnikání.....	9
3.2	Podnik.....	9
3.2.1	Typologie podniků	10
3.2.2	Cíle podniku.....	10
3.2.3	Státní podnik.....	12
3.3	Okolí podniku.....	12
3.3.1	Vnitřní okolí podniku.....	13
3.3.2	Vnější okolí podniku	13
3.4	Management.....	14
3.4.1	Procesní řízení.....	15
3.5	Proces.....	16
3.5.1	Charakteristika procesu	17
3.5.2	Typy podnikových procesů	18
3.6	Model a procesní modelování.....	19
3.7	Analýza podnikových procesů (procesní analýzy)	22
3.8	Zlepšování procesu.....	24
3.8.1	Průběžné zlepšování procesu.....	24
3.8.2	Provádění skokových projektů změn.....	25
3.8.3	Metodika neustálého zlepšování procesu.....	25
3.9	Procesní uspořádání organizace	26
3.9.1	Postup návrhu	26
3.10	Přínosy procesního řízení.....	27

4	Výsledky práce	30
4.1	Základní informace o podniku Česká pošta, s. p.....	30
4.2	Činnost České pošty zaměřující se na balíkové zásilky	32
4.2.1	Dělení podle místa podání balíkové zásilky.....	32
4.2.2	Dělení podle druhu balíkové zásilky.....	32
4.2.3	Informace o balíkové zásilce.....	33
4.3	Proces zpracování a doručení balíkové zásilky	34
4.3.1	Ranní zpracování zásilek.....	34
4.3.2	Doručování zásilek.....	38
4.3.3	Vyúčtování zásilek	40
4.4	Statistiky úspěšnosti doručení balíkových zásilek.....	42
4.4.1	Doručování zásilek okrsků Dodejny	43
4.4.2	Faktory ovlivňující počet úspěšně doručených zásilek Dodejny	44
4.4.3	Úspěšnost doručování zásilek v okrese.....	44
4.4.4	Doručování zásilek za regiony	45
4.5	Doručovací okrsky a práce doručovatelů	46
4.5.1	Doručovaná oblast.....	46
4.5.2	Práce doručovatelů.....	47
4.6	Identifikované problémy.....	50
5	Doporučení týkající se zlepšování procesů	51
6	Závěr	54
7	Literatura	55
8	Seznam obrázků	57
9	Seznam tabulek	59
A	Poštovní systém APOST	61
B	Ukázka dokumentů pro doručovatele	62
C	Úspěšnost doručení balíkových zásilek	67
D	Okres Žďár nad Sázavou	68

1 Úvod

Poštovníctví je staré jako lidstvo samo, neboť již od nepaměti si lidé potřebovali předávat zprávy a informace. Nejprve se jednalo pouze o výsadu panovníků, jimž poslové sloužili. Později již těchto služeb využívala i šlechta, církve a následně se rozšířily i mezi prostý lid.

Historie České pošty sahá stejně jako poštovníctví hluboko do minulosti. Postupem času se měnil její název, vyvíjela se, přetransformovala a přizpůsobovala v závislosti na aktuální politické situaci. Jak se rozšiřovaly potřeby lidí, vznikaly i nově poskytované služby.

Česká pošta je státní podnik, což přináší značné výhody i nevýhody. V minulosti to znamenalo monopolní postavení na trhu. Avšak vstupem do Evropské unie došlo k otevření poštovního trhu. České poště tak začaly konkurovat soukromé firmy, protože ztratila výhradní právo na doručování specifických zásilek. Musela zareagovat na zvyšující se konkurenci a snižující se zisky nabídkovou dalších služeb. V současné době jsou některé z nich značně diskutabilní. Konkurenční výhodou se v takovémto prostředí může stát téměř konstantní kvalita poskytovaných služeb. Aby bylo možné činnosti jednotlivých služeb unifikovat, je nutné je analyzovat a specifikovat. Tyto činnosti se na základě podnikem daných kritérií sdružují do procesů, které se podrobují procesní analýze. Na základě té je poté podnik schopen stanovit potřeby procesu a jeho kritické činnosti. Dochází k lepšimu a rychlejšímu zajištění poskytovaných služeb a pružnějšímu řešení případných problémů.

Doručování balíkových zásilek je druhou nejstarší a nejrozšířenější službou České pošty hned po zásilkách listovních. Každý den je nutné přepravit a doručit desetitisíce zásilek po celé České republice, které zajišťuje nespočet pracovníků vnitřní služby, řidičů i doručovatelů. Z důvodu nejen velkého počtu zásilek, zaměstnanců, ale i podpůrných a navazujících činností je nutné tento rozsáhlý proces rozdělit a analyzovat.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je sestavit procesní analýzu části aktivit zaměřujících se na doručování balíkových zásilek a sním spojených činností pobočky České pošty, s. p., ve Žďáře nad Sázavou. U jednotlivých procesů budou stanoveny jeho charakteristiky a bude rozdělen na jednotlivé činnosti, které se dále analyzují. Na základě takto popsaných procesů budou formulována konkrétní doporučení týkající se jejich zlepšení.

2.2 Metodika práce

Práce se skládá ze dvou částí. První tvoří část teoretická, která je sestavena z nastudované odborné literatury, jejíž podrobný výčet je obsažen v seznamu literatury. Na základě ní jsou vysvětleny pojmy vztahujících se k tématu práce nebo v práci používané. Nejvýznamnějšími jsou podnikání, podnik a jeho okolí, procesní management, model, proces, jeho analýza a následné zlepšování a procesně řízená organizace. Pojmy jsou vysvětleny s využitím tištěných publikací, ale i internetových zdrojů, zákonů a norem.

Druhá část se zaměřuje na praktickou stránku práce. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o České poště, s.p. a o České poště Žďár nad Sázavou a poté jsou popsány základní typy balíkových zásilek, které ovlivňují jejich další zpracování. S balíkovými zásilkami souvisí ve zvolené pobočce tři procesy. Jedná se o ranní zpracování, doručování a vyúčtování zásilek. Každý proces je vyjádřen obrázkem charakterizujícím navazující činnosti. Jednotlivým procesům jsou přiřazeny vstupy, výstupy, zákazníci a vlastníci. Činnosti těchto procesů jsou následně podrobně popsány. Poté jsou uvedeny statistiky úspěšnosti za březen 2013 pro pobočku, okres i všechny regiony, které slouží k měření výkonnosti doručování zásilek. Výsledky jednotlivých statistik jsou okomentovány. Poslední složkou této části je přehled doručované oblasti, okrsků a ukázka jízdniců dvou vybraných.

V závěru práce jsou na základě analýzy a statistik úspěšnosti doručování balíkových zásilek stanovena základní doporučení týkající se zlepšení procesů pobočky, ale i celého podniku.

3 Přehled literatury

3.1 Podnikání

Podnikání je v České republice upraveno obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem, ale řídí se také občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích, o účetnictví, o daních z příjmů, zákoníkem práce a řadou dalších.

Obchodní zákoník (§ 2 odst. 1) definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Soustavnost znamená činnost, která je vykonávána nepřetržitě, opakovaně a pravidelně.

Samostatností se rozumí osobní jednání podnikatele fyzické osoby nebo jednání prostřednictvím statutárního orgánu, pokud hovoříme o podnikateli jako právnické osobě.

Obdobné je vysvětlení pojmu vlastním jménem. Fyzická osoba činí právní úkony výhradně svým jménem a příjmení a právnická svým názvem zapsaným v obchodním rejstříku (obchodní firma).

Podnikatel fyzická i právnická osoba nesou veškerá rizika spojená s podnikatelskou činností, mají tedy vlastní odpovědnost.

Podnikání musí být vykonáváno s úmyslem dosažení zisku, kterého však nemusí být dosaženo.

Podle Martinovičové (2006) je podnikání charakterizováno několika podstatnými rysy. Jedná se o:

- snahu o dosažení zisku, jakožto přebytku výnosů nad náklady – základní motiv podnikání
- docilování zisku k uspokojování potřeb zákazníků – zájmy, požadavky, potřeby, preference
- uspokojování potřeb zákazníků podnikatelem svými produkty prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku
- počáteční vklad podnikatele do svého podniku, a to kapitál.

3.2 Podnik

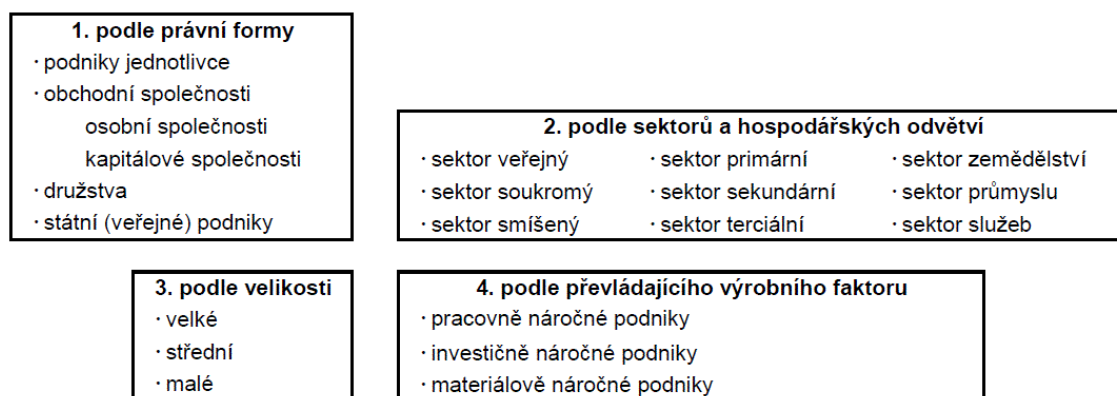
Podnikem se, v obchodním zákoníku (§ 5 odst. 1), rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podnik lze také definovat jako subjekt či instituci, která je vytvořena k podnikatelské činnosti, tedy k přeměně vstupů na výstupy a s tím související tvorbou zisku.

Podnik je ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podnik vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti. (Srpová, Řehoř, 2010)

3.2.1 Typologie podniků

Pro lepší přehlednost se podniky dělí podle jejich charakteristických znaků. Podle Martinovičové (2006) se jednotlivé podniky dělí podle právní formy, sektorů a hospodářských odvětví, velikosti (kritériem třídění může být počet zaměstnanců, roční obrát, roční obrát na zaměstnance, roční přidaná hodnota na zaměstnance, velikost majetku nebo kapitálu, roční zisk, postavení na trhu) a podle převládajícího výrobního faktoru.



Obr. 1 Typologie podniků

3.2.2 Cíle podniku

Ať je podnik jakýkoliv, má vždy stanoveny určité cíle, které jsou z velké části shodné s cíli ostatních podniků bez ohledu na jejich dělení. Klíčovým cílem je zisk, maximalizace hodnoty podniku či efektivnost využívání zdrojů.

Zisk, tedy přebytek výnosů nad náklady, je samozřejmě základním motivem pro podnikání a je hlavním cílem každého podnikatelského subjektu. Výši zisku ovlivňuje řada faktorů. Některé jej ovlivňují trvale, jiné se s postupem času a s velikostí podniku mění. Zisk je ovlivněn mírou uspokojení potřeby zákazníka, zaměstnanci podniku, kvalitou použitých vstupů, rozsahem konkurence, státem atd. Po celou dobu života podniku, je zisk ovlivňován vlastnostmi podnikatele či řídicího managementu. Klíčovou vlastností těchto osob by měla být podnikavost.

Podle Vebera a Srpové (2008) je podnikavost schopnost nacházet nejlepší řešení a dosahovat nejlepších výsledků při minimalizaci rizik. Obecněji podnikavost definují jako činnost zaměřenou na objevování příležitostí a její převedení do reálné činnosti, jejímž výsledkem je splnění určitého, zpravidla ekonomického záměru.

Maximalizace hodnoty podniku představuje, podle Srpové a Řehoře (2010), cenu, za kterou by bylo možné podnik prodat. Tržní hodnota podniku ovšem není tvořena prostým součtem hodnoty majetku vlastněného podnikem. Podnik představuje funkční celek, tvořený činnostmi a dovednostmi vlastních zaměstnanců, který je schopný dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům podniku.

Mezi další důležité cíle podniků se v současnosti stále častěji řadí i ekologie a ochrana životního prostředí.

Podle Tomka a Vávrové (2000) se ekologické problémy jako rozhodující faktor podnikatelské politiky stále více stávají středem aktuálních diskuzí. Ať již jde o konkrétní ekologické katastrofy, zákonné požadavky na ochranu životního prostředí či útoky konkurence a spotřebitelské veřejnosti motivované problematikou životního prostředí, jsou iniciovány nové přístupy k otázkám ekologie jak v rámci podniků, tak v celém okolí, kde podnik působí. Přinejmenším se podniky dostávají do konfrontace s takovými vlivy, jako je omezení spotřeby určitých zdrojů, požadavky na zachování určité kvality výrobků, zejména potravin, které ovlivňují zvyšování nákladů, přechod na nové technologie apod. Při volbě podnikové strategie je třeba vycházet z toho, že důvěra trhu podniku je stále více pod tlakem kritiky široké veřejnosti, ve které sílí zájem o takové oblasti, jako je zdraví či ekologie. Tím se stává důležitým faktorem tvorby konkurenční výhody i společenské chování podniku.

Podnik je ve vztahu k životnímu prostředí ovlivněn řadou zákonů:

- Zákon č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství
- Zákon č. 11/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu
- Zákon č. 289/1995 Sb., o lesích
- Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách
- Zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší
- Zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích
- Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky

Úspěšnost podniku na trhu je ovlivněna řadou faktorů, avšak některé z nich je organizace schopna prostřednictvím svého personálu usměrňovat. Proto je prosperita podniku podle Kavana (2002) společným výsledkem práce lidí z oblasti řízení financí, marketingu a především výroby. Všechny tři oblasti přispívají k dosažení společného záměru svým specifickým způsobem. Úspěch moderní, organizace nezáleží jen na míře dokonalosti práce jednotlivých útvarů, ale spíš na kvalitě celé spolupráce.

3.2.3 Státní podnik

Státní podnik je zvláštním typem podnikatelského subjektu. Tento typ podniku je v České republice upraven zákonem o státním podniku. Tento zákon (§ 2 odst. 1, 2) definuje státní podnik jako právnickou osobu provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Podnik má právo hospodařit s majetkem státu a nemá vlastní majetek.

Zakladatelem podniku je, podle výše zmiňovaného zákona (§ 3 odst. 1 – 6), stát. Jeho jménem vykonává funkci zakladatele ministerstvo, do jehož působnosti spadá předmět podnikání podniku, pokud zákon nestanoví jinak. Podniky založené podle tohoto zákona jsou zakládány k uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů. Podnik neručí za závazky státu a stát neručí za závazky podniku, není-li zákonem stanoveno jinak. Podnik může být založen pouze na základě souhlasu vlády. Vnitřní organizace podniku a organizace vnitřního řízení je ve výhradní působnosti podniku. Podnik může stanovit, které vnitřní organizační jednotky se zapíší do obchodního rejstříku jako odštěpné závody.

Stát je tedy výhradním zakladatelem státního podniku a žádný jiný subjekt jej ani nemůže spoluvlastnit. Podnik hospodaří s přiděleným majetkem státu. Tento majetek se ovšem po svěřením nestává majetkem podniku, ale i nadále je státní a to i majetek, který podnik získal v průběhu své podnikatelské činnosti.

Činnost státního podniku a hlavně jeho hospodaření je dále upravována zákonem č. 552/1991 Sb., o státní kontrole. Jelikož veškerý zisk podniku náleží státu, je stát na základě toho zákona oprávněn rozhodnout o rozdělení tohoto zisku. Tento zákon také upravuje odvolání či jmenování ředitele a dvou třetin dozorčí rady a zrušení nebo založení podniku.

Statutárním orgánem státního podniku je ředitel. Jmenuje jej a odvolává zakladatel a ředitel je v podniku v pracovním poměru. Tato úprava je rozdílná od úpravy statutárních orgánů u jiných právnických osob a posiluje roli zakladatele. Druhým orgánem je dozorčí rada, která plní převážně kontrolní funkce. Dvě třetiny členů dozorčí rady jmenuje zakladatel a ostatní jsou voleni z řad zaměstnanců státního podniku. I v postavení orgánů státního podniku je zřejmá rozhodující role státu – zakladatele. (Máče, 2006)

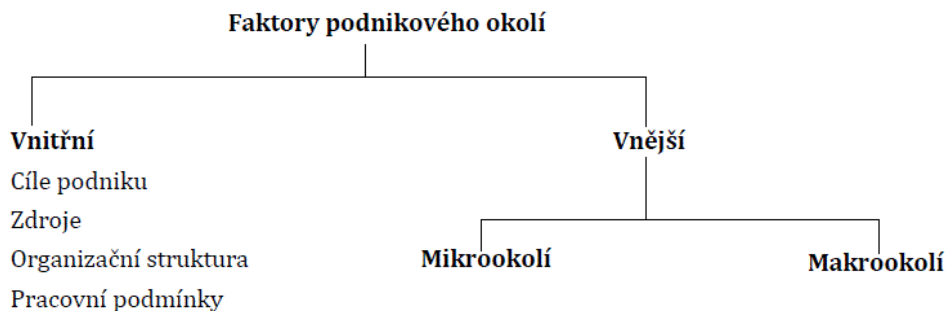
3.3 Okolí podniku

Podnik není nezávislý celek a bez svého okolí není schopen existovat. Úspěšnost podniku tedy závisí na znalosti okolí a na schopnosti využít jeho příležitosti a minimalizovat hrozby.

Podle Váchala a Vochozky (2013) je okolím podniku vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním.

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat,

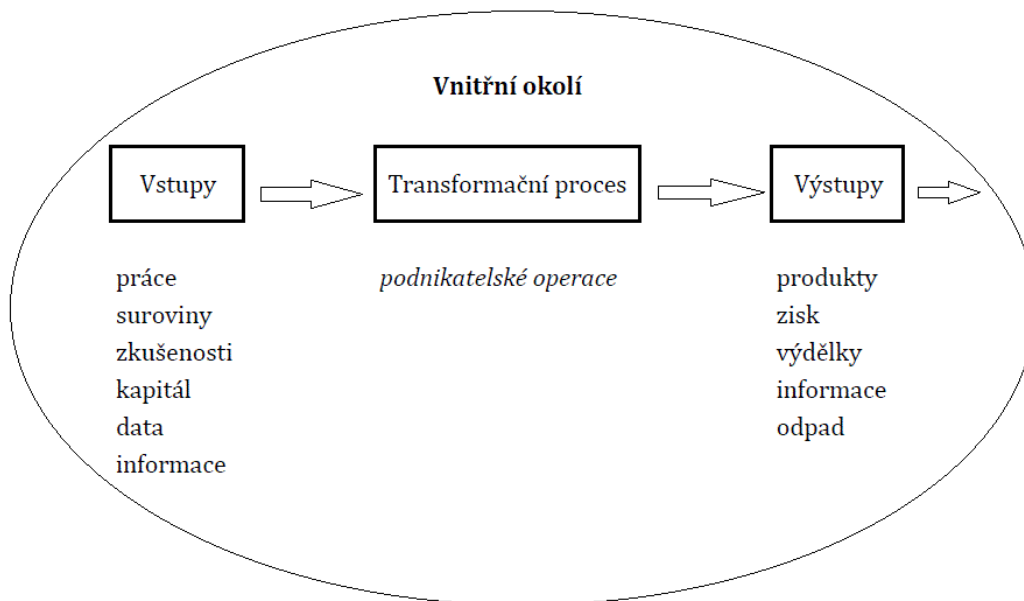
i když tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu. (Dvořáček, Slunčík, 1997)



Obr. 2 Faktory podnikového okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012)

3.3.1 Vnitřní okolí podniku

Jsou to veškeré síly působící uvnitř podniku, které mají určitý dopad na jeho řízení.



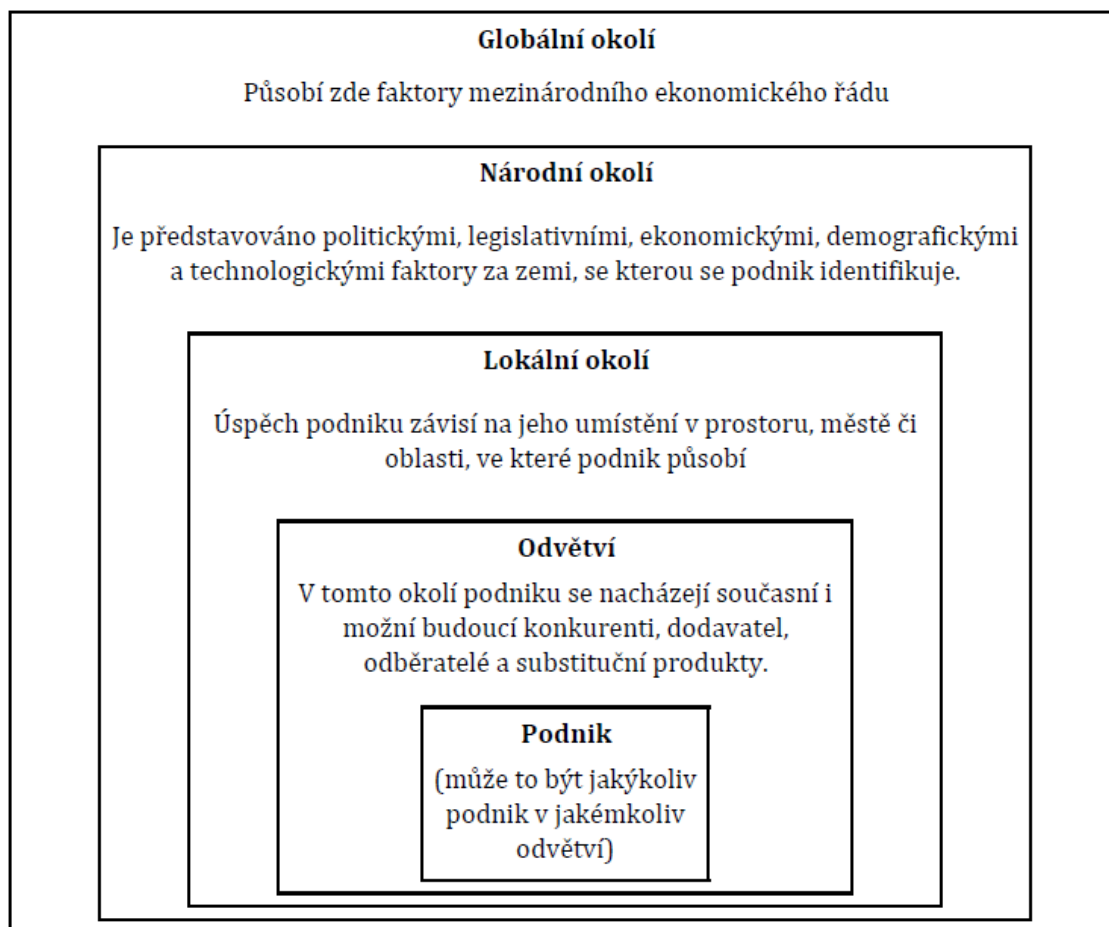
Obr. 3 Vnitřní okolí podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Z obrázku je patrné, že nejen vstupy, ale i výstupy podniku tvoří jeho okolí.

3.3.2 Vnější okolí podniku

Každý podnik vykonává určitou činnost v rámci odvětví. Odvětví je souhrn podniků, které dělají totéž. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik je schopen tyto síly do značné míry ovlivňovat. Vedle odvětvového zaměření své činnosti musí být podnik umístěn v prostoru. Jako

další faktor vnějšího okolí je proto nutné posuzovat lokalizační faktory. Ty budou jiné v případě výrobních podniků a jiné v případě podniků poskytujících služby. Každý podnik je součástí ekonomického systému země, ve které působí. Do národního okolí patří charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktů a používaných technologií. Na všechny země působí procesy globalizace světové ekonomiky. I ty představují faktory vnějšího okolí, ke kterým musí podniky přihlížet. (Dvořáček, Slunčík, 2012)



Obr. 4 Komplexní pohled na podnikové okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012)

3.4 Management

Toto americké slovo je natolik specifické, že jeho výstižný překlad do ostatních jazyků je značně komplikovaný, proto se toto slovo samotné nepřekládá a jeho obsah může být definován různě. Slovníky toto slovo do češtiny překládají jako řízení, vedení, správu, organizování nebo organizaci. Je tedy patrné, že význam tohoto slova je opravdu široký. Svědčí o tom také následující definice, kde je management popisován jako:

- proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 1996)
- soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace (Veber, 2000)
- proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, 1997)
- činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Je to umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím jiných (Truneček, 1997)
- proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Koontz a Weihrich, 1993)
- proces, který má přinést určité výsledky za pomoci co nejlepšího využití lidských, materiálových a finančních zdrojů, které má organizace a tedy i manažer k dispozici (Armstrong, 1999)
- představuje více nebo méně zjevnou manipulaci a kontrolu lidí za účelem zajištění žádoucího pracovního výkonu a chování (Pavlica, 2000)

Podle Blažka (2014) má výraz management tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení (jako vědní disciplína).

V managementu je třeba více než v jiných disciplínách respektovat vliv prostředí. Řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách, takže zdánlivě stejný problém bude vyžadovat rozdílný řídicí zásah v různých organizacích a dokonce ani řešení opakujícího se problému ve stejné organizaci, ale v rozdílném čase, nemusí probíhat podle stejného scénáře. (Váchal, Vochozka, 2013)

3.4.1 Procesní řízení

Procesní řízení neboli Business Process Management (BPM) je způsob řízení podniků, kdy je důraz kladen na podnikové procesy.

Procesní řízení je soubor činností týkajících se plánování a sledování výkonnosti především realizačních firemních procesů s využitím znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů s cílem splnit požadavky zákazníka za současné optimální rentability svých aktivit. (<http://www.ital.cz/index.php?id=914>)

Jak uvádí Šmída (2007) je procesní řízení přístup k řízení organizace, založený na zajištění nepřerušovaného toku logicky seřazených činností, které přidávají hodnotu, v jednoznačně definovaných a vzájemně propojených podnikových nebo mezipodnikových procesech. Procesní řízení zajišťuje dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost organizace v prostředí, které je charakteristické neustálými změnami a nejistým budoucím vývojem. Jednoznačně definované a kvantita-

tivně vyjádřené strategické cíle organizace jsou naplňovány trvale zlepšovanými procesy.

3.5 Proces

Každý z nás provádí určité denní činnosti opakovaně podle stejného schématu, aniž by si to třeba uvědomoval. Příkladem mohou být naše každodenní rituály. Tento náš rituál můžeme z hlediska managementu nazvat procesem. Procesy jsou všude kolem nás a vzájemně na sebe navazují, doplňují se anebo si odporují.

Většina definic procesu rozvádí základní vymezení tohoto pojmu podle ČSN EN ISO 9001:2001, která proces popisuje jako soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Glasseová, Dubec a Horák (2008) definují pojem proces jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům, při využití zdrojů, a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Proces je tedy strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu/výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi.

Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele. Podnikový proces lze znázornit pomocí grafických symbolů (viz obr. 5). Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka. (Řepa, 2007)



Obr. 5 Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2007)

Na obrázku je patrné, že každý proces se skládá z posloupnosti daných činností. Každá tato činnost je vykonává v určitém čase a jednotlivé činnosti díky tomu můžeme zobrazit na časové ose. Je tedy zřejmé, že jednu z klíčových rolí procesů hraje čas. Všechny procesy mají jednu společnou vlastnost, a to je možnost určit jejich přesnou časovou posloupnost na základě sestavení časové řady. Pokud zde hovoříme o čase, máme na mysli jeho relativní podobu. V průběhu procesu sice můžeme zaznamenávat konkrétní čas, ve kterém jsou jednotlivé činnosti procesu vykonávány, ale tato informace je pro realizaci procesu v budoucnu naprosto nepoužitelná, jelikož je jen malá pravděpodobnost, že budou činnosti procesu probíhat

v naprosto stejnou denní dobu. Na základě užití relativního času při podrobném popisu procesu, tedy můžeme získané poznatky aplikovat i u budoucího průběhu tohoto procesu.

Pokud chceme vědět, jak k jednotlivým procesům přistupovat a jak je řídit, aby nám přinášeli maximální užitek a byly tedy efektivní, měli bychom znát procesní přístup k řízení.

Filozofie procesního přístupu vychází z předpokladu, že základním objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces, který je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně stanoveného vlastníka. Úkolem každého procesu je pak poskytnout potřebný výrobek nebo službu definovanému zákazníkovi. Tyto výrobky a služby jsou vytvářeny v rámci procesu s ohledem na definované požadavky zákazníka, stanovená pravidla a omezení. Proces vyžaduje vstupy a využívá zdroje, pro proces přidělené. Takto pojaté řízení nám umožňuje reagovat na změněné požadavky zákazníků. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

3.5.1 Charakteristika procesu

Základní charakteristikou každého procesu je cíl, jelikož musíme vědět, čeho chceme tvorbou daného procesu dosáhnout, tedy proč vlastně proces sestavujeme. Cíle procesu musejí být v souladu s cíli podniku a sloužit k jejich naplnění. Tohoto naplnění dochází na základě hierarchického rozpracování podnikových cílů. Nejvyšší management společnosti stanoví cíle a strategie, jak jich dosáhnout. Tyto vize poté rozpracuje do cílů pro nižší stupně řízení a konkretizují je tak, aby vytvořily jednotlivé procesní cíle.

Samozřejmě je nutné kontrolovat, jak jsou jednotlivé procesní a tedy i podnikové cíle naplňovány. Abychom mohli objektivně hodnotit toto naplňování, je nutné, aby veškeré ukazatele procesu byly měřitelné.

Každý proces má svého vlastníka. Je to osoba, která má odpovědnost za vykonávané činnosti procesu a za naplnění jeho cíle. Vyskytnou-li se v průběhu procesu nějaké problémy, je to vlastník, který je musí aktivně vyřešit. Dále také monitoruje efektivní fungování celého procesu a sleduje jeho výkonnost.

Na počátku každého procesu jsou vstupy. Ty jsou získány buď od dodavatelů, nebo jsou to výstupy předcházejících procesů. K přeměně vstupů na výstupy se využívají zdroje. Zdroje tvoří materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas. Výstupem může být výrobek nebo služba, které jsou výsledkem výše uvedených řízení procesu.

Zákazníkem procesu je subjekt, kterému jsou určeny zmiňované výstupy. Tímto subjektem může být následující proces, organizace nebo určitá osoba. Zákazníci mohou být interní nebo externí v závislosti na tom, zda se jedná o subjekt v rámci dané organizace nebo o odběratele této organizace.

V průběhu procesu může dojít k nepředvídatelnému stavu či situaci, která reálně ohrožuje výstup procesu či jeho cíl. Tento nežádoucí vliv se nazývá riziko procesu. Ovlivňuje nejen výsledky procesu ale i jeho samotný průběh a další řadu skutečností s ním spojených.

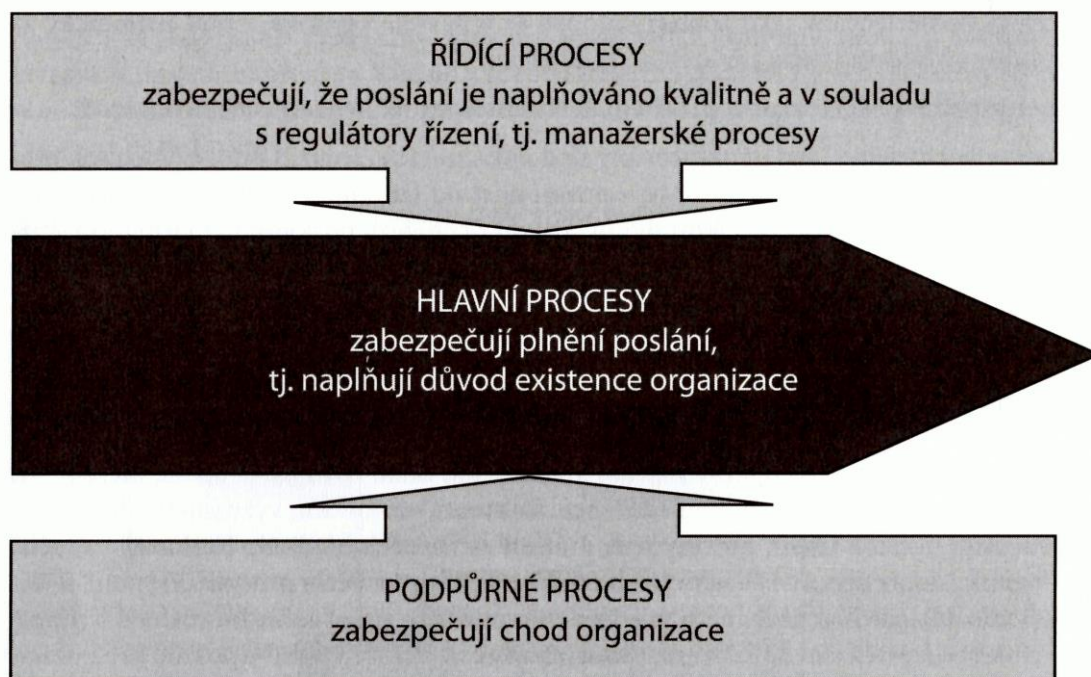
Při provádění každého procesu je nutné dodržovat závazná pravidla. Jsou to především zákony, vyhlášky, normy apod. Tyto pravidla se nazývají regulátory řízení nebo také dokumentované znalosti.

Proces je soubor vzájemně navazujících činností (pracovních úkolů) vykonávaných v rámci jedné organizace. Na výstupu mají jeden měřitelný výrobek nebo službu, kterému lze přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje. Každý proces musí mít kromě činností také přesně stanovený začátek, konec a rozhraní mezi jednotlivými procesy.

Podrobnější popis těchto charakteristik uvádí Grasseová, Dubec a Horák (2008).

3.5.2 Typy podnikových procesů

Existuje celá řada třídících hledisek podnikových procesů. Pro organizaci je klíčové třídění z hlediska důležitosti a účelu procesů, protože nám umožňuje získat základní přehled o přidané hodnotě pro zákazníka, která v průběhu procesu vznikla.



Obr. 6 Základní členění procesů (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

Hlavní neboli klíčové procesy přímo přispívají k naplnění primárního poslání podniku, které dává význam celé organizaci. Podle Řepy (2012) je základní charakteristikou klíčového procesu to, že probíhá napříč celou organizací. To je dáno tím, že musí pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ. Na začátku tohoto procesu je požadavek, přesněji potřeba zákazníka a na konci tohoto procesu je produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí. Vzhledem k tomu, že primární funkce je to jediné, co dává organizaci smysl, je přirozené, že každý klíčový proces

je kombinací prakticky všech druhů činností v organizaci. Takových procesů bývá v organizaci tolik, kolik poskytuje různých služeb nebo produktů. Každý jeden klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, která se věcně a procesně od ostatních liší.

Podpůrné nebo pomocné procesy jsou ty, jak již název napovídá, které přímo či nepřímo podporují hlavní procesy. Každý podpůrný proces tedy musí mít jasnou vazbu s hlavním procesem. Tento typ procesu má na rozdíl od toho hlavního obecnější charakter. Podle Řepy (2012) v principu existují dva základní druhy podpůrných procesů:

- Servisní je specializovaný na nějakou jasnou službu či produkt, který dodá svým průběhem od začátku do konce. Takový proces má povahu „podprocesu“ toho procesu, jemuž poskytuje svou službu a nejčastěji také takto bývá objeven.
- Průřezový má relativně samostatnou logiku průběhu, slouží mnoha okolním procesům, jimž poskytuje dílčí služby podle potřeby. Takový proces nelze považovat za „podproces“ jiného procesu, neboť poskytuje ne jedinou službu, ale různé, zpravidla dílčí služby, a ne jedinému, ale zpravidla více procesům. Logika jeho běhu je pak dána spíše obecnými souvislostmi jednotlivých poskytovaných služeb, a nikoliv specifickou potřebou procesu podporovaného.

Řídící procesy, podle Glasseová, Dubec a Horák (2008), určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Podle Váchala a Vochozky (2013) by se řídicí procesy mohly zařadit do pomocných, ale mají oproti nim řadu zvláštností, a proto tvoří samostatný typ. Nelze u nich oproti podpůrným procesům stanovit jednoznačně výsledný produkt. Tyto procesy jsou rovněž průřezové a často je jejich výstupem stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

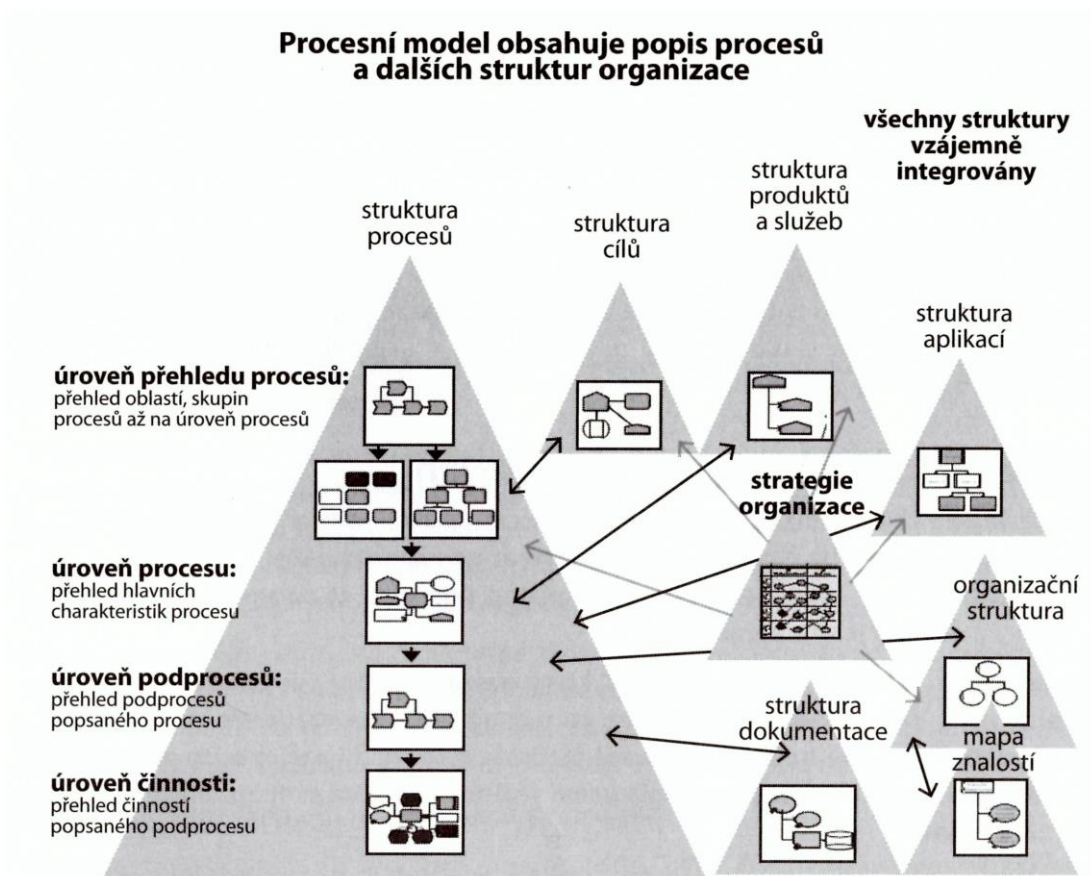
3.6 Model a procesní modelování

Procesní modelování slouží k popisu současného stavu podnikového procesu za pomoci modelu a doplňujících informací. Popis slouží k získání informací o procesu a o jeho průběhu. Tento typ popisu je na rozdíl od ostatních velice srozumitelný a také jednoznačný. Mezi další způsoby popisu procesu patří tabulky, diagramy, matice, text anebo jejich kombinace.

Model si můžeme představit jako strukturovaný popis reality v grafické symbolické soustavě (objekty a vazby mezi objekty) s důrazem na jednoznačnost a přehlednost. Je vhodné, abychom každý model doplnili upřesňujícím popisem, ať už slovním, v tabulce nebo v matici z důvodu jeho srozumitelnosti. V modelu znázorníme to, co v dané situaci považujeme za podstatné a nejlépe znázorňuje realitu. V modelování jde vždy o to, že do určité míry zjednodušeným a strukturovaným způsobem popisujeme realitu, abychom poté mohli přistoupit k jejímu zkoumání.

Modely jsou zpravidla vytvářeny pro běžné situace. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

Model procesu znázorňuje informace, které nám slouží k tomu, abychom procesy mohli řídit. Model procesu je tvořen objekty, respektive prvky, které nám znázorňují podstatné informace o procesu. Vztah jednotlivých objektů znázorněných v modelu je vyjádřen vazbami. Vazby (vztahy) mezi objekty v modelech jsou různého typu dle reality. Proces nemůžeme řídit, respektive řešit problémy, které se v jeho průběhu vyskytnou, pokud mu nerozumíme. Model procesu nám tedy odpovídá na všechny otázky, které se procesu týkají. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)



Obr. 7 Struktura procesního modelu organizace (IDS Scheer, 2004)

Cílem procesního modelování je vytvoření procesního modelu organizace nebo její části. Procesní model si můžeme charakterizovat jako strukturovaně uspořádané informace o všem, co se týká fungování organizace, tzn. o procesech, zdrojích, výstupech, tj. výrobcích a službách, dokumentaci, cílech organizace atd. Účelem procesního modelu je podporovat s pomocí výše uvedených informací procesní řízení organizace, v rámci něhož umožňuje všem skupinám zaměstnanců organizace čerpat a využívat informace v modelu uvedené v jakýchkoliv souvislostech pro různé účely. Základním principem procesního modelování je postup shora dolů, tzv. top-

down. To znamená začít od identifikace oblastí procesů. Každá oblast procesu se bez ohledu na to, jestli spadá do kategorie procesů hlavních, řídicích nebo podpůrných, na nižší rozlišovací úrovni člení do jednotlivých skupin. Každá skupina procesů dané oblasti se následně člení na jednotlivé procesy. Rozsáhlé a složité procesy je vhodné dále členit na subprocesy, respektive podprocesy. Nejnižší úroveň hierarchického rozkladu procesů jsou činnosti daného procesu. V případě, že se daný proces rozkládá na subprocesy, jsou jednotlivé činnosti vztaženy ke každému subprocesu, který probíhá v rámci procesu. U procesu, který se na subprocesy nerozkládá, jsou činnosti vztaženy přímo k procesu. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

Při modelování se používají tři základní druhy popisů. Těmi jsou globální model systému procesů, model průběhu procesu a základní popisná tabulka procesu, ve které jsou uvedeny základní parametry procesu.

Smyslem globálního modelu je postihnout celkový kontext procesního systému, konkrétně existenci jednotlivých procesů v rozdělení na klíčové a podpůrné, a jejich nutných vzájemných vztahů (interakcí). Tento pohled představuje statický, strukturální pohled na procesy. Popisuje jejich existenci a vzájemné vztahy. (Řepa, 2012)

Popisná tabulka je nedílnou součástí každého globálního modelu, protože obsahuje základní charakteristiky jednotlivých procesů, které jsou podrobně popsány výše. Tabulka neobsahuje informace o jednotlivých činnostech, ale o procesu jako celku. Obsah tabulky není žádnou normou pevně stanoven a podniky si jej mohou v závislosti na svých potřebách upravit. Obecný obsah popisné tabulky je zobrazen níže.

Tab. 1 Popisná tabulka procesu

Id	Identifikace procesu
Název procesu	Název procesu, vyjadřující jeho smysl, určení a obsah.
Strategické cíle	Strategické cíle, resp. primární funkce, které proces podporuje.
Produkt/služba	Základní výstup (y) procesu.
Specifikace procesu	Stručný popis smyslu a obsahu procesu.
Vlastník procesu	Charakteristika, případně jméno vlastníka procesu.
Zákazník procesu	Zákazník procesu (konkrétní či abstraktní role zákazníka procesu).
Oblasti zlepšování/problémy	Oblasti možného či nutného) zlepšení nebo změn procesu.
Metriky	Měřítka výkonu procesu.
Startovací událost	Základní/primární podnět, který vede ke spuštění celého procesu.
Podmínky	Obecné podmínky spuštění/běhu/ukončení procesu.
Informační systémy	Seznam IS (aplikací), které podporují proces (resp. činnosti procesu).
Dokumenty	Řídící dokumenty organizace a další předpisy týkající se procesu.

Zdroj: Řepa, 2012

Jak uvádí Řepa (2007 a 2012) model průběhu procesu popisuje dynamickou stránku jediného procesu. Tím se liší od globálního, který popisuje celý systém procesů.

Smyslem modelu průběhu procesu je postihnout logiku postupu jeho jednotlivých činností, a to jak v obsahovém, tak i v časovém smyslu. Postup je nutno popsat pouze u některých procesů. Konkrétně u všech klíčových procesů (neboť jsou jedním v procesním pojetí organizace nové, jednak tvoří existenčně nutnou vazbu na primární funkci organizace pro celý systém procesů) a případně u některých dalších, podpůrných, kde je to z důvodu analýzy nutné (čili jsou natolik nové, že je nutno jejich popis upřesnit až na úroveň postupu).

- Je nutno takto popsat každý klíčový proces, a to do úrovně podrobnosti, na níž je jej třeba popsat.
- Je nutno rozlišovat stavy procesů – každý stav představuje čekání na událost (či jednu z alternativních nebo souběh několika událostí).
- K činnostem procesu budou posléze mapováni aktéři (případně organizační jednotky a další aspekty procesů podle potřeby ve smyslu základního cíle projektu).
- V prvním kole popisů procesu nebude vidět více činností než jednu mezi každými dvěma stavy (potažmo událostmi), důvod k podrobnějšímu dělení činností mezi dvěma stavy není totiž nikdy objektivní, může být pouze subjektivní – relativní k něčemu specifickému v organizaci (technologii, kvalifikaci, organizaci atd.) Tímto opatřením bude současně identifikována hranic možných (resp. smysluplných) optimalizací procesů.

3.7 Analýza podnikových procesů (procesní analýzy)

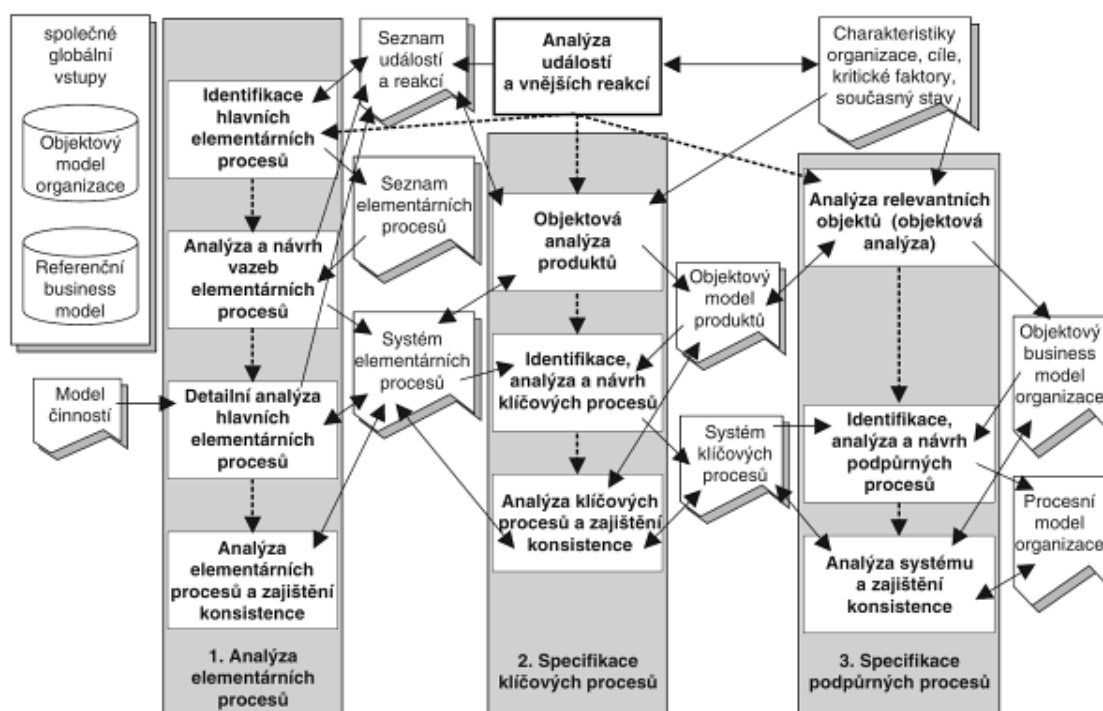
Procesní analýza popisuje jednotlivé procesy a slouží k odhalení chyb a nedostatků, které brání maximální výkonnosti procesů. Na základě získaných informací tedy můžeme požadované procesy zlepšovat, optimalizovat a efektivněji je řídit. Tato analýza je pro organizace naprosto klíčová, protože bez informací z ní získaných bychom nebyli schopni určit, které procesy jsou efektivní a které je naopak potřeba zlepšit. Výstupem této analýzy je procesní mapa, která slouží k zaznamenávání probíhajících procesů, nebo jsou to procesní modely.

V současné době existuje značné množství metod, kterými lze procesní analýzu provést a zatím neexistuje žádná, která by byla naprosto univerzální. Metoda zvolená pro analýzu se tedy vždy odvíjí od konkrétních potřeb, požadavků a situace organizace.

Výchozím předpokladem pro analýzu je provedená identifikace a charakteristika procesů. Úroveň popisu procesů ovlivňuje volbu a použití metod procesní analýzy, proto by popis měl být proveden do předem stanovené úrovně podrobnosti. Vyžaduje to jasné vymezení předmětu a rozsahu analýzy. Dále si musíme stanovit časovou náročnost, potřebné náklady a zdroje k jejímu provedení, které volíme vždy v souladu s vytyčenými cíli či očekávanými výsledky analýzy. Pro kvalitní provedení analýzy je nezbytným předpokladem znalost analytických metod, které můžeme využít pro analyzování procesů a činností, tzn. znalost nástrojů, metodického postupu včetně evidence, vyhodnocení a interpretace zjištěných poznatků. Při provádění analýzy je nutné mít k dispozici jednoznačné a srozumitelné zadání před-

mětu analýzy a spolupracovat s odborníky na zkoumanou oblast. Pro zpracování analýzy bychom měli mít připraveny formalizované postupy a tiskopisy, do nichž budeme zapisovat zjištěné poznatky. To nám usnadní práci s daty a umožní sledování a hodnocení v časových rádech. Vyhodnocení informací a jejich následná prezentace pro zadavatele analýzy je jednou z nesložitějších činností. Zpracování a samotná prezentace musí vycházet ze zadání a má odpovídat na otázky položené zadavatelem. Měla by vytvořit reálný obraz skutečnosti podložený relevantními informacemi a vytvořit předpoklady pro přijetí následných opatření pro odstranění zjištěných nedostatků. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

Postup analýzy se podle Řepy (2007) skládá ze tří paralelně probíhajících a vzájemně koordinovaných fází, do nichž jsou zařazeny jednotlivé kroky s tím, že celý postup začíná samostatným krokem Analýzy událostí a vnějších reakcí, jehož výsledek je globálním východiskem veškerého následujícího postupu.



Obr. 8 Postup analýzy podnikových procesů (Řepa, 2007)

Podle předmětu zájmu existuje velké množství typů procesní analýzy. Některé z nich je uvedena v následující tabulce.

Tab. 2 Vybrané typy analýz, jejich účel a cíl

Typ analýzy	Účel analýzy	Cíl analýzy
Analýza procesu	Zjistit, v čem je průběh procesu (věcně či logicky) špatný.	Zvýšit účinnost a efektivnost procesu, racionalizovat využití firemních zdrojů.

Analýza času	Zjistit, na kterých místech v procesu dochází ke zdržení.	Zkrátit průběžnou dobu trvání procesu a racionalizovat využití firemních zdrojů.
Analýza produktu proces	Přesně zjistit, co skutečně požaduje zákazník procesu.	Vyjasnit, jak je možné zvýšit procesem vytvořenou přidanou hodnotu.
Analýza tvorby přidané hodnoty	Zjistit, které činnosti procesu nepřidávají hodnotu výslednému produktu.	Zvýšit přidanou hodnotu a účinnost procesů, zkrátit průběžnou dobu procesu.
Organizační analýza	Zjistit, zda proces není organizačně přerušen a zda je konán v optimálním organizačním rámci.	Zvýšit efektivnost průběhu a řízení procesu, minimalizovat počet zaměstnanců, kteří vykonávají proces.
Analýza IS/IT	Zjistit, zda úroveň IS/IT odpovídá současným a budoucím požadavkům procesu.	Zjistit, aby byl plně využit potenciál IS/IT, na podporu procesů využít nejmodernější IT, zefektivnit využití IS/IT.
Analýza rizik	Identifikovat rizika, ohrožující splnění cílů procesu.	Naučit se vyhledávat rizika a pomocí standardizovaného systému rychlé reakce je systematicky odstraňovat.
Finanční analýza	Zjistit, zda proces krátkodobě i dlouhodobě plní finanční ukazatele a funguje tak, jak je požadováno.	Pomocí odpovídajících nástrojů zajistit, aby proces plnil pro něj stanovené cíle finanční výkonnosti.
Analýza "make or buy"	Zjistit, zda proces přispívá k naplnění poslání firmy, zda jeho produkt neumíme, nemůžeme nebo nechceme nakoupit (z jakýchkoli důvodů) u dodavatele.	Soustředit se pouze na to, v čem jsme nejlepší a s nejlepšími spolupracovat na vytvoření maximální přidané hodnoty pro konečného zákazníka.

Zdroj: Šmída, 2007

3.8 Zlepšování procesu

Podnik musí být schopný pružně reagovat na stále se měnící vlivy okolí. Pokud podnik není schopný reagovat například na měnící se požadavky zákazníků, není schopen na trhu plném konkurence obstát. Aby byl podnik schopný maximálně uspokojit potřeby zákazníků, je nutné neustále uvažovat o možnosti zlepšení podnikových procesů. Existují dva druhy zlepšování podnikových procesů. Tím prvním je průběžné zlepšování a druhým provádění skokových projektů změn.

3.8.1 Průběžné zlepšování procesu

Principem toho zlepšování je snaha o neustále zdokonalování, jedná se tedy o zdokonalování cyklické. Podnik se nikdy nesmí spokojit se se současným stavem procesu, i když je třeba dobrý, protože vždy může být ještě lepší. Tento typ zlepšování slouží k optimalizaci procesu, tedy například ke snížení režijních nákladů, které nevytvářejí přidanou hodnotu, k odstranění vzniklých nedostatků, ke zvýšení výkonnosti, k přizpůsobení výstupu procesu požadavkům zákazníků atd. Průběžné zlepšování procesu by mělo být takové, aby minimálně ovlivnilo subjekty, které jsou na procesu přímo závislé nebo proces na nich, tedy především dodavatele a odběratele (zákazníky).

3.8.2 Provádění skokových projektů změn.

Tento typ zlepšování využíváme u procesu, který byl identifikován jako nevyhovující. U takového procesu bychom průběžným zlepšováním ničeho nedosáhly a je tedy nutné proces pozměnit. Rozsah změny je založen na stavu funkční základny procesu. Pokud provádíme zlepšování procesu tímto způsobem, již dochází ke značnému ovlivnění subjektů, které mají na daný proces vazby.

V případě, že je základna procesu vyhovující, dochází pouze k přetvoření stávajícího procesu (redesignu). K tomuto přetvoření dochází, pokud se změní požadavky zákazníka na výstup procesu, dojde ke změně výše financování procesu atd.

Jestliže neexistuje funkční základna, na které by bylo možné proces navrhnout, dochází k jeho zásadní změně. Touto zásadní změnou je vytvoření nového návrhu procesu a dochází tedy k reengineeringu procesu. K takovýmto změnám dochází například při změně cíle organizace, při technologické změně, změně celého výstupu procesu, nedostatečné konkurenceschopnosti, neefektivitě procesu atd.

3.8.3 Metodika neustálého zlepšování procesu

Podle Glasseové, Dubce a Horáka (2008) musí neustálé zlepšování procesu, jak skokového, tak i v malých krocích (průběžného), zahrnovat následující činnosti, které jsou upraveny v ČSN EN ISO 9004:2002.

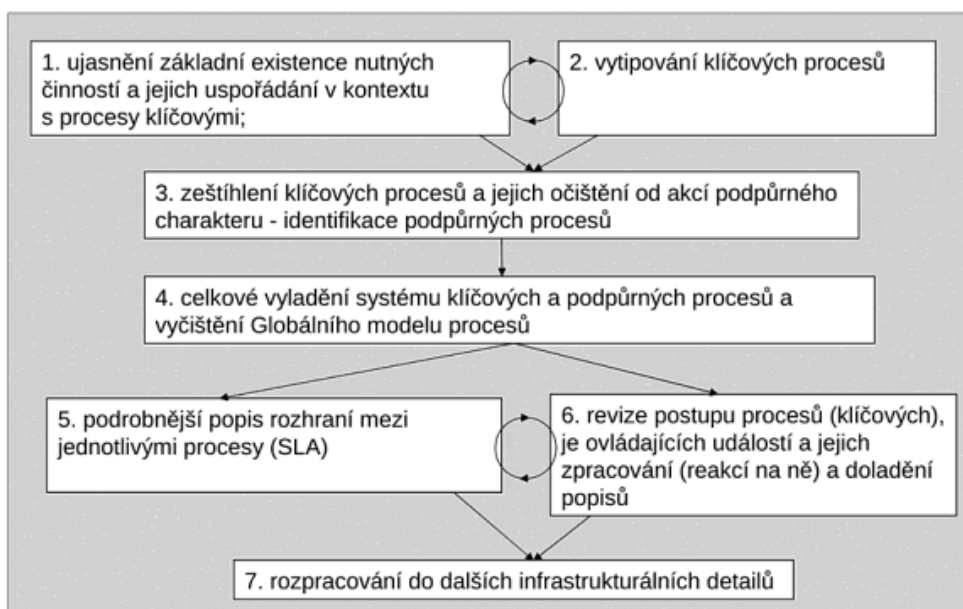
1. Zjištění důvodu pro zlepšení – první krok znamená zjištění podstatného důvodu pro zlepšení. Identifikujeme problém v procesu a oblast pro zvolené zlepšování s uvedením cíle (důvodu) pro práci na tomto zlepšování. Problém v procesu můžeme zjistit jeho monitorováním a měřením, kdy plánované (pro jednotlivé roky) hodnoty ukazatelů výkonnosti procesu nejsou dosaženy.
2. Popis současné situace – vyhodnotíme efektivnost a účinnost existujícího procesu. Shromáždíme a analyzujeme informace o výkonnosti, abychom zjistili, jaké typy problémů se vyskytují nejčastěji. Vybereme konkrétní problém a stanovíme cíl pro zlepšování.
3. Provedení analýzy – identifikujeme a ověříme základní příčiny problému.
4. Identifikování možných řešení – tato činnost spočívá v definování a hodnocení alternativních variant řešení. Vybereme a uplatníme nejlepší řešení, tedy to, které odstraní základní příčiny problému a zabrání jeho opakovanému výskytu.
5. Vyhodnocení vlivů – zjistíme, zda je odstraněn problém a jeho základní příčiny, nebo zda jejich vlivy poklesly, zda řešení funguje a cíle pro zlepšování byly naplněny.
6. Uplatňování a standardizace nového řešení – realizujeme nové řešení tím, že „starý“ proces nahradíme zlepšeným procesem, čímž se předejde opakovanému výskytu problému a jeho základních příčin.
7. Hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu s ukončeným opatřením pro zlepšování – vyhodnotíme efektivnost a účinnost projektu zlepšování a zvažíme možnost využití tohoto řešení jinde v organizaci.

3.9 Procesní uspořádání organizace

Procesně řízenou se může stát jakákoliv organizace bez ohledu na odvětví, v kterém podniká. Tato transformace se pro některé podniky může stát značnou konkurenční výhodou. Je ovšem velmi důležité ji provádět s pomocí zkušených konzultantů a manažerů, jelikož je značně náročná a její úspěšnost ovlivňuje celá řada různých faktorů.

Procesní přístup vyžaduje, aby všichni zapomněli na styl práce, který znali a který jim přinášel dobré výsledky. Vyžaduje totální změnu myšlení. Transformace se dotýká doslova každé oblasti činnosti firmy. Musí být zcela přepracovány podnikové systémy, musí dojít ke změnám v technologiích i přístupu lidí. Ten, kdo nemá s podobným projektem rozsáhlé zkušenosti, nemůže uspět. Na světě existuje jen několik desítek či stovek manažerů, kteří by dokázali implementaci procesního řízení realizovat tak, aby se její výsledky projevíly v plné síle. (Šmída, 2007)

3.9.1 Postup návrhu



Obr. 9 Postup návrhu procesně řízené organizace (Řepa, 2012)

Podle Řepy (2007) bude návrhu procesního uspořádání organizace dosaženo procesní analýzou jejího fungování:

Krok 1. Ujasnění základní existence nutných činností a jejich uspořádání v kontextu s procesy klíčovými (zpravidla budou tvořit základ podpůrných procesů, budou ale obsahovat i zárodky klíčových procesů – činnosti a jejich základní kauzální souvislosti) – jedná se většinou o procesy – postupy běžně známé, v podobě a struktuře, jak je lidé znají; pracovní postupy, úřední procedury atd.

- Krok 2. Současně s tím vytipování klíčových procesů. K jejich identifikaci poslouží představa životního cyklu základních produktů; z nich lze odvodit postup jejich vzniku. Klíčové procesy jsou takové, jimiž vzniká přidaná hodnota směrem k okolí. V první verzi budou klíčové procesy přirozeně obsahovat řadu podpůrných činností a procesů (kontextově souvisejících).
- Krok 3. Zeštíhlení klíčových procesů a jejich očištění od akcí podpůrného charakteru – zde bude uplatněn princip outsourcingu činnosti z klíčových procesů do samostatných procesů (a potenciálně i úplně mimo organizaci). Jakýkoliv relativně samostatný, spojitý, samostatně uvažovatelný, zobecnitelný, vnitřně jednotný úsek procesu bude z klíčového procesu vyjmut, formulován jako proces podpůrný a bude popsáno rozhraní k tomu klíčovému, a to jako služba (poskytovaná podpůrným procesem tomu procesu, z něhož byl vyjmut) včetně popisu jejích základních parametrů.
- Krok 4. Vyladění celkového systému klíčových a podpůrných procesů – výsledkem bude kompletní struktura na úrovni Globálního modelu procesů.
- Krok 5. Podrobnější popis rozhraní mezi jednotlivými procesy:
- přednost mají rozhraní procesů klíčových s ostatními;
 - každé rozhraní bude popsáno formou SLA (Service Level Agreement - analogie ke Smlouvě o úrovni poskytované služby)
 - popis produktu (charakteristika služby, její význam, smysl)
 - popis základních parametrů produktu (co měřit)
 - metriky jakosti produktu (jak měřit – jakost je zde souhrnnou kategorií)
 - cena produktu (nákladovost podpůrného procesu, resp. poskytované služby (ta nemusí být jedinou službou tohoto procesu, její „cena“ se tedy nemusí krýt s náklady celého procesu).
- Krok 6. Revize postupu procesů (klíčových), ovládajících událostí a jejich zpracování (reakcí na ně) a doladění popisů. Doplnění aktérů, vstupů a výstupů a celková revize (doladění, potvrzení správnosti) Globálního modelu.
- Krok 7. Případné rámcové rozpracování podrobností k podpůrným procesům na základě úvahy o možnostech zajištění služby (služeb), kterou podpůrný proces představuje.

3.10 Přínosy procesního řízení

Je nutné dodat, že v rámci podnikového řízení neexistuje pouze přístup procesní, který je popisován výše, ale také funkční.

Funkční management vychází z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem tohoto pojetí je aplikace principů založených na dělbě práce. Uvedený přístup byl hlouběji rozveden v rámci klasického managementu a zdokonalen mimo jiné aplikací pásové výroby H. For-

dem. Uvedené pojetí však již nezaručuje podnikům v současnosti úspěch, a to z důvodu dramatických změn jejich okolí. Tyto změny úzce souvisejí mimo jiné s měnicími se požadavky zákazníků, které jsou v mnoha odvětvích individualizované a podniky se jim musí, pokud chtějí uspět, přizpůsobit. Tlak zákazníků je oproti minulosti rovněž podstatně výraznější, protože ti očekávají bezkompenzační produkt, tzn. takový, který splňuje všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťuje dostatečnou přidanou hodnotu, za niž jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dalším aspektem ovlivňujícím změny v řízení podniků je globální konkurence, která je schopná popisovaný produkt dodat na trh. (Tománek, 2001)

Jednou z hlavních výhod procesně řízené organizace je tedy její pružnost při přizpůsobování se měnícím se podmínkám na trhu. Váchal a Vochozka (2013) uvádějí další výhody procesního řízení:

- Určení priorit pro řízení a rozvoj konkurenceschopnosti podniku vycházejících z hodnoty pro zákazníky. Tento předpoklad zajišťuje při správném nastavení a realizaci procesů zvýšení flexibility podniku a zrychlení jeho reakcí na požadavky zákazníků.
- Zpřehlednění činností, které jsou zajišťovány pracovníky podniku. To usnadňuje jejich hodnocení, vzdělávání, rozvoj a napomáhání efektivnější alokaci zdrojů.
- Zvýšení motivace pracovníků využitím principů týmové práce a rovněž i určením vlastníků procesů. To napomáhá k přerozdělení pravomocí, které se vází na tokový přístup.
- Zpřesnění systému monitoringu, který je doplněn o další ukazatele hodnotící procesy. Spolu s využitím informačního systému je poskytován managementu průběžný přehled o výkonnosti podniku, který může sloužit pro signalizaci problémů a odhaluje míru využití jednotlivých zdrojů. Uvedený systém rovněž napomáhá zprůhlednit vztahy s dodavateli, odběrateli, zákazníky apod.
- Zajištění uchování know-how a jeho dalšího rozvoje. Procesní řízení může napomoci sdílení informací o procesech (např. snazší zaškolování nových pracovníků) a jejich uchovávání. Podporuje tak rozvoj učící se organizace.
- Možnost optimalizace a modelování procesů s využitím dalších přístupů a systémů řízení, jako je např. teorie omezení, štíhlá výroba six sigma, Petriho sítě apod., Procesní řízení rovněž usnadňuje zavedení norem jakosti ISO a modelu EFQM.

K nevýhodám procesního řízení patří kromě poměrně velké náročnosti zavádění uvedeného systému (mnohdy nutná změna podnikové kultury, způsobu myšlení, změna statutu řady pracovníků, náročné a nákladné budování informačního systému nebo jeho změna) rovněž i nebezpečí, a to právě v návaznosti na informační systémy, zakonzervování určitého stavu řízení podniku a snížení schopnosti provést jeho změnu. (Váchal a Vochozka, 2013)

Podle Šmída (2007) je jedním z negativ transformace na procesně řízenou organizaci propouštění zaměstnanců. Ti se v důsledku zefektivnění práce stali nadbytečnými. Podnik může míru propouštění ovlivnit několika možnostmi:

- převést zaměstnance dočasně či trvale na jinou práci,
- dohodnout se se zaměstnanci v důchodovém věku, že odejdou do důchodu,
- zrušit některé externě zajišťované činnosti (přehodnotit outsourcing),
- upustit od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti,
- snížit množství přesčasové práce nebo ji úplně zrušit,
- zavedení systému dělení se o práci (zvýšení počtu pracovníků na zkrácený úvazek),
- dočasné vysazení z práce,
- před realizací transformace přestat přijímat zaměstnance.

Úspěšný manažer musí mít celou řadu předpokladů, pro zvládnutí požadovaných činností v podniku. Některé z nich jsou pouze vrozené, jiné se zle naučit. Nikdy ovšem nebudou požadavky na manažery ve funkčně a procesně řízených podnicích naprosto totožné. Kovács (2009) srovnává manažerskou práci u těchto dvou přístupů řízení.

1) Manažer funkčního přístupu

- a) Respektuje hierarchickou organizační strukturu.
- b) Je zpravidla hodnocen podle ekonomických výsledků.
- c) Rozhodnutí či opatření účelově zaměřuje na jednotlivá funkční místa v podnikové hierarchii.
- d) Místo hledání a řešení vlastních příčin neefektivnosti je jeho přístup p často zaměřen pouze na řešení důsledků.
- e) Oddělené provádění jednotlivých činností klade důraz zejména na jeho výkon kontrolní funkce.

2) Manažer procesního přístupu

- a) Vnímá organizační strukturu jako prostředí, které mu nabízí potřební disponibilní zdroje a vstupy, jenž může následně transformovat na požadované výstupy.
- b) Respektuje potřeby a přání interních i externích zákazníků a je hodnocen podle přidané hodnoty, které jim přináší.
- c) Rozhodnutí či opatření zaměřuje na zefektivňování a zlepšování procesů s vysokou přidanou hodnotou, eliminuje ty, které nepřinášejí užitek ani firmě, ani zákazníkům.
- d) Systematicky měří a reguluje procesy.
- e) Kromě procesních dovedností uplatňuje ve svém stylu vedení lidí také edukativní funkci, například koučování ke zlepšování výkonu zaměstnanců a převzetí vyšší úrovně autonomie za řízení procesů.

4 Výsledky práce

4.1 Základní informace o podniku Česká pošta, s. p.

Historie České pošty dá se říci, začala zároveň s historií českého státu od roku 1918. Nejprve bylo zřízeno Ministerstvo pošt a telegrafů, které vytvořilo 1. ledna 1925 státní podnik Československá pošta, které sice bylo státním podnikem, ale hospodařilo stejně jako ostatní soukromé podniky. Po podpisu Mnichovské dohody bylo 4. listopadu 1938 zrušeno samostatné Ministerstvo pošt a telegrafů a po okupaci došlo 15. března 1939 k přechodu poštovních služeb pod správu protektorátního ministerstva dopravy, které je řídilo až do listopadu 1942. Krátce po osvobození byl znovu obnoven státní podnik Československá pošta, který však neměl dlouhého trvání. Po únoru 1948 došlo k jeho znárodnění, kdy se z dosavadního podnikatelského subjektu stal státní úřad řízený podle sovětského vzoru. Teprve po tzv. sametové revoluci a pádu komunistického režimu v roce 1989 nastal zásadní obrat ve fungování Československé pošty.

Dne 1. ledna 1993 došlo k osamostatnění České republiky a tím i ke vzniku samostatného státního podniku České pošty, funkci zakladatele vykonávalo Ministerstvo dopravy a spojů. Několik posledních let spadá Česká pošta pod správu Ministerstva vnitra České republiky.



Obr. 10 Základní dvoubarevná varianta loga podniku (podnikové materiály)

V průběhu roku 2003 a 2004 vláda navrhovala transformaci České pošty ze státního podniku na akciovou společnost. Tento návrh nakonec po množství diskusí přijat nebyl a Česká pošta nadále zůstala státním podnikem a je jím doposud.

Činnost České pošty je upravována zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. Ten upravuje podnikání v oblasti poskytování a provozování poštovních služeb. Podnik je na základě tohoto zákona držitelem poštovní licence, kterou uděluje Český telekomunikační úřad a dále vykonává dohled nad jejími držiteli. V současné době má Česká pošta vystavenou licenci, která je platná od 25. února 2013 do 31. prosince 2017. Po uplynutí tohoto data vystaví, při splnění všech podmínek, Český telekomunikační úřad licenci novou.

Po vstupu České republiky do Evropské unie postupně docházelo k liberalizaci poštovního trhu a monopol České pošty se neustále zmenšoval. Od roku 2013 platí v České republice novela zákona o poštovních službách, která liberalizovala poš-

tovní trh. Od ledna 2013 tedy Česká pošta na základě této novely ztratila monopol i na vnitrostátní zásilky nad 50 g nebo s cenou vyšší jak 18 Kč, které obsahují písemnosti. Zásilky a služby s nižší hmotností resp. cenou jsou ale i nadále službou poskytovanou výhradně Českou poštou.

Na českém trhu v současné době působí mnoho kurýrních a zásilkových společností, jako je např. GLS, DPD, PPL, IN TIME, Geis atd. Je tedy logické, že Česká pošta přišla díky rozsáhlé konkurenci o značné příjmy, které musela vykompenzovat nabídkou nových, někdy pro tento typ podnik ne zcela vhodných, služeb.

V současné době Česká pošta poskytuje služby v oblasti listovních a poštovních zásilek, platební a finanční služby, nabízí produkty Poštovní spořitelny, ČSOB, České pojišťovny, Sazky a řady dalších podniků, zajišťuje roznášku infomačních a propagačních materiálů, služby eGovernmentu (Czech POINT, ověřování listin a podpisů, datové schránky atd.), prodává ceniny, časopisy, noviny, ale i celou řadu dalšího zboží.

Českou poštu spravují a řídí generální ředitel spolu s dozorčí radou. Generálním ředitelem České pošty je v současné době Ing. Martin Elkán, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Má právo rozhodovat pouze o těch záležitostech podniku, které nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti Ministerstva vnitra.

Dozorčí rada dohlíží na činnost generálního ředitele a na plnění podnikatelských záměrů. Rada má dvanáct členů. Protože je Česká pošta stáním podnikem, dvě třetiny členů rady jmenuje a odvolává zakladatel, tedy Ministerstvo vnitra, a jednu třetinu členů volí a odvolávají zaměstnanci podniku.

Poštovní síť již není tak hustá, jak tomu bylo před pár lety a to převážně z důvodu rušení menších pošt na vesnicích. Výroční zpráva za rok 2013 uvádí, že celkem bylo v daném roce 3 408 organizačních jednotek (vč. Partnerů, Výdejních míst a Poštoven). Z tohoto celkového počtu bylo 3 249 Pošt, které zajišťovali doručování celkem 8 108 okrskům.

Neustále se mění i počet Sběrných přepravních uzlů a Dep. Česká pošta spravuje 11 Sběrných přepravních uzlů (SPU Brno, Praha, Plzeň, Olomouc, Ústní nad Labem, České Budějovice, Pardubice, Ostrava, Liberec, Česká Třebová a Tábor) a 18 Dep (Kladno, Benešov u Prahy, Třebíč, Jihlava, Plzeň, Domažlice, Lovosice, Česká Lípa, Hradec Králové, Trutnov, Náchod, Znojmo, Boskovice, Kroměříž, Prostějov, Přerov, Třinec, Šumperk). Pro potřeby podniku se území České republiky dělí na sedm regionů (Praha, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava, Severní Morava).

Hlavní pošta ve Žďáře nad Sázavou se skládá ze dvou pracovišť. Z České pošty Žďár nad Sázavou a Dodejny Žďár nad Sázavou, pod kterou spadá Překladiště.

Pod správu Hlavní pošty i Dodejny spadá 11 pošt. Pošta Svratka, Herálec, Bohdalov, Nové Veselí, Žďár nad Sázavou 2, Žďár nad Sázavou 3, Škrdlovice, Vojnův Městec, Ostrov nad Oslavou, Velká Losenice a Nížkov.

4.2 Činnost České pošty zaměřující se na balíkové zásilky

Za balíkovou zásilku lze podle interních norem České pošty považovat takovou zásilku, jejíž minimální rozměry jsou 15×10,5 cm (v případě válcového tvaru délka 15 cm a průměr 3,5 cm), minimální hmotnost balíkové zásilky již omezena není. V první řadě je nutné rozlišit, o jaký typ balíkové zásilky se jedná.

4.2.1 Dělení podle místa podání balíkové zásilky

Na základě tohoto kritéria se balíky dělí na vnitrostátní a zahraniční. V případě doručování zásilky tato skutečnost nehraje téměř žádnou roli a s balíky ze zahraničí je nakládáno stejným způsobem, jako s těmi vnitrostátními. Ovšem velmi výrazný rozdíl se objevuje při odesílání takovéto zásilky. Pokud chce zákazník poslat zásilku do zahraničí, požadavky na tuto zásilku (tzn. nejvyšší přípustná udaná cena, hmotnost, nejvyšší přípustné rozměry, k zásilce také mohou být vyžadovány určité dokumenty, jako jsou celní prohlášky atd.) se v závislosti na zemi doručení liší.

4.2.2 Dělení podle druhu balíkové zásilky

Rozlišuje se osm druhů zásilek na základě jejich ceny, délky dodací lhůty, rozměrů, váhy nebo způsobu doručení.

- **Balík Na poštu** – je druh zásilky, u které si příjemce zvolí pobočku České pošty, na které si balík vyzvedne (hmotnost balíku nesmí přesahovat 30 kg). Tento druh zásilky je výhodný především pro méně časově flexibilní zákazníky, kteří již předem vědí, že v čas doručení zásilky nebudou zastiženi. Dále pro zákazníky, kteří si na Poště chtějí vyzvednout zásilek více anebo aktuálně nemají dostatek finančních prostředků na uhrazení dobřerečného.
- **Balík Do ruky** – tyto zásilky jsou téměř analogické s předchozím druhem avšak s rozdílem, že zde nedochází k uložení zásilky na poštu, ale ke klasickému doručení ranní nebo odpolední pochůzkou (pouze pokud je na zásilce uvedeno telefonní číslo příjemce). Rozdíl je také v maximální přípustné hmotnosti, která je zde 50 kg.
- **Balík Nadrozměr** – je zásilka od smluvních zákazníků, která překračuje maximální hmotnost u ostatních druhů zásilek, ale nepřekračuje hmotnost 1000 kg.
- **Balík Expres** – jde o zásilku adresovanou z Prahy do Prahy, z krajského města do Prahy či naopak anebo z krajského města do nějakého jiného krajského. Zásilka je expresně doručena v den podání (podání musí proběhnout do 10:00, jinak je balík doručen až následující den).

- EMS – u tohoto druhu balíku Česká pošta garantuje doručení druhý den od podání a to jak v pracovní dny, tak i v sobotu. Nejčastěji se tímto způsobem přepravují dokumenty, ale lze i zboží (max. hmotnost 20 kg). Za zásilku Pošta odpovídá do hodnoty přepravovaného obsahu (max. 100 000 Kč)
- Cenný balík – je standardizované podoby. Zákazníci si v případě výběru tohoto typu zásilku musí na Poště zakoupit speciální obal, bez kterého zásilku nelze podat. Tímto typem balíku lze zasílat nejrůznější cenné papíry nebo věci s hodnotou až do 1 mil. Kč a Česká pošta za balík až do této výše také odpovídá (v případě poškození, úbytku nebo ztráty).
- Doporučený balíček – slouží k zasílání drobných předmětů malé hodnoty. Česká pošta za obsah zásilky odpovídá pouze do 680 Kč.
- Obyčejný balík – umožňuje ekonomickou (v porovnání s ostatními druhy balíků je cena poštovního nejnižší) přepravu jak menšího tak rozměrnějšího zboží (do 20 kg), avšak s nízkou hodnotou. Jedině u této zásilky není nutné před podáním vyplnit Podací lístek, který slouží ke stvrzení podání a uvedení udané ceny. Česká pošta tak za obsah zásilky neručí vůbec. Není ani stanoven maximální počet dní od podání po dodání. Samozřejmě se Česká pošta tyto zásilky také snaží doručit co nejdříve, avšak ostatní druhy balíků jsou zpracovávány a doručovány přednostně.

Podrobné limity jednotlivých druhů zásilek jsou uvedeny na webových stránkách České pošty, v propagačních brožurách, jsou vyvěšeny v halách pošt a samozřejmě tyto informace sdělí i zaměstnanci balíkových přepážek.

4.2.3 Informace o balíkové zásilce

Informace o zásilce může zákazník získávat prostřednictvím zpráv na svůj mobilní telefon a prostřednictvím e-mailů. Detailní informace o stavu zásilky je možné sledovat na webových stránkách České pošty pomocí nástroje Sledování zásilek (Track & Trace), kde stačí zadat číslo zásilky, které zákazník obdrží v první zprávě (upozorňuje na převzetí balíku do přepravy) na svůj telefon.

Na obrázku 11 jsou informace, které se zobrazí po zadání čísla zásilky. Jedná se o „cestu“ balíku. Jednotlivé položky se zobrazují postupně a jsou seřazeny v časovém sledu. Zákazník se tedy přesně dozví, kde se aktuálně jeho balík nachází a kterými pracovišti České pošty již „prošel“. Kromě zjednodušeného procesu od podání balíku po jeho doručení, jsou zde uvedeny informace o typu zásilky, hmotnosti, dobírce a počtech kusů. Některé zásilky se totiž posílají jako více kusové, což znamená, že k zásilce určitého čísla náleží zásilka jiná, která má téměř totožné číslo jako ta hlavní, které se liší pouze poslední číslicí. Taková to vícekusová zásilka se musí vždy brát jako celek a nelze ji doručovat po částech.

DR7434626080C

Typ zásilky: **Balík Do ruky**, Hmotnost zásilky: **1.203 kg**, Výše dobírky: **761 Kč**, Počet kusů: **1 kus**

Datum	Událost	PSČ	Místo vzniku události
10.12.2014	Dodání zásilky.	59101	Žďár nad Sázavou 1
10.12.2014	E-mail adresátovi - termín doručení zásilky.		
10.12.2014	SMS zpráva adresátovi - termín doručení zásilky.		
10.12.2014	Doručování zásilky.	59101	Žďár nad Sázavou 1
10.12.2014	Příprava zásilky k doručení.	59101	Žďár nad Sázavou 1
8.12.2014	E-mail adresátovi - podání zásilky.		
8.12.2014	SMS zpráva adresátovi - podání zásilky.		
8.12.2014	Přeprava zásilky k dodací poště.		
8.12.2014	Výstup zásilky z SPU.	53020	SPU Pardubice 02
8.12.2014	Vstup zásilky na SPU.	53020	SPU Pardubice 02
8.12.2014	Podání zásilky.	53002	Pardubice 2

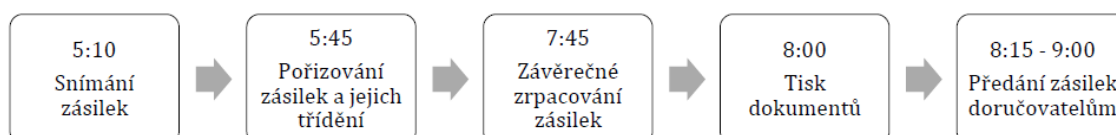
Obr. 11 Detailní informace k zásilce (Sledování zásilek (Track & Trace))

Pokud odesílatel neuvede telefonní číslo ani e-mail příjemce zásilky, je možné získat, v případě potřeby, tyto informace i od zaměstnanců České pošty.

4.3 Proces zpracování a doručení balíkové zásilky

Proces doručení balíkových zásilek je značně složitý a podílí se na něm velké množství zaměstnanců České pošty ve Žďáře nad Sázavou. Většinu činností provádí zaměstnanci Dodejny a pouze výdej uložených zásilek zajišťují pracovníci pošt. Pro lepší přehlednost analýzy je tento proces rozdělen a popisován po částech.

4.3.1 Ranní zpracování zásilek



Obr. 12 Základní zpracování zásilek

Charakteristika procesu:

- Vstupem výše zobrazené části procesu jsou balíkové zásilky z SPU Brno 02.

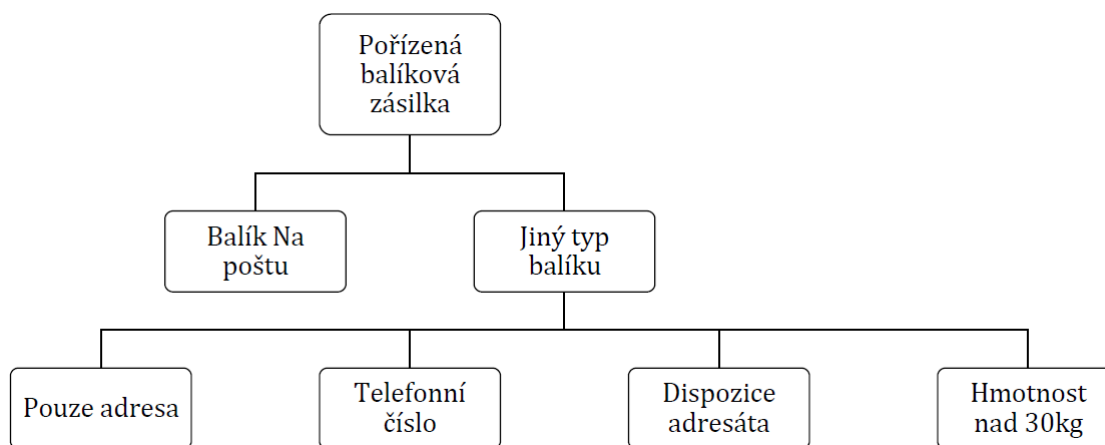
- Vlastníkem procesu jsou pracovníci Překladiště.
- Výstupem jsou zpracované a roztřízené zásilky předané spolu s potřebnou dokumentací jednotlivým doručovatelům.
- Zákazníky procesu jsou v tomto případě jednotliví doručovatelé.

1) Snímání zásilek

Tato činnost začíná příjezdem řidiče s balíkovými zásilkami z SPU Brno 02 na Překladiště Žďár nad Sázavou. Přítomní pracovníci Překladiště (v tuto chvíli pouze dva) složí veškerý obsah vozidla. Pro lepší manipulaci se zásilky přepravují v kovových klecích, které zároveň slouží i jako jejich ochrana proti poškození při přepravě. Následně se do mobilní čtečky čárových kódů nasnímají kódy všech balíkových zásilek. Pracovníci musí rozlišit snímání obyčejných zásilek a těch cenných, každá skupina se snímá do jiné čtečky. Po ukončení snímání je nutné data z obou čteček převést do počítače. Data v počítači umožní kontrolu zásilek, tedy to, zda počet zásilek nasnímaných jako výstup na SPU Brno souhlasí s počtem zásilek přijatých na Překladiště Žďár nad Sázavou.

2) Pořizování zásilek a jejich třídění

Provádí již čtyři pracovníci. U každé zásilky je nutné, do systému APOST (ukázka viz Příloha A) v počítači, sejmout pomocí bezdrátové čtečky její čárový kód. Při této práci používané čtečky jsou odlišné od těch v předchozí činnosti (podobné se používají v obchodech). Na základě sejmутí čárového kódu do systému se zobrazí veškeré informace o zásilce. Pracovníci kontrolují a opravují dobírku balíku, typ poukázky a adresu příjemce., popř. jiné chybně zadané informace do systému. Informace na balíku a v systému se musí vždy shodovat. Balíky se třídí podle níže zobrazeného schématu.



Obr. 13 Třídění zásilek

Pokud je zásilka typu Balík Na poštu systém sám na základě informací k zásilce obsažených pod čárovým kódem vygeneruje, na jaký sklad si přeje zákazník balík uložit. Přímo ve Žďáře nad Sázavou je možné zásilky uložit na tři sklady (Pošta

Žďár nad Sázavou 1, 2 a 3) a mimo město je těchto skladů sedm (Pošta Škrdlovice, Velká Losenice, Nížkov, Vojnův Městec, Ostrov nad Oslavou, Bohdalov a Nové Veselí). Pokud se jedná o jiný typ zásilky, je dělení trošku složitější, ovšem ve většině případů jej zvládne sám systém.

- a) Pouze adresa – pokud k dělení dochází na základě adresy, je klíčové, zda se jedná o vesnici nebo město. U vesnic postačí jejich název a čísla popisné. Systém si sám na základě těchto informací určí, na jaký okrsek daná zásilka patří. Pokud je zásilka určena na adresu ve Žďáře nad Sázavou, tyto informace dostačující nejsou. Mnoho ulic města má shodná popisná čísla. Při třídění je tedy důležité jak popisné číslo objektu, tak i název ulice.
- b) Telefonní číslo – jestliže odesílatel uvedl při podání zásilky telefonní číslo příjemce, a pokud je tento příjemce fyzická osoba bydlící přímo ve Žďáře nad Sázavou, balík se doručuje odpolední pochůzkou. Tento typ doručení je možný pouze ve městech, nikoliv na vesnicích.
- c) Dispozice adresáta – umožňuje adresátovi upravit den, místo a denní dobu (ráno nebo odpoledne) doručení zásilky. Pokud odesílatel uvedl telefonní číslo nebo e-mail, příjemce obdrží od České pošty avízo o datu doručení zásilky (popřípadě uložení, jestliže se jedná a typ Balík Na poštu). Jestliže příjemci doručení nevyhovuje, může si na webových stránkách České pošty pomocí formuláře zvolit jednu z následujících dispozic doručení zásilky:
 - doručení dopolední pochůzkou,
 - doručení odpolední pochůzkou,
 - doručení posunout na jiný pracovní den,
 - doručení na jinou adresu, než je uvedena na zásilce,
 - nedoručovat a zásilku uložit na zvolené poště (lze uložit pouze na deseti výše uvedených poštách, nelze posílat do jiných měst nebo obcí).
- d) Hmotnost nad 30 kg – pokud je hmotnost nad 30 kg a balík je adresován jakémukoliv subjektu s adresou v Okrese Žďár nad Sázavou, musí jej doručit pracovníci Dodejny Žďár nad Sázavou.

3) Závěrečné zpracování zásilek

Tato činnost může začít teprve po pořízení všech zásilek do systému APOST. Poté je nutné zpracovat zásilky, které byly do Žďáru nad Sázavou směřovány chybně. Jedním typem takovýchto zásilek jsou ty, které mají v adrese správné směrovací číslo, avšak na SPU Brno 02 došlo k selhání. Zásilka tedy byla poslána do Žďáru nad Sázavou, i když patří na zpracování a následné doručení do jiného města. Druhým typem je zásilka chybně směřována vinnou odesílatele, který uvedl chybné směrovací číslo. Takové zásilky je nutné přes systém APOST vypravit zpět na SPU Brno

02, kde budou znovu zpracovány a poslány již na správnou dodací poštu. Systémově se tyto zásilky vypravují ráno, fyzicky jsou řidiči předány odpoledne.

Pokud jsou již i veškeré nevhodné zásilky zpracovány dochází ke kumulaci pořízených zásilek. Je to úkon v systému APOST, kdy dojde k automatickému sdružení zásilek do příslušných doručovacích okrsků a jejich následnému seřazení podle pochůzky.

4) Tisk dokumentů

Po provedení úspěšné kumulace pracovníci zahájí tisk dokumentů k zásilkám (ukázka viz Příloha B). Jedná se o:

- a) Převzetí zásilek na pochůzku – tento dokument se tiskne pro jednotlivé okrsky, kdy doručovatel má přehled o veškerých zásilkách na svém okrsku. Zásilky jsou seřazeny podle pochůzky. Jsou zde uvedeny informace o příjemci balíku, o výši dobírky a jejím typu (dobírka bezdokladová, poukázka A nebo C), případně doplatného nebo cla.
- b) Výzva k vyzvednutí zásilky/Potvrzení o převzetí zásilky – každá jednotlivá zásilka musí mít vlastní výzvu/potvrzení, které obsahuje veškeré informace o zásilce (číslo zásilky, dobírka, doplatné, clo, hmotnost, adresáta, odesílatel a informaci, zda je zásilka určena pouze do vlastních rukou). Dále jsou zde informace o poště, kde je možné v případě nepřevzetí, si zásilku vyzvednout (na které poště se zásilka nachází, od kdy si ji zákazník může vyzvednout, jaká je pracovní doba dané pobočky a jak dlouho zde bude zásilka k vyzvednutí). A v neposlední řadě obsahuje i informace o doručovacím okrsku a jménu doručovatele. Zda se jedná o výzvu nebo potvrzení se stanovuje na základě jednoduchého a i logického kritéria:
 - doručení nebylo úspěšné – příjemce zásilky tedy nebyl na uvedené adrese přítomen. Doručovatel tedy na Výzvu k vyzvednutí zásilky napíše čas neúspěšného doručení a tiskopis vhodí do domovní schránky. Výzva adresáta opravňuje k vyzvednutí uložené zásilky na poště. Pokud se nejedná o zásilku do vlastních rukou, může doručovatel zásilku předat jiné osobě bydlící na stejné adrese. Tato osoba s převzetím balíku ovšem samozřejmě musí souhlasit.
 - doručování bylo úspěšné – příjemce zásilky byl na uvedené adrese přítomen a převzetí stvrdí svým podpisem na Potvrzení o převzetí zásilky. Jestliže se jedná o zásilku do vlastních rukou, doručovatel je povinen na tento tiskopis opsat číslo občanského průkazu příjemce.
- c) Doručovací karta – slouží k vyúčtování zásilek jednotlivých doručovacích okrsků. Obsahuje výčetku (uvádí se zde součet dobírek, doplatků a cel). U každého typu zásilky je zobrazen počet těchto zásilek. Doručovatel po ukončení doručování musí vyplnit, kolik zásilek doručil, uložil nebo bude doručovat opakovaně následující pracovní den (tzv. druhé doručení).

5) Předání zásilek doručovatelům

Doručovatel je po příjezdu na Překladiště povinen veškeré své zásilky znovu nasmímat z důvodu kontroly převzetí zásilek. Při velkém množství zásilek není fyzická kontrola možná, provádí se tedy opět přes systém APOST. Do systému se stáhnou informace ze čtečky a porovná se s informacemi v systému již obsaženými. Kontroluje se tedy, jestli má doručovatel naloženy veškeré zásilky, která má podle systému mít. Pokud je vše v pořádku, jsou mu předány potřebné dokumenty a je oprávněn opustit pracoviště a zahájit pochůzku.

Podnik u tohoto procesu v současné době nemá stanovena žádná kritéria měření výkonnosti.

4.3.2 Doručování zásilek



Obr. 14 Práce doručovatele týkající se balíkových zásilek

Charakteristika procesu:

- Vstupem do procesu jsou zpracované a roztříděné balíkové zásilky z Překladiště spolu s potřebnými dokumenty.
- Vlastníky procesu jsou doručovatelé jednotlivých okrsků.
- Výstupem jsou dokumenty, vybrané peněžní prostředky a nedoručené zásilky.
- Zákazníkem je pracovník, který provádí vyúčtování zásilek.

U tohoto procesu nelze přesně stanovit čas zahájení jednotlivých činností, protože se časový harmonogram jednotlivých doručovacích okrsků liší a je závislý i na dalších faktorech, které budou v práci dále specifikovány.

1) Převzetí zásilek

Doručovatel je povinen zásilky naložit do auta a snímat jednotlivé čárové kódy. Na základě dat v mobilní čtečce se provádí kontrola převzetí zásilek na pochůzku. Kontroluje se tedy, zda skutečný stav naložených zásilek odpovídá zásilkám v systému. Poté si přebírá dokumenty. Toto převzetí stvrzuje podpisem na dokumentu Převzetí zásilek na pochůzku.

2) Výprava na pochůzku

Pokud je vše v pořádku a nenastala žádná komplikace, kterou je nutné vyřešit, je doručovatel oprávněn opustit Překladiště. Po fyzickém vypravení dochází k vypra-

vení systémovému. Na základě něj, dojde k uzavření všech ranních systémových úkonů okrsku.

3) Doručování

Každý doručovatel má v závislosti na povaze svého okrsku doporučenou trasu, tzv. pochůzku (v praxi většina doručovatelů zjistila, že tyto trasy pro jejich práci nejsou zcela efektivní a podle svých potřeb si je upravila).

Na základě podnikových kodexů jsou doručovatelé seznamováni se správným jednáním ke klientům při doručování zásilky nebo telefonickém hovoru. Doručovatelé postupují při doručování podle dokumentu Převzetí zásilek na pochůzku. V případě úspěšného doručení požádá zákazníka o podepsání Potvrzení o převzetí zásilky. Pokud ovšem doručení úspěšné nebylo, je doručovatel povinen na Výzvu k vyzvednutí zásilky zapsat čas nezastihnutí a vhodit tento tiskopis do domovní schránky adresáta. Zákazník není povinen balíkovou zásilku přijmout. Může požádat o její opětovné doručení následující den nebo o uložení na zvolené poště. Pokud je zásilka pro příjemce nevyžádaná, je oprávněn odepřít její přijetí a tato zásilka se ještě ten den zasílá zpět odesílateli. Stejně se postupuje v případě, že adresát zemřel nebo se odstěhoval a jeho nová adresa není známa. Pokud je zásilka poslána na dobírku nebo jestliže je nutné vybrat clo, doručovatel v případě kladného doručení tyto dobírkové částky vybere. Na požádání je povinen adresátovi vystavit Potvrzení o převzetí těchto peněžních prostředků.

4) Příprava na vyúčtování zásilek

Doručovatel provede vyúčtování do Převzetí zásilek na pochůzku a do Doručovací karty. V Převzetí zásilek zakroužkuje zásilky, které nedoručil a škrtná ty doručené. U dobírky, doplatky a cla provádí téměř to stejné, avšak s použitím opačné symboliky. Zobrazenou částku k vybrání od adresáta škrtně, pokud zásilka nebyla doručena. V případě doručení částku zakroužkuje. V Doručovací kartě vyplní celkovou částku dobírek, cel a doplatků a vyplní výčetku. Zaznamená, kolik zásilek nedoručil, doručil a uložil. Veškeré vyplněné údaje doručovatel stvrzuje podpisem.

U jediného tohoto procesu se provádí hodnocení výkonnosti, avšak ne u všech jeho činností. Hodnotí se pouze doručování zásilek. Pro hodnocení je důležitý poměr doručených zásilek k celkovému počtu zásilek. Na základě tohoto podílu se stanoví procentuální úspěšnost doručování balíkových zásilek.

Pomocí úspěšnosti doručování se provádí hodnocení pracovního výkonu. Náplní práce doručovatelů není pouze doručovat zásilky, ale provádí i jiné činnosti. Část z nich má souvislost s doručováním zásilek. Jde o činnosti popsané v rámci celého procesu výše.

Mzdové hodnocení pracovníku se skládá ze dvou složek:

- časová mzda – tvoří 70 % mzdy celkové. Je stanovena jednoduchým součinem základní hodinové mzdy a počtem odpracovaných hodin.
- mzda výkonová – představuje zbývajících 30 % celkové mzdy. V tabulce je stanoven přehled ukazatelů za měsíční hodnocené období.

Tab. 3 Přehled podpůrných ukazatelů výkonové mzdy

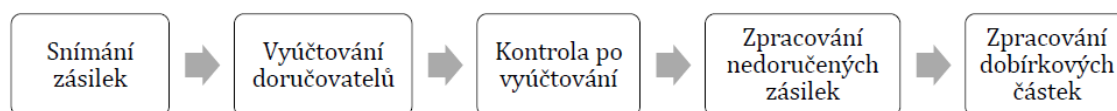
Název ukazatele	Váha ukazatelů
Procento doručených balíků za jednotlivé okrsky *)	75 %
Plnění ukazatelů kvality	15 %
Profesní jednání – pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce	10 %
*) Pozn. Minimální úspěšnost doručení zásilek je u fyzických osob 85 % a u právnických 95 %.	

Zdroj: Interní materiály České pošty

Pokud zaměstnanec nesplní minimální procentuální úspěšnost doručení, není splněn první ukazatel a dochází ke krácení výkonové mzdy. Toto krácení se pohybuje v řádech stokorun.

Komplexní tabulka s úspěšností doručování jednotlivých okrsků za vybraný měsíc je uvedena v Příloze C.

4.3.3 Vyúčtování zásilek



Obr. 15 Vyúčtování doručovacích okrsků

Charakteristika procesu:

- Vstupem do procesu jsou dokumenty od doručovatelů, nedoručené zásilky a vybrané peněžní prostředky.
- Vlastníkem procesu je pracovník, který vyúčtování provádí.
- Výstupem jsou v systému zpracované informace o zásilkách, uložené zásilky a zpracované peněžní prostředky.
- Zákazníky jsou doručovatelé jednotlivých okrsků.

Tento proces provádí pracovník, který byl ráno přítomen u zpracování zásilek na Překladišti. Je to kvůli lepší informovanosti o zásilkách a celkovém lepším přehledu o událostech dne. Vyúčtování se neprovádí na Překladišti, ale v zázemí Hlavní pošty. Je to hned z několika důvodů. Jedním z nich je lepší a snadnější komunikace s pracovníci balíkové přepážky a hlavní pokladny, ale i se samotnými doručovateli, kteří sídlí také v této budově. V případě dodatečných nesrovnalostí po vyúčtování lze tyto skutečnosti osobně vyřešit přímo s osobou odpovědnou za doručování daného okrsku. Dalším důvodem je přítomnost skladu balíkové přepážky. Není tedy třeba dodatečná přeprava nedoručených zásilek, která by dále prodlužovala čas, kdy si zákazníci mohou v den neúspěšného doručení tyto zásilky vyzvednout.

1) Snímání zásilek

Snímání zásilek provádí pouze doručovatelé okrsků přímo ve Žďáře nad Sázavou. Je to z důvodu usnadnění práce při vyúčtování. Denně tyto doručovatelé musí rozvést přes 100 zásilek a bylo by tedy velmi zdoluhavé provádět vyúčtování zásilek v systému APOST ručně. Doručovatel po ukončení své pochůzky a příjezdu na Hlavní poštu, všechny nedoručené zásilky nasnímá stejným způsobem, jako to prováděl ráno na Překladišti při převzetí zásilek. Čtečka se poté předá pracovníkovi vyúčtování, který data přenese do systému.

2) Vyúčtování doručovatelů

Tento krok provádí spolu s pracovníkem vyúčtování, již všichni doručovatelé. Jde zjednodušeně o to, převést informace o doručování z dokumentů Převzetí zásilek na pochůzku a Doručovací karta do systému APOST. Zásilky jsou v systému samozřejmě řazeny stejně jako v dokumentech, které jsou z tohoto systému ráno tisknuty. Pracovník vyúčtování si přes Menu vyúčtování zásilek a Vyúčtování doručovatelů nalezne příslušný okrsek a po zadání jména doručovatele se mu zobrazí již zmínovaný kompletní seznam zásilek spolu s jejich informacemi. Pomocí číselných poznámek k jednotlivým zásilkám pracovník provádí vyúčtování. V případě vyúčtování okrsků, které nedoručené zásilky snímají do mobilní čtečky, toto vepsání číselných poznámek provádí počítač automatiky. Pracovník je poté pouze specifikuje.

Tab. 4 Nejpoužívanější poznámky při vyúčtování

Číslo	Význam
1 0	Doručeno
2 1	Uloženo – adresát nezastižen (uloženo na Hlavní poště)
2 5	Uloženo – ukládací pošta (uloženo na jiné poště)
2 8	Uloženo – na žádost adresáta
3 1	Vráceno – odepřeno přijetí
3 2	Vráceno – adresát neznámý
3 6	Vráceno – úmrtí adresáta
3 7	Vráceno – adresát se odstěhoval
5 0	Dosílka
7 1	Na další den – adresát nezastižen
7 5	Na další den – žádost adresáta

3) Kontrola po vyúčtování

Po ukončení vyúčtování pracovník překontroluje informace v dokumentech od doručovatele a vybere veškeré peněžní prostředky za doručené zásilky. Tyto úkony probíhají na základě dokumentu Rekapitulace po vyúčtování. V něm jsou obsaženy informace o počtu doručených, nedoručených, uložených zásilek a o celkovém počtu vybraných peněžních částek. Pracovník tedy podle údajů o vybraných pe-

něžních částkách uvedených v Rekapitulaci po vyúčtování, vybere tuto částku od doručovatele.

Převzetí a kontrolu všech dokumentů, které doručovatel obdržel ráno při přidání zásilek a převzetí peněžních prostředků, pracovník vyúčtování stvrdí svým podpisem na Doručovací kartě. Na základě informací o počtu jednotlivých typů poštovních poukázek, které jsou uvedeny v Předběžném soupisu dobírkových částek ke vplacení, je nutné fyzicky překontrolovat počet poukázek přijatých od doručovatele a dochází i ke kontrole správnosti všech údajů na těchto poukázkách. Bohužel většina zákazníků má se správným vyplněním poukázky značné problémy. Pracovník vyúčtování poté musí chybné poukázky přepisovat do nového tiskopisu, což je značným zdržením.

4) Zpracování nedoručených zásilek

Po kontrole veškerých dokumentů a poukázek a převzetí peněžních částek je možné pracovat s nedoručenými zásilkami. Na základě informací zadaných k jednotlivým zásilkám při vyúčtování je možné vytisknout Převzetí zásilek do skladu. Tento dokument obsahuje soupis všech zásilek, které jsou uloženy na Hlavní poště. Podle toho dokumentu pracovník vyúčtování provede fyzickou kontrolu všech uložených zásilek konkrétního okrsku. Jestliže zásilky ve skladu odpovídají informacím na dokumentu, pracovník podpisem stvrdí pravdivost těchto údajů a dokument předá pracovníkovi balíkové přepážky. Ten podpisem na tomto dokumentu stvrzuje převzetí všech uložených zásilek. Pokud jsou uloženy zásilky předány, provede pracovník v systému APOST ukončení vyúčtování, kterým uzavře veškeré předchozí činnosti a standardním způsobem již nelze žádné chybné údaje opravit.

5) Zpracování dobírkových částek

Pokud je ukončeno vyúčtování již u všech doručovacích okrsků, dochází ke zpracování vybraných dobírkových částek. Toto zpracování probíhá na základě Soupisu dobírkových částek ke vplacení pro jednotlivé okrsky v systému APOST. Do systému se zadávají pod určitými kódy jednotlivé typy peněžních částek (poukázka A, poukázka C, clo a bezdokladová dobírka). Poukázky se při zadání do systému označují a následně všechny předávají pracovníkovi přepážky Poštovní spořitelny, který provede kontrolu a následně poukázky zasílá k dalšímu zpracování. Po zanesení všech dobírkových částek dochází k jejich odvodu v systému a následně i fyzickému předání pracovníkovi Hlavní pokladny. Předání poukázek i dobírkových částek zaměstnanci opět stvrzují podpisy na příslušných dokumentech.

Podnik nepracuje s žádnými kritérii hodnocení výkonnosti tohoto procesu.

4.4 Statistiky úspěšnosti doručení balíkových zásilek

Pro účely statistiky se zásilky dělí podle typu osoby adresáta (fyzická a právnická). Rozdělení eliminuje zkreslení, které by v případě sledování balíkových zásilek jako

celku způsobovaly ty, které jsou určeny pro právnické osoby. U nich je samozřejmě procentuální úspěšnost doručení mnohem vyšší než u zásilek pro osoby fyzické.

Nejprve je porovnávána úspěšnost doručování Dodejny Žďár nad Sázavou a stanovíme klíčové faktory, které tuto úspěšnost ovlivňují. Dále je provedeno srovnání Pošty Žďár nad Sázavou s ostatními poštami v okrese. A v neposlední řadě je srovnávána úspěšnost jednotlivých regionů.

4.4.1 Doručování zásilek okrsků Dodejny

V tabulce jsou uvedeny statistiky týkající se vybraných okrsků (kompletní přehled je uveden v Příloze C). Tato statistika je zaměřená pouze na jednotlivé okrsky a nebere tedy v potaz typy balíkových zásilek. Specifikace jednotlivých okrsků je uvedena v kapitole 4.5.

Tab. 5 Úspěšnost doručení balíkových zásilek (březen 2015)

Okrsek	K doručení FO	Doručeno pro FO	% FO	K doručení PO	Doručeno pro PO	% PO	K doručení celkem	Doručeno celkem	% celkem
O 01	1 234	804	65,15 %	1 051	1 017	96,76 %	2 285	1 821	79,69 %
O 02	1 033	685	66,31 %	371	349	94,07 %	1 404	1 034	73,65 %
O 03	1 119	798	71,31 %	1 071	1 029	96,08 %	2 190	1 827	83,42 %
O 04	895	721	80,56 %	181	177	97,79 %	1 076	898	83,46 %
O 20	192	167	86,98 %	20	19	95,00 %	212	186	87,74 %
O 21	149	137	91,95 %	29	29	100,00 %	178	166	93,26 %
O 29	184	141	76,63 %	35	34	97,14 %	219	175	79,91 %
O 32	190	135	71,05 %	13	13	100,00 %	203	148	72,91 %
O 38	167	128	76,65 %	35	32	91,43 %	202	160	79,21 %

Zdroj: Interní materiály České pošty

Celková procentuální úspěšnost okrsků je vždy nad hranicí sedmdesáti procent, avšak pokud porovnáme úspěšnost podle typu osoby, jsou zřejmé značné rozdíly. Jestliže u zásilek pro právnické osoby úspěšnost vždy přesahuje hranici devadesáti procent, úspěšnost pro fyzické osoby tuto hranici přesahuje jen výjimečně.

Po podrobnějším zkoumání je zřejmá nepřímá úměrnost mezi počtem balíkových zásilek a úspěšností doručování. Čím více má doručovatel na svém okrsku zásilek, tím menší je úspěšnost doručování. To má pravděpodobně souvislost s délkou pracovní doby, kterou je nutné (z důvodu úspor za přesčasové hodiny) dodržovat. Při velkém počtu zásilek (především před Vánoci) je obtížné všechny zásilky doručit a pracovníci jsou nuceni některé zásilky uložit bez pokusu o doručení. To je ovšem zcela nežádoucí.

Pokud porovnáme úspěšnost doručování pro fyzické osoby ve městě a na vesnicích je patrný rozdíl. Je to dáno nejen již zmiňovaným počtem zásilek, ale také složením obyvatel v jednotlivých obcích. Podle slov doručovatelů se zásilky nejčastěji doručují matkám na mateřské dovolené nebo jsou adresovány do dvougene-

račních domů, kde je přebírají rodiče již důchodového věku. V některých případech zásilky přebírají sousedé (to lze pouze u zásilek, které nejsou adresovány do vlastních rukou).

Z údajů tabulky je zřejmé, že téměř u všech doručovatelů dojde ke krácení výkonné mzdy z důvodu nesplnění minimálních limitů úspěšnosti doručení. Pouze dva okrsky (motorizované O 20 a O21) splnily oba limity.

4.4.2 Faktory ovlivňující počet úspěšně doručených zásilek Dodejny

Některé faktory již byly zmiňovány. Úspěšnost však ovlivňuje celá řada skutečností, které jsou v závislosti na jejich povaze ovlivnitelné, částečně ovlivnitelné nebo zcela neovlivnitelné ze strany zaměstnanců a vedení České pošty.

Neovlivnitelné faktory:

- adresát zásilky (typ osoby a její sídlo nebo bydliště)
- meteorologické podmínky
- počet zásilek

Částečně ovlivnitelné faktory:

- technický stav vozidla doručovatele
- spolehlivost a funkčnost výpočetní techniky Překladiště
- denní doba doručování zásilek
- telefonická upozornění adresáta o doručení zásilky (zatím probíhá u odpoledního doručování)
- povaha doručovatele
- osobní potřeby doručovatele (lékař atd.)

Zcela ovlivnitelné faktory:

- motivace doručovatele
- vedení Pošty a Dodejny Žďár nad Sázavou
- počet doručovatelů

4.4.3 Úspěšnost doručování zásilek v okrese

Statistika je sestavena pro zásilky typu Balík Do ruky v okrese Žďár nad Sázavou. Pro lepší vypovídací hodnotu jsou údaje opět rozděleny podle osoby adresáta.

Tab. 6 Úspěšnost doručení zásilek DR, DV, DE v okrese (březen 2015)

Provozovna	K doručení FO	Doručeno pro FO	% FO	K doručení PO	Doručeno pro PO	% PO	K doručení celkem	Doručeno celkem	% celkem
Žďár nad Sázavou	5 878	4 474	76,11%	2 496	2 397	96,03%	8 374	6 871	82,05%

Nové Město na Moravě	3 176	2 318	72,98%	1 002	940	93,81%	4 178	3 258	77,98%
Bystřice nad Pernštejnem	3 581	2 966	82,83%	822	799	97,20%	4 403	3 765	85,51%
Velké Meziříčí	4 749	3 852	81,11%	564	547	96,99%	5 313	4 399	82,80%
Velká Bíteš	2 430	1 902	78,27%	733	705	96,18%	3 163	2 607	82,42%
Celkem	19 814	15 512	78,29%	5 617	5 507	98,04%	25 431	20 900	82,18%

Zdroj: Interní materiály České pošty

Pošta Žďár nad Sázavou má jako celek nejvíce zásilek. V tomto případě to ovšem neznamená, že by měla i nejhorší úspěšnost doručení. Lze jen polemizovat nad příčinou nízké statistiky Pošty Nové Město na Moravě. Kromě této provozovny lze ostatní data považovat za poměrně vyrovnaná.

4.4.4 Doručování zásilek za regiony

Tabulka je sestavena na stejném principu dělení jako předchozí statistika.

Tab. 7 Úspěšnost doručení zásilek DR, DV, DE v regionech (březen 2015)

Region	K doručení FO	Doručeno pro FO	% FO	K doručení PO	Doručeno pro PO	% PO	K doručení celkem	Doručeno celkem	% celkem
Jižní Čechy	132 571	99 238	74,86%	67 605	62 427	92,34%	200 176	161 665	80,76%
Jižní Morava	307 684	229 338	74,54%	148 760	141 801	95,32%	456 446	371 141	81,31%
Praha	255 772	167 968	65,67%	182 550	173 098	94,82%	438 323	341 067	77,81%
Severní Čechy	209 773	155 862	74,30%	97 794	91 393	93,45%	307 568	247 255	80,39%
Severní Morava	243 658	182 406	74,86%	122 459	115 963	94,70%	366 117	298 369	81,50%
Východní Čechy	228 564	168 770	73,84%	102 714	98 191	95,60%	331 278	266 961	80,59%
Západní Čechy	152 603	118 058	77,36%	52 529	50 582	96,29%	205 132	168 640	82,21%
Celkem	1 530 625	1 121 640	73,28%	774 411	733 455	94,71%	2 305 040	1 855 098	80,48%

Zdroj: Interní materiály České pošty

Pokud úspěšnost zkoumáme za celé regiony, minimálních limitů nedosahuje žádný z nich. Je to zřejmě způsobeno nerovností jednotlivých provozoven spadajících pod regiony. Tato nerovnost je zřejmá u statistiky výše, která se zabývá provozovnamí okresu Žďár nad Sázavou. Obdobná nerovnost se objevuje i u statistiky regionů.

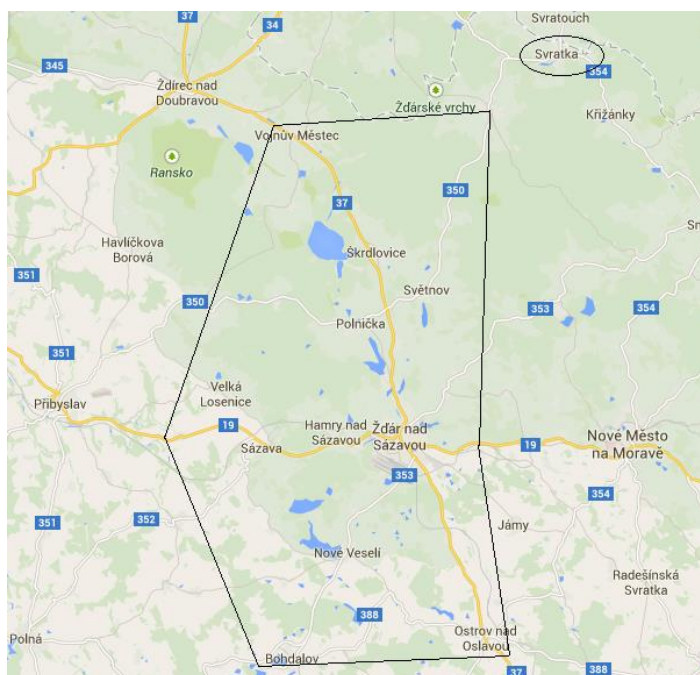
Většina z nich má celkovou úspěšnost relativně vyrovnanou až na Prahu. Je to pravděpodobně větším počtem městských okrsků než těch, zajišťujících doručování na vesnicích. Ty zvyšují celkovou úspěšnost za provozovnu a tedy i region.

4.5 Doručovací okrsky a práce doručovatelů

Dodejna Žďár nad Sázavou spravuje celkem 37 doručovacích okrsků, na jejich činnosti se podílí 37 doručovatelů. Neznamená to však, že by každý pracovník měl jeden stálý okrsek. Z celkového počtu je 11 okrsků pouze listovních (11 doručovatelek a 1 střídač), 15 motorizovaných listovních i balíkových (15 doručovatelek a 1 střídač), 3 motorizované balíkové (2 doručovatelé), 5 balíkových městských (4 doručovatelé), 1 okrsek provádějící svozovou jízdu ve Žďáře nad Sázavou a výběr poštovních schránek (1 doručovatel), 1 okrsek zajišťující doručení nadrozměrných zásilek v okrese (Příloha D) a 1 doručovací okrsek zajišťující ráno rozvoz a odpoledne svoz peněžních boxů a některých zásilek (1 doručovatel na oba okrsky). Na posledních 11 jmenovaných okrscích může v případě dovolené nebo nemocenské doručovatele zastoupit 1 střídač, v letních měsících i několik brigádníků.

4.5.1 Doručovaná oblast

V současné době pracovníci doručují zásilky do 52 obcí a města Žďár nad Sázavou. Obrázek níže je přibližným zobrazením celého doručovaného území.



Obr. 16 Doručované obce (Mapy Google)

Pošta Svratka a Herálec sice spadají pod správu Pošty Žďár nad Sázavou, avšak jsou téměř samostatnými jednotkami. Dodejna zajišťuje pouze ranní rozvoz pe-

něžních boxů a balíkových i listovních zásilek a odpoledne provádí svoz boxů a podaných zásilek. Do Pošty Svatka řidič doveze zásilky nezpracované. Zdejší pracovníci si zásilky sami zpracují, rozdělí a místní doručovatelé je doručí. Vyúčtování zásilek se provádí také zde.

Pod Poštu Svatka spadá doručování obce Herálec a několika dalších obcí v blízkém okolí. Doručování zásilek v samotném městě Svatka ovšem zcela nelogicky zajišťuje doručovatel Dodejny Žďár nad Sázavou. Po příjezdu do Svatky si pracovník převezme zásilky stejně, jako by tomu bylo na Překladišti ve Žďáře nad Sázavou. Zásilky doručí a vyúčtování provádí na Poště Svatka.

Ostatní na obrázku vyobrazené obce doručují pouze pracovníci Dodejny Žďár nad Sázavou, kteří si zásilky nakládají na Překladišti a vyúčtování provádějí na Hlavní poště.

Tab. 8 Přehled balíkových doručovacích okrsků

Číslo okrsku	Doručované obce
D 50	Odpolední doručování Žďár nad Sázavou
D 51	Odpolední doručování Žďár nad Sázavou
O 01	Ranní doručování Žďár nad Sázavou
O 02	Ranní doručování Žďár nad Sázavou
O 03	Ranní doručování Žďár nad Sázavou
O 04	Hamry nad Sázavou, Velká Losenice, Nížkov, Polnička
O 05	Nové Veselí, Svatka
O 11, O 12	Vatín, Sklené, Vysoké, Lhotka, Mělkovice, Veselíčko, Počítky
O 20, O 21	Vojnův Městec, Karlov, Škrdlovice, Nová Huť, Radostín
O 22, O 23	Radonín, Sazomín, Suky, Radenice, Hodíškov, Laštovičky, Rousměrov, Sklené nad Oslavou, Obyčtov
O 24, O 25	Račín, Stržanov, Světnov, Cikháj
O 29	Ostrov nad Oslavou
O 31, O 32	Matějov, Rosička, Sázava, Malá Losenice, Pořežín, Nové Dvory, Vepřová
O 34, O 35	Buková, Špinov, Kopaniny, Újezd, Česká Mez, Sirákov, Poděšín, Budeč
O 37, O 38	Rudolec, Bohdalov, Pokojov, Kotlasy, Pavlov, Březí nad Oslavou
P 08	Zásilky nadrozměr – okres Žďár nad Sázavou
P 61	Zásilky s adresou na Českou poštu Žďár nad Sázavou

4.5.2 Práce doručovatelů

Doručovatelé balíkových zásilek neprovádí pouze doručování (a činnosti s ním související), ale také další činnosti.

Například okrsky O 04 a O 05 provádějí svozné jízdy. Znamená to, že od smluvních podavatelů přijímají zásilky k podání přímo v sídle jejich firmy. Okrsek O 04 před naložením balíků, rozváží tašky s listovními zásilkami do několika podniků, bank a Městského úřadu ve Žďáře nad Sázavou.

Doručovatel okrsku O 02 po ukončení ranního doručování, pokračuje na odpoledním okrsku D 50. Okrsky O 01 a O 03 po skončení vyúčtování rozváží reklamní letáky brigádníkům, kteří je později roznáší do schránek.

Všechny ranní městské okrsky musí před naložením balíkových zásilek na Překladišti, rozvést tašky s obyčejnou listovní poštou do uzamykatelných odkládacích schránek po celém městě. Zde si je listovní doručovatelky při pochůzce vyzvednou a dopisy doručí do domovních schránek.

Motorizované okrsky, které zajišťují doručování na vesnicích rozváží nejen balíkové zásilky, ale i listovní a v obcích vybírají poštovní schránky.

Časový sled činností doručovatele je popisován níže.

Tab. 9 Jízdní řád okrsku O 03 (městské doručování)

ZR - okrsek 03			
Km	Zastávka	Příj.	Odj.
0	Žďár nad Sázavou 1	-	08:15
7	Žďár nad Sázavou	08:20	08:55
1	Žďár nad Sázavou 1 – Překladiště	09:00	09:15
14	Žďár nad Sázavou DO	09:20	15:10
1	Žďár nad Sázavou 1	15:15	-
Délka trati: 23 km			
Doba výkonu: 7:00			
Typ vozidla: Ford Transit 350 VAN			
PJO: 12:15 – 12:45			

Zdroj: Interní materiály České pošty

Z tabulky je patrné, že doručovatel nemá přesně stanovený čas příjezdu na pracoviště Hlavní pošta.

První a druhý údaj stanovuje čas, kdy by měl doručovatel odjet z Hlavní pošty s naloženými taškami s obyčejnou listovní poštou a rozvést je do odkládacích schránek (nejpozději do 08:55 hod).

Třetí položka tabulky je udává čas, kdy si doručovatel na Překladišti naložit všechny zpracované zásilky a převzít dokumenty. V 09:20 hod. zahájí doručování poštovních zásilek a v 15:15 hod. by měl být přítomen na vyúčtování na Hlavní poště. Od 12:15 hod. má doručovatel nárok na půlhodinovou přestávku.

V praxi to ovšem vypadá jinak. Práce doručovatele je závislá na mnoha faktorech. Proto není vždy možné tento Jízdní řád dodržet a sami řidiči si jej upravují.

Nejprve přijedou v 8:15 hod. na Překladiště, kde si naloží zásilky a poté se telefonicky spojí s vedoucí doručovatelů, zda již jsou tašky s poštou připraveny. Pokud ano, vyzvednou si je a rozvezou. Pokud ne zahájí doručování balíků a pro tašky se po telefonickém avízu vrátí.

Z důvodu návaznosti jejich práce na pracovníka vyúčtování musí být na Hlavní poště přítomni nejpozději do 16:00 hod.

Kvůli nedostatečné době výkonu doručovatelé pracují i v sobotu. V tento den rozváží noviny do smluvních obchodů na vesnicích a EMS zásilky v celém doručovací oblasti včetně Nového Města na Moravě. Na sobotním doručování se střídají doručovatelé okrsku O 01 a O 03. Doba výkonu je v tento den 3 hodiny (od 08:00 – 11:00 hod.).

Pro srovnání je níže uveden Jízdní řád motorizovaných okrsků s největším počtem balíkových zásilek (ve srovnání s ostatními motorizovanými okrsky).

Tab. 10 Jízdní řád okrsku O20 a O21 (doručování vesnic)

ZR 1 - motorizované doručování DO 20, DO 21			
Km	Zastávka	Přij.	Odj.
0	Žďár nad Sázavou 1	-	08:00
2	Žďár nad Sázavou 1 – Překladiště	08:05	08:10
4	Žďár nad Sázavou DO	08:20	08:35
6	Škrdlovice	-	08:50
0	Škrdlovice	08:55	10:00
4	Karlov	10:05	10:20
2	Nová Huť	10:30	10:40
2	Vojnův Městec	10:50	12:00
3	Radostín	12:05	13:05
3	Vojnův Městec	13:10	13:20
16	Žďár nad Sázavou 1	13:30	-
Délka trati: 42 km			
Doba výkonu: 5:30			
Typ vozidla: Peugeot Partner Furgon			
PJO: 09:30 – 10:00			

Zdroj: Interní materiály České pošty

Doručovatelky přichází na pracoviště nejpozději v 06:00 hod. (většinou mnohem dříve). Roztřídí obyčejnou poštu a seřadí si ji podle pochůzky. Pořídí doporučené zásilky, která náleží jejich okrsku. Toto pořizování probíhá obdobně jako u balíkových zásilek. Po ukončení pořizování a vytištění všech potřebných dokladů k listovním zásilkám si vyzvednou na Překladišti pořízené balíkové zásilky.

Od 08:20 hod. doručují listovní zásilky v okrajové části města. Poté se přesunou do obce Škrdlovice, kde v 08:50 hod. předají služební a balíkové zásilky určené na sklad Pošty Škrdlovice. Následuje doručování balíkových i listovních zásilek v této obci.

Ačkoliv oba doručovací okrsky (DO 20 a 21) mají stejný Jízdní řád, neznamená to, že by vše vykonávaly společně. Doručovatelky mají obce rozdělené a každá doručuje zásilky na stanovené pochůzce.

Od 09:30 do 10:00 hod. mají doručovatelky stanovenou přestávku (v té musí podle Jízdního řádu ještě uložit nedoručené zásilky na Poště Škrdlovice).

Po jejím skončení se přesouvají na doručování všech druhů zásilek do obce Karlov, Nová Huť, Vojnův Městec a Radostín. Na konci pochůzky všech jmenovaných obcí ukládají nedoručené zásilky na Poště Vojnův Městec (od 13:10 do 13:20 hod.) a vrací se zpět na Hlavní poštu do Žďáru nad Sázavou. Zde provedou vyúčtování balíkových a doporučených listovních zásilek.

Dodržení Jízdního řádu opět závisí na mnoha faktorech.

Doručovací okrsky a práce doručovatelů Doručovací okrsky a práce doručovatelů.

4.6 Identifikované problémy

Analýzou procesů byly zjištěny následující nedostatky:

- podnik neproškoluje zaměstnance s procesy souvisejícími s jejich pracovní náplní
- nedostatečný prostor Překladiště potřebný ke zpracování zásilek v rámci racionalizace a zefektivnění činností
- zastaralá výpočetní technika Překladiště
- absence připojení na internet potřebné pro sledování zásilek
- špatná koordinace lidských zdrojů při ranním zpracování zásilek
- omezený počet pracovníků zajišťujících odpolední doručování
- nevhodně zvolá perioda preventivních servisních kontrol, zajišťující spolehlivý provoz staršího vozového parku
- zvyšujícími se požadavky a zatížením zaměstnanců dochází k lidským chybám v procesech
- nevhodná komunikace managementu se zaměstnanci v rámci potřebných změn a restrukturalizace vyplývající z potřeb zákazníků
- nedostatečná informovanost zákazníků o možnostech doručení zásilky

5 Doporučení týkající se zlepšování procesů

Procesy související s balíkovými zásilkami jsou popisovány na základě aktuálního fungování. Pracovníci si je sami podle potřeb jednotlivých činností průběžně upravují, aby dosáhli maximální efektivity za co nejmenší čas. V rámci České pošty existují podrobně popsány procesy, avšak zaměstnancům bohužel nejsou k dispozici. Pokud by byly k nahlédnutí, docházelo by k jednoduššímu a kvalitnějšímu zaškolování nových pracovníků či brigádníků. Ti by poté byli schopni rychleji odvádět kvalitní práci a mohli by se vyvarovat chyb převzatých od školitele. Z důvodu návaznosti téměř všech činností a procesů by se tak zkrátily časové prostroje způsobené řešením chyb a nedostatků nových nebo i současných zaměstnanců, kteří bývají z důvodu nedostatku času ne zcela správně zaškoleni.

V současné době je čím dál větším problémem již nyní maximálně využitý prostor budovy Překladiště. Při větším počtu přepravních klecí dochází k zaplnění celého prostoru vyhrazeného pro manipulaci se zásilkami a dochází tak k časovým prostojeům. Ty jsou způsobeny nutností přeorganizovat všechny klece a některé nadrozměrné zásilky přesunou do míst vyhrazených pro zpracování zásilek a tisk dokumentů. V minulosti tento problém nastával pouze v období Vánoc, kdy dochází k více jak zdvojnásobení počtu přijatých a zpracovaných zásilek. Nyní je popisovaný nepříznivý stav již celoroční. Čas potřebný pro vyřešení tohoto nedostatku samozřejmě negativně ovlivňuje dobu výkonu všech navazujících činností i dalších procesů.

Dalším záporem Překladiště je zcela zastaralá výpočetní technika. Ta už bohužel nevyhovuje současným potřebám na rychlost zpracování zásilek a na úsporu místa. Jedná se především o velmi rozměrné CRT monitory a o zastaralé jehličkové tiskárny. Ty jsou častěji poruchové a při tisku většího objemu dokumentů dochází k nevyhovující kvalitě, popř. k jeho nesprávnému rozložení. Takto chybně nebo nekvalitně vytištěné dokumenty se tisknou znovu, což vede k neefektivnímu využití pracovní doby zaměstnance, zdržení navazujících činností a samozřejmě větší spotřebě papíru a rychlejšímu opotřebení barvicí pásky.

Problémy na Překladišti by měla vyřešit příslibená výstavba Depa. V současné době Dodejna Žďár nad Sázavou plní některé smluvní činnosti spadající pod Depa (např. rozvoz zásilek nad 30 kg po celém okrese), což vede k nadlimitní vytíženosti Překladiště i pracovníků (časté práce přesčas). V současné době ovšem ve městě není vhodná budova, která by splňovala všechny parametry Depa. Více než čtyři roky se jedná o výstavbě nové. Vedení České pošty v letošním roce prostřednictvím Poštovních novin informovalo o uvolnění potřebných peněžních prostředků na výstavbu Depa Žďár nad Sázavou, které by mělo být v provozu od roku 2017.

Dalším problémem na Překladišti i u doručování zásilek je nedostatek pracovníků. Co se týče činností souvisejících s ranním zpracováním zásilek, není nezbytně nutné najímat nové pracovníky. Postačí reorganizovat pracovní dobu a přizpůsobit pracovní náplň tak, aby došlo k lepšímu využití lidský zdrojů.

U doručovatelů je toto řešení nedostatečné. Bylo by vhodné přijmout nového pracovníka zajišťujícího odpolední doručování zásilek. Přesunutí stávajícího doručovatele je z důvodu nedostatku pracovníků a jejich plného vytížení nemožné. Odpolední doručování má oproti rannímu mnohem vyšší úspěšnost. Je to způsobeno denní dobou, kdy k doručení dochází, ale především díky telefonickému avizování. Pracovník Překladiště nebo doručovatel má možnost se s příjemcem domluvit, zda se ve vymezený čas bude nacházet v místě adresování zásilky nebo si ji přeje rovnou uložit (pokud čas doručení nevyhovuje). Telefonický kontakt vede nejen k vyšší úspěšnosti doručení, ale také k úspoře času pracovníka při doručování a tedy ke zkvalitnění služeb pro ostatní zákazníky. Přidáním dalšího odpoledního okrsku by došlo ke snížení počtu zásilek na ráno, zkvalitnění doručování a ke zvýšení komfortu pro klienty pracující na ranní směnu, kteří si zásilky musí vyzvedávat na ukládací poště.

S výše zmiňovaným komfortem pro zákazníky má souvislost i doporučení týkající se větší informovanosti o možnosti zvolit si dispozici pro doručení. Při průzkumu bylo zjištěno, že o této eventualitě prakticky nikdo neví. Po podání základních informací o nabízených dispozicích se téměř všichni dotázaní shodli na tom, že pokud by o této možnosti věděli již dříve, rozhodně by ji využili. Podnik by měl využívat možnosti průzkumu trhu a na základě požadavků zákazníků tak lépe uspokojovat jejich potřeby.

Posledním a nejvýznamnějším doporučením je začít využívat moderní technologie. V porovnání s konkurencí Česká pošta značně zaostává. Většina doručovatelů konkurenčních firem používá on-line scannery, které obsahují dokumenty k zásilkám a umožňují přenosy dat přímo do systému. To vede k zefektivnění celého doručování.

Tyto scannery obsahují všechny informace potřebné k doručení zásilek a to v elektronické podobě. Příjemce zásilky převzetí stvrzuje podpisem přímo do scanneru speciální tužkou. V některých případech má klient možnost pomocí zařízení zaplatit platební kartou. Modernější scannery umožňují i telefonický kontakt se zákazníky a dispečinkem, který vede ke kvalitnějším službám. Samozřejmostí je v zařízení zabudovaný GPS modul, který slouží ke zpětné kontrole pochůzky a k zefektivňování práce.

Negativem tohoto zařízení může být jeho vyšší pořizovací cena, která se pohybuje v řádech desítek tisíců v závislosti na typu zařízení. Tato investice se ovšem vrátí v rámci časových a tedy i mzdových úspor. Pracovníci by některé dokumenty netiskli, ale pouze by je nahráli do scanneru. Došlo by tedy i k úsporám nákladů na tisk. Jednodušší a pohodlnější by bylo doručování nejen pro zaměstnance, ale i pro samotné klienty. Ti by si popř. mohli určovat dispozici i v den doručení zásilky (informace doručovatel dostane ihned do svého on-line scanneru). A jednodušší a časově méně náročné by bylo i následné vyúčtování doručovaných zásilek. Veškeré potřebné informace by byly staženy ze zařízení do systému a došlo by pak pouze k fyzické kontrole uložených zásilek. Z důvodu vyšší pořizovací ceny a zatím nulové zkušenosti České pošty a jejich zaměstnanců s tímto zařízením, by bylo vhodné

scanner používat nejprve pouze u městských okrsků, u kterých je každodenně velké množství zásilek a dokumentů.

V současné době není možné navrhnout konkrétní doporučení týkající se sledování výkonu u ranního zpracování zásilek a u jejich vyúčtování. Z důvodu velké konkurence je každý den nutné zpracovat přesně tolik zásilek, kolik jich bylo přivezeno z SPU Brno 02. Tento počet zásilek zatím nelze žádným způsobem (z důvodu kvality poskytovaných služeb a tedy co nejkratší dodací lhůty) regulovat.

6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat procesy týkající se balíkových zásilek zpracovávaných na pracovištích České pošty, s. p. ve Žďáře nad Sázavou a na základě této analýzy poté navrhnou konkrétní doporučení pro zlepšení těchto procesů.

Byly identifikovány tři procesy, které se dále rozdělili na jednotlivé činnosti, jež byly analyzovány. Jednalo se o ranní zpracování, doručování a vyúčtování zásilek. U dvou procesů nebyla zjištěna žádná kritéria hodnocení výkonu. Pouze doručování zásilek je monitorováno z hlediska výkonu. Jeho ukazatelem je úspěšnost doručování balíkových zásilek jednotlivých okrsků, která dále přímo ovlivňuje mzdové ohodnocení jednotlivých doručovatelů.

V práci byly uvedeny tři statistiky za březen 2013 týkající se této úspěšnosti. Jednalo se o data související s doručováním pouze doručovatelů České pošty, s. p. ve Žďáře nad Sázavou, provozoven okresu a poté statistiky celého území České republiky. Data jednotlivých statistik byla popsána a byl uveden nejpravděpodobnější důvod velkých rozdílů mezi některými údaji.

Pro lepší pochopení dané problematiky byly následně uvedeny základní informace o doručování spadajícího pod Poštu Žďár nad Sázavou a ukázky dvou jízdnicích řádů vybraných okrsků, byly podrobně popsány.

V závěru práce bylo na základě analýzy identifikováno sedm doporučení, která by měla vést k vyšší kvalitě probíhajících procesů a tím i poskytovaných služeb klientům. Čtyři tyto doporučení lze považovat pouze za lokální, další dvě by vyřešily nedostatky globálně v celém podniku. Hlavním lokálním nedostatkem je nedostatečná pracovní plocha Překladiště, jeho zastaralá technika, ne zcela vyhovující pracovní doba zaměstnanců, kteří zde zpracovávají zásilky a nedostatek doručovatelů odpoledních pochůzek. Za globální problém týkající se všech pracovišť zajišťujících doručování zásilek lze považovat absenci podrobně popsáných procesů v tištěné podobě, které by měli zaměstnanci k nahlédnutí. Dalším problémem je nedostatečné povědomí zákazníků o možnosti zvolit si dispozici zásilky pro doručení a největším je nevyužití moderních technologií při doručování. Z důvodu nevyužití těchto technologií, především on-line scanarů, se Česká pošta dostává do značné nevýhody v poměrně velkém konkurenčním prostředí. Mnoho potenciálních klientů upřednostňuje doručování zásilek konkurenčními firmami, které nabízejí pro ně kvalitnější služby a lépe komunikují se svými zákazníky.

7 Literatura

- ARMSTRONG, M., *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BLAŽEK, L., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-2474-429-2.
- ČSN EN ISO 9001:2001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R., *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-2511-987-7.
- IDS SCHEER, *Trénink pro procesní specialisty* Praha: IDS Scheer, 2004, 165 s. Školící materiály.
- KAVAN, M., *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 424 s. ISBN 80-2470-199-5.
- KOVÁCS, J., *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- MÁČE, M., *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 155 s. ISBN 80-2471-558-9.
- MARTINOVIČOVÁ, D., *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. ISBN 80-8657-546-2.
- PAVLICA, K., *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-8611-925-4.
- ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-2472-252-8.
- ŘEPA, V., *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 301 s. ISBN 978-80-2474-128-4.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-273-339-5.
- ŠMÍDA, F., *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-2471-679-4.
- TOMÁNEK, J., *Sborník managementu změn a reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2000, 408 s. ISBN 8071699551.
- TRUNEČEK, J., *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-2474-642-5.
- VEBER, J., *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-2472-409-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H., *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-8560-545-7.

Internetové zdroje

- ITIL® *Procesní řízení*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.itil.cz/index.php?id=914>
- Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

8 Seznam obrázků

Obr. 1	Typologie podniků	10
Obr. 2	Faktory podnikového okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012)	13
Obr. 3	Vnitřní okolí podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012)	13
Obr. 4	Komplexní pohled na podnikové okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012)	14
Obr. 5	Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2007)	16
Obr. 6	Základní členění procesů (Grasseová, Dubec, Horák, 2008)	18
Obr. 7	Struktura procesního modelu organizace (IDS Scheer, 2004)	20
Obr. 8	Postup analýzy podnikových procesů (Řepa, 2007)	23
Obr. 9	Postup návrhu procesně řízené organizace (Řepa, 2012)	26
Obr. 10	Základní dvoubarevná varianta loga podniku (Podnikové podklady)	30
Obr. 11	Detailní informace k zásilce (Sledování zásilek (Track & Trace))	34
Obr. 12	Základní zpracování zásilek	34
Obr. 13	Třídění zásilek	35
Obr. 14	Práce doručovatele týkající se balíkových zásilek	38
Obr. 15	Vyúčtování doručovacích okrsků	40
Obr. 16	Doručované obce (Mapy Google)	46
Obr. 17	Systém APOST	61
Obr. 18	Převzetí zásilek na pochůzku – Motorizované doručování	62
Obr. 19	Převzetí zásilek na pochůzku – Odpolední doručování	63
Obr. 20	Výzva k vyzvednutí zásilky/Potvrzení o převzetí zásilky	64
Obr. 21	Doručovací karta - Motorizované doručování	65

Obr. 22 Doručovací karta - Odpolední doručování	66
Obr. 23 Doručované obce (Mapy Google)	68

9 Seznam tabulek

Tab. 1	Popisná tabulka procesu	21
Tab. 2	Vybrané typy analýz, jejich účel a cíl	23
Tab. 3	Přehled podpůrných ukazatelů výkonové mzdy	40
Tab. 4	Nejpoužívanější poznámky při vyúčtování	41
Tab. 5	Úspěšnost doručení balíkových zásilek (březen 2015)	43
Tab. 6	Úspěšnost doručení zásilek DR, DV, DE v okrese (březen 2015)	44
Tab. 7	Úspěšnost doručení zásilek DR, DV, DE v regionech (březen 2015)	45
Tab. 8	Přehled balíkových doručovacích okrsků	47
Tab. 9	Jízdní řád okrsku O 03 (městské doručování)	48
Tab. 10	Jízdní řád okrsku O20 a O21 (doručování vesnic)	49
Tab. 11	Úspěšnost doručení balíkových zásilek (březen 2015)	67

Přílohy

A Poštovní systém APOST

Na obrázku je zobrazeno základní menu systému. V něm se provádí úkony, týkající se téměř veškerých služeb poskytovaných Českou poštou.



Obr. 17 System APOST

B Ukázka dokumentů pro doručovatele

Níže jsou zobrazeny dokumenty, které doručovatel přebírá spolu s pořízenými zásilkami. Z důvodu ochrany osobních údajů, jsou některé informace zakryty. Kvůli zastaralé výpočetní technice Překladiště bohužel nejsou ukázky příliš kvalitní, avšak z důvodu lepšího pochopení popisovaných procesů je nutné je uvést.

11.05.2015 / 07:19 / 614015 LIST: 1

PŘEVZETÍ ZÁSILEK NA POCHŮZKU

POŠTA: 614015 Žďár nad Sázavou 1

DEN : 11.05.2015

PSČ : 59100

OKRSEK : 0 20

P.č.	DRUH	POD. P.	POD. ČÍSLO UKL. SKLAD	POŘ. Č. VÝJIMKY Z DOD. EVIDENČNÍ ČÍSLO	ADRESÁT ADRESA	UD. CENA Kč DOPLATNÉ	DOBÍRKA CENA ZA SL.	VR. SAZBY ODPOVĚD./CI.D
1	DR	22225	DR1085282 59221	M 07582 /11.05.15	██████████ Magdaléna škrdlovice █████ +420722930 █████	2500.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00
2	D	10003	O 0110891 59221	X 07600 /11.05.15	██████████ Zuzana škrdlovice █████	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00
3	B	25601	BX0604878 59221	X 07358 /09.05.15 ZUP 59103	██████████ Katuše škrdlovice █████	1000.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00
4	R	19007	BA0104095 59221	X 07909 /11.05.15	██████████ Ivona Karlovy █████	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00
5	RZ	22000	BA969601 59222	VV 07579 /11.05.15	██████████ Marika Vojnář Městec █████	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00

DRUH	KS	Z TOHO VKZ	Z TOHO S DODĚJKOU
B	1	0	0
R	1	0	0
RZ	1	0	0
DR	1	0	0
D	1	0	0
CELKEM	5		

PŘEDAL: PŘEVZAL:

Obr. 18 Převzetí zásilek na pochůzku – Motorizované doručování

11.05.2015 / 07:20 / 614015

LIST: 1

PŘEVZETÍ ZÁSILEK NA POCHŮZKU

POŠTA: 614015 Žďár nad Sázavou 1

DEN : 11.05.2015

PSČ : 59100


OKRSEK : D 50

P.č.	DRUH VKZ	DRUH POD.P.	POD.číslo UKL.SKLAD	POř.č. VÝJIMKY Z DOD. EVIDENČNÍ číSLO	ADRESÁT ADRESA	UD.CENA Kč DOPLATNĚ	DOBÍRKA CENA ZA SL.	VR.SAZBY ODPOVĚD./CLO
1	DR 66907	DR1290813	59101	U 07762 /11.05.15	██████ Marta Libušinská ██████, žď +420608457██████	499.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00
2	DR 18000	DR0134323	59101	X 07809 /11.05.15	██████ Veronika Libušinská ██████, ž +420606644██████	7000.00 0.00	3 390.00 C 0.00	0.00 0.00
3	DR 40371	DR0013331	59102	T 07710 /11.05.15	██████ Zdeněk Bezručova ██████, žď +420602416██████	5000.00 0.00	2 399.00 B 0.00	0.00 0.00
4	DR 10003	DR1167899	59102	F 07739 /11.05.15	██████ Irena Purkyňova ██████, žď +420736510██████	5000.00 0.00	338.00 B 0.00	0.00 0.00
5	DR 60012	DR9935164	59102	M 07812 /11.05.15	██████ Irma Vejmluvova ██████, ž +420607948██████	1150.00 0.00	1 143.00 B 0.00	0.00 0.00
6	DR 70071	DR7104896	59101	F 07679 /11.05.15	██████ Gabriela Studentská 1 ██████, +420604118██████	3234.00 0.00	3 234.00 B 0.00	0.00 0.00
7	DR 14000	DR0542232	59101	C 07815 /11.05.15	██████ Hana Dolní ██████, žď +420607787██████	649.00 0.00	649.00 B 0.00	0.00 0.00

DRUH	KS	Z TOHO VKZ	Z TOHO S DODEJKOU
DR	7	0	0

CELKEM 7
PŘEDAL: PŘEVZAL:

Obr. 19 Převzetí zásilek na pochůzku – Odpolední doručování

 **VÝZVA k vyzvednutí zásilky / POTVRZENÍ o převzetí zásilky**

Zásilka: Balík Do ruky Podací číslo a podací pošta: DR05422321, 14000
Dobírka: 649.00 **Cena za sl.:** 0.00 **Doplatné/Clo:** 0.00 **Celkem k úhradě:** 649.00 **Vrác. ceny:** 0.00 **Hmotnost:** 1.600 kg

Zásilka je určena do vlastních rukou výhradně jen adresáta: NE
 Zásilka je určena do vlastních rukou: NE

Adresát: Hana **Odesílatel:** Mixit s.r.o.
 Dolní 14000 Praha 4 telefon: 566623861
 59101 Žďár nad Sázavou 59101 Žďár nad Sázavou 1, Nádražní 494/23

Zásilka je připravena k vyzvednutí u pošty: Vyzvednout si ji můžete dnes, tj. XXXXXXXXXX od XXXXX do XXXXX
 V dalších dnech: Po-Pá: 08:00-18:00 So: 08:00-12:00 Ne: 00:00- Sv: Zavřeno
 Přestávka: (Po, Út, St, Čt, Pá) 12:15-12:30

Zásilku si vyzvednete nejpozději do: 11.05.2015 směrujte na tel. číslo: 566621018
 Poř. č.: výjimky dot.: Č. doručovacího okruhu/okrsku: Doručovatel: Dne: Čas:
POTVRZENÍ O PŘEVZETÍ VÝŠE UVEDENÉ ZÁSILKY (NEVYPLŇUJTE, doplňte pošta) Pivnička Mich 11.05.2015

Datum převzetí zásilky: Osobní doklad - Pozn.: Přepis jména příjemce:

Podpis příjemce:
 (razítko)

Nepřehlédněte informace uvedené na zadní straně.

PODMÍNKY PRO VYDÁNÍ ULOŽENÉ POŠTOVNÍ ZÁSILKY A INFORMACE PRO PŘÍJEMCE

V případě, že adresát nepředloží při vydání zásilky Výzvu, bude mu zásilka vydána, pokud adresa na zásilce souhlasí s adresou uvedenou v předkládaném osobním dokladu, nebo prokáže shodu adres jiným dokladem, popř. sdělí takové údaje o zásilce, které se mohli dozvědět pouze od odesílatele.

Zásilku, jejíž převzetí adresát stvrzuje, vydá pošta fyzické osobě, která prokáže, že je adresátem, jeho manželem/manželkou nebo registrovaným partnerem/partnerkou, jeho zmocněncem, zák. zástupcem, nebo zmocněncem zák. zástupce adresáta.

Zásilku určenou do vlastních rukou vydá pošta jen adresátovi, zmocněnci adresáta, zákonnému zástupci adresáta nebo zmocněnci zákonného zástupce adresáta.

Zásilku určenou do vlastních rukou výhradně jen adresáta vydá pošta jen adresátovi.

K prokazování jména a příjmení fyzické osoby lze použít osobní doklad (občanský průkaz, řidičský průkaz, cestovní doklad, průkazní doklad cizince).

Zmocněnec se prokazuje průkazem příjemce nebo ověřenou plnou mocí.

Za zákonného zástupce se považuje osoba, která prokáže v písemném prohlášení, že je zákonným zástupcem adresáta.

Zásilku, jejíž převzetí adresát stvrzuje, adresovanou právnické osobě, vydá pošta fyzické osobě, která předloží Výzvu a prokáže se osobním dokladem a razítkem adresáta. Prohlásí-li však, že adresát razítko nepoužívá nebo nepředloží-li Výzvu nebo je-li zásilka určena do vlastních rukou, pošta vydá zásilku fyzické osobě, která se prokáže osobním dokladem a průkazem příjemce, plnou mocí nebo prohlášením, že je oprávněna zásilky adresované právnické osobě přijímat. Otisk razítka se nepožaduje, pokud je v průkazu příjemce, plné moci nebo v prohlášení uvedeno, že adresát razítko nepoužívá.

Na Vaši žádost opakovaně dodáme zásilku do místa určeného v adrese pravidelnou pochůzkou, nebo prodloužíme na jeden měsíc dobu, po kterou si můžete poštovní zásilku vyzvednout; podmínkou však je, že prodloužení úložní doby poštovní podmínky umožňují a že prodloužení odesílatel nezakázal.

Žádosti adresáta v souvislosti s dodáním poštovních zásilek můžete také uplatnit prostřednictvím webových stránek České pošty, s.p. na www.ceskaposta.cz.

Pokus o dodání do místa určeného v adrese nebyl výjimečně vykonán z důvodu

K této výzvě je připojeno poučení o právních důsledcích souvisejících s obsahem zásilky.

Na Vaši žádost dodáme zásilku zvláštní pochůzkou na kteroukoliv adresu v místě, v pracovní dny

14:00 – 20:00 hod., v sobotu 8:00 – 12:00 hod., za cenu uvedenou v Poštovních podmínkách České pošty, s.p. – Geník.

Pokud lze tuto službu poskytnout, je označena křížkem.



11-057 (09-14)

Česká pošta

Obr. 20 Výzva k vyzvednutí zásilky/Potvrzení o převzetí zásilky

VYČÍTOVÁNÍ ZASILEK PŘEVZATÝCH NA POCHÁZKU

POŠTA: 614015 Žďár nad Sázavou 1

DEN : 11.05.2015

PSČ : 59100

OKRSEK : 0 20

K DORUČENÍ		NEDORUČENO	ULOŽENO	DORUČENO	PENĚŽNÍ LÍSTEK		
B	1	B	B	B	5 000
R	1	R	R	R	2 000
RZ	1	RZ	RZ	RZ	1 000
DR	1	DR	DR	DR	500
D	1	D	D	D	200
					100
CELKEM	5 Kč	CELKEM	CELKEM	CELKEM	50
					20
					10
					5
					2
					1
					CELKEM.....

VYINKASOVANO

DOBÍRKY

Kč

DOPLATNÉ - CLO

Kč

DOPLATNÉ - OSTATNÍ

Kč

CENA ZA SL.

Kč

ODPOVĚDNÍ

Kč

VYČÍTOVÁNÍ PALET

Počet palet
k zásilkám: Počet palet
vrácených:

0

Z BDS : POČET KLÍČŮ POČET KLÍČŮ

B PŘEDANÝCH VYDANÝCH

U-B

B/P PŘIJATÝCH VRACENÝCH

U-B/P.....

PŘEDAL

PŘEVZAL

Obr. 21 Doručovací karta - Motorizované doručování

VYČETOVANÍ ZASILEK PŘEVZATÝCH NA POCHŮZKU

POŠTA: 614015 Žďár nad Sázavou 1

DEN : 11.05.2015

PSČ : 59100

OKRSEK : D 50

K DORUČENÍ	NEDORUČENO	ULOŽENO	DORUČENO	PENĚŽNÍ LÍSTEK		
DR 7	DR	DR	DR	5 000
-----	-----	-----	-----	2 000
CELKEM 7 Ks	CELKEM Ks	CELKEM Ks	CELKEM Ks	1 000
				500
				200
				100
				50
				20
				10
				5
				2
				1
				CELKEM.....
VYINKASOVANO						
DOBÍRKY Kč					
DOPLATNÉ - CLO Kč					
DOPLATNÉ - OSTATNÍ Kč			VYČETOVANÍ PALET		
CENA ZA SL. Kč			Počet palet	Počet palet	
ODPOVĚDNÍ Kč			k zásilkám:	vrácených:	
				0	
Z BDS :	POČET KLÍČŮ	POČET KLÍČŮ				
B	PŘEDANÝCH VYDANÝCH			
U-B						
B/P	PŘIJATÝCH VRACENÝCH			
U-B/P.....						
				
				PŘEDAL	PŘEVZAL	

Obr. 22 Doručovací karta - Odpolední doručování

C Úspěšnost doručení balíkových zásilek

Tab. 11 Úspěšnost doručení balíkových zásilek (březen 2015)

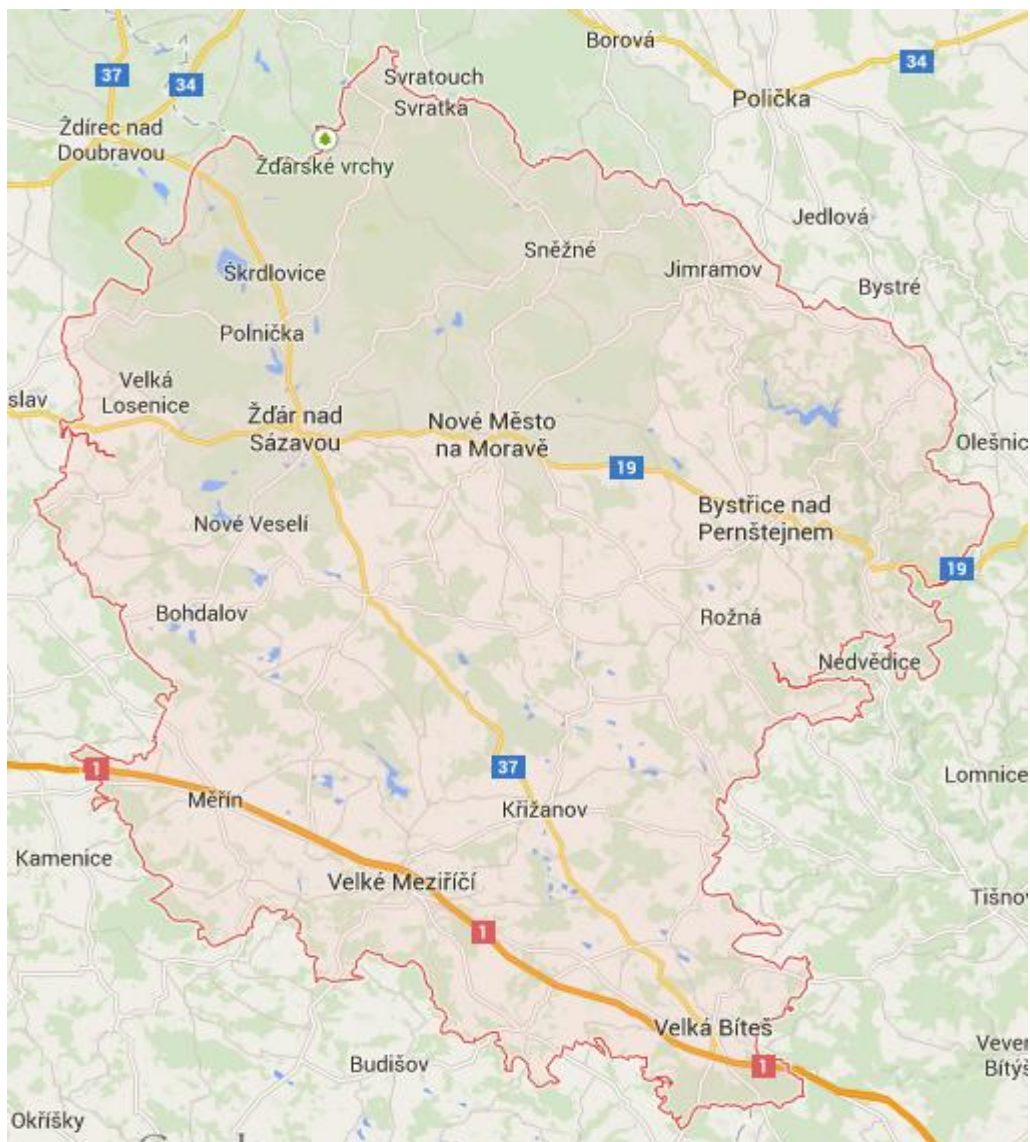
Okrsek	K doručení FO	Doručeno pro FO	% FO	K doručení PO	Doručeno pro PO	% PO	K doručení celkem	Doručeno celkem	% celkem
D 50	369	277	75,07 %	0	0	0,00 %	369	277	75,07 %
D 51	436	339	77,75 %	3	3	100,00 %	439	342	77,90 %
O 01	1 234	804	65,15 %	1 051	1 017	96,76 %	2 285	1 821	79,69 %
O 02	1 033	685	66,31 %	371	349	94,07 %	1 404	1 034	73,65 %
O 03	1 119	798	71,31 %	1 071	1 029	96,08 %	2 190	1 827	83,42 %
O 04	895	721	80,56 %	181	177	97,79 %	1 076	898	83,46 %
O 05	315	258	81,90 %	151	148	98,01 %	466	406	87,12 %
O 11	158	134	84,81 %	18	18	100,00 %	176	152	86,36 %
O 12	145	122	84,14 %	15	15	100,00 %	160	137	85,63 %
O 20	192	167	86,98 %	20	19	95,00 %	212	186	87,74 %
O 21	149	137	91,95 %	29	29	100,00 %	178	166	93,26 %
O 22	91	82	90,11 %	6	6	100,00 %	97	88	90,72 %
O 23	104	92	88,46 %	17	15	88,24 %	121	107	88,43 %
O 24	71	62	87,32 %	3	3	100,00 %	74	65	87,84 %
O 25	101	82	81,19 %	5	4	80,00 %	106	86	81,13 %
O 29	184	141	76,63 %	35	34	97,14 %	219	175	79,91 %
O 31	186	161	86,56 %	9	8	88,89 %	195	169	86,67 %
O 32	190	135	71,05 %	13	13	100,00 %	203	148	72,91 %
O 34	120	111	92,50 %	2	2	100,00 %	122	113	92,62 %
O 35	147	136	92,52 %	2	2	100,00 %	149	138	92,62 %
O 37	177	138	77,97 %	17	16	94,12 %	194	154	79,38 %
O 38	167	128	76,65 %	35	32	91,43 %	202	160	79,21 %
P 08	71	56	78,87 %	35	19	54,29 %	106	75	70,75 %
Celkem	7 655	5 767	75,34 %	3 147	3 016	95,84 %	10 802	8 783	81,31 %

Zdroj: Interní materiály České pošty

Z tabulky je zřejmá chyba pracovníka pořizujícího zásilky. Do odpoledního doručování by se neměly zařazovat zásilky určené pro právnické osoby.

D Okres Žďár nad Sázavou

Na obrázku je zobrazena oblast doručování zásilek s hmotností nad 30 kg. Tento typ zásilek doručují po celém okrese pouze pracovníci Dodejny Žďár nad Sázavou.



Obr. 23 Doručovaná oblast (Mapy Google)

Přehled počtu zásilek k doručení s hmotností nad 30 kg:

- listopad 2014 – 188 zásilek
- prosinec 2014 – 191 zásilek
- leden 2015 – 122 zásilek
- únor 2015 – 97 zásilek
- březen 2015 – 97 zásilek