

TECHNICKÁ UNIVERSITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Martina Sluková

1998

Martina Sluková

TECHNICKÁ UNIVERSITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Obor: Podnikatelská informatika

**Racionalizace práce a kvalita služeb České pošty s.p.
Obvod Liberec**

Rationalization of work and quality of service in Česká pošta, s.p.

BP - PI - KPE - 819

Martina Sluková

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová
Konzultant: Miloslava Renčínová

Počet stran 50
Počet příloh 9

29.5.1998

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Martinu Slukovou

obor č. 62 53 - 7 Podnikatelská informatika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci

Název tématu: Racionalizace práce a kvalita služeb České pošty s.p. obvod Liberec

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte si odbornou literaturu zaměřenou dané téma
2. Popište historii a vývoj podniku České pošty s.p. obvod Liberec
3. Proveďte analýzu stávajícího stavu služeb poskytovaných Českou poštou se zaměřením na doručovatelské služby
4. Návrh zlepšení (racionalizace) způsobu doručovatelských služeb včetně ekonomického vyhodnocení.

121/99 Hb

KPE/PI
52.1.12.1. příl

OBSAH:

ANOTACE	7
ÚVOD	10
1. ČESKÁ POŠTA A SOUČASNOST	12
1.1. SLUŽBY	13
1.2. ZAMĚSTNANCI A MZDY	13
1.3. VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ ZA ROK 1996	14
1.4. TECHNICKÝ ROZVOJ	14
1.5. MEZINÁRODNÍ VZTAHY	15
1.6. ČESKÁ POŠTA V TRŽNÍ EKONOMICE	16
1.6.1. Občanská klientela	16
1.6.2. Komerční klientela	16
2. PODSTATA A CÍLE RACIONALIZACE	18
2.1. ČASOVÝ POSTUP PŘI RACIONALIZACI	18
2.2. RACIONALIZAČNÍ METODY	22
2.3. TRÍDĚNÍ METOD	23
3. NORMOVÁNÍ A JEHO CÍLE	25
4. PERSONÁLNÍ POLITIKA FIRMY	28
4.1. ZMAPOVÁNÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU FIRMY	28
4.2. STABILIZACE KLÍČOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ A INTEGRACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	29
4.3. ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	31
4.4. ZAVEDENÍ SYSTÉMU PERSONALISTIKY VE FIRMĚ	31
5. NORMOVÁNÍ U ČESKÉ POŠTY	32
6. MOTORIZACE	35
6.1. MOTORIZACE V OBVODU LIBEREC	36
7. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ	39
8. DOPORUČENÍ ČESKÉ POŠTĚ S.P. OBVOD LIBEREC	49
ZÁVĚR	50
SEZNAM PŘÍLOH	52

Racionalizace práce a kvalita služeb České pošty s.p. Obvod Liberec

Bakalářská práce byla zpracována především na základě mých zkušeností získaných během roční odborné praxe na České poště s.p. Obvod Liberec.

Navrhované změny je možné uplatnit v praxi bez výraznějších nároků na organizační změny. Analyzuji stávající stav procesu listovního doručování. Práce je členěna do sedmi celků:

1. Česká pošta a současnost
2. Podstata a cíle racionalizace
3. Normování a jeho cíle
4. Personální politika firmy
5. Normování u České pošty
6. Motorizace
7. Ekonomické vyhodnocení
8. Doporučení České poště s.p. Obvod Liberec

Rationalization of work and quality of service in Česká pošta, s.p.

Principle and object of rationalization

Rationalization is a multifarious batch of functions, which can be done at all levels, in all kinds of manufacturing, at working places, at administration and in whole managing process.

Its principle is exclusion of all unprofitable wastage and utilization prevailing reserves. Systematic analytic work is a starting point, which maps issues, bring to light bottleneck and reserves. Rationalization helps with installation of new technology and new organization structures. Rationalization is underlaid with economical calculations in all cases, aims to profitability and efficiency. Practical sign is an important feature of rationalization. It is a tool for confirmation and applications of all practical modifications. The main issue is a practical effect.

Motorization

To overcome distance between single villages takes bigger part of working time for mailmen. The average distance of delivering loops is between 15 and 20 km daily. This issue can be solved with implementing of motorization - mounted delivering districts. It is maximally progressive solution of delivering service with saving of labour (number of mailmen).

In the process of design new proposals at delivering post office is need to use motorization mainly there:

- where situation in arranging for quality, range and reliability of delivering service is most critical
- where will be arrange for maximal efficiency in utilization of vehicles.

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B	balík
C	cenovka (balík s uvedenou cenou)
CPS	cenné psaní
č.	číslo
ČP	Česká pošta
č.p.	číslo popisné
ČR	Česká republika
DO	doručovací okrsek
ks	kusy
LDS	listovní doručovací schránka
např.	například
OLZ	obyčejná listovní zásilka
pk.	peněžní poukázka
popř.	popřípadě
rec	listovní zásilka doporučená (rekomando)
SIPO	sdílené platby obyvatelstva
s.p.	státní podnik
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
V	vedoucí pošty

ÚVOD

Motto: „Inteligentní člověk ví, kdy a kde má přestat být racionální.“

Jean Tétreau

Vzpomenete si, kdy jste naposledy odesílali dopis? Pokud ano, využili jste služeb České pošty s.p. Česká pošta má totiž v oblasti doručování listovních zásilek tzv. poštovní výhradu. I z tohoto důvodu je Česká pošta státním podnikem.

Přesto nebo možná právě proto, je nutné proces doručování posuzovat i z hlediska racionalizace práce.

Ve své práci jsem se zaměřila na zmapování této oblasti a analýzu stávajícího procesu doručování.

Cílem mé práce je odhalit nedostatky výše uvedeného procesu a navrhnout možná řešení.

Vycházela jsem z uvedené literatury, ale především z vlastních zkušeností ze sezónního doručování a hlavně pak z roční řízené praxe, kterou jsem absolvovala na obvodním ředitelství České pošty, s.p. v Liberci.

Celá práce je rozdělena do sedmi základních celků.

V první části se zabývám současnou Českou poštou, jako např. charakterem služeb, výsledky hospodaření a klientelou.

Druhý celek je zaměřen na teorii racionalizace, je zde popsán časový postup při racionalizaci a racionalizační metody.

V dalším celku zpracovávám teoretickou problematiku normování a jeho cílů.

Personální politiku firmy popisuji ve čtvrté části bakalářské práce. Poukazuji na cíle, kterých by mělo být dosaženo realizací personální strategie.

V pátém celku se snažím u České pošty s.p. o analýzu stávajícího procesu normování.

V šestém celku posuzuji průběh zavádění nových motorizací v Obvodě Liberec.

Sedmá část obsahuje ekonomické vyhodnocení.

Výsledkem mé práce jsou konkrétní doporučení České poště s.p. Obvod Liberec, které jsou shrnuty v sedmém celku.

1. ČESKÁ POŠTA A SOUČASNOST

Historie pošty se odvíjí již od dob krále Meneptaha II., který vládl v Egyptě kolem roku 1300 před naším letopočtem, a je to tedy rozsáhlé téma, a proto se o něm blíže zmiňuji v příloze č.6.

Činnost České pošty s.p. lze rozdělit na:

- * přemísťovací (listovní a balíková)
- * obstaravatelská (SIPO, vyplácení důchodů, sázkové hry SAZKY)
- * obchodní (rozšiřování tisku, apod.)

Základním předmětem činnosti podniku jsou:

- * výkon poštovního provozu na území České republiky v rozsahu:
 1. podání, přeprava a dodání včetně elektronické pošty a zabezpečení poštovního a platebního styku ve vnitřním styku
 2. podání, přeprava a dodání poštovních zásilek včetně elektronické pošty a poskytování peněžních služeb podle mezinárodních dohod v mezinárodním styku
 3. expresní a kurýrní doprava zásilek (včetně dokumentů) se zaručenou dobou dodání včetně mezinárodního styku
- * výstavba, provoz a rozvoj jednotné sítě pošty na území České republiky
- * vývoj, dovoz a vývoz technických a provozních prostředků pošty
- * vydávání odborné literatury pro potřebu poštovního provozu, provozních oblastech své činnosti
- * archivace poštovních cenin a tiskopisů s tím souvisejících včetně příležitostných poštovních razítek
- * agenda poštovních razítek, zřizování příležitostných poštovních přepážek

- * činnost Poštovního muzea podle zásad a norem zakladatele
- * a další .“ [1]

1.1. Služby

Na hospodaření ČP mělo svůj vliv rozdělení státu. Nebylo jednoduché vyrovnat se s mnoha fakty - teritoriální působnost byla menší, méně zaměstnanců, méně pošt a tedy s tím související nižší objemy. Dnes by se dalo říci, že se stávající poštovní síť stabilizovala. Přesto je konstantně závislá na průběžné modernizaci, optimálnosti využití a sledování aktuálních potřeb trhu, ať již v regionálním či celoplošném měřítku.

V kategorii přímo adresovaných zásilek se i nadále projevuje růst listovní pošty, který byl zaznamenán i v minulých letech.

Požadavky na doručení neadresné pošty (reklamní letáky, prospekty) mají na domácím trhu stále vzestupnou tendenci.

Pro balíkovou poštu je ČP i nadále nejvyhledávanějším místem k podání (navzdory existence mnoha přepravních a kurýrních služeb). Pokles u obyvatelstva přetrvává, veřejnost si mnohem více balíků objedná než odešle. U firem podání balíků vykazuje nárůst.

1.2. Zaměstnanci a mzdy

V porovnání roku 1996 s rokem 1995 se celkový počet zaměstnanců snížil o 514 osob. Ke snížení došlo především v provozních činnostech - v profesích poštovních doručovatelů, zaměstnanců poštovní přepravy a ostatních zaměstnanců, a to zejména v důsledku změn v organizaci a řízení práce a uplatnění nových provozních technologických postupů.

Oproti roku 1995 se průměrná měsíční mzda zaměstnanců zvýšila o 18,87% a dosáhla tak úrovně 7.893,-Kč. V porovnání s rokem 1995 se v roce 1996 snížil počet skončených pracovních poměrů celkem z 25,64% na 24,50%.

ČP tak zaměstnává celkem 44.654 pracovníků, z toho 13.982 doručovatelů a 8.102 přepážkových zaměstnanců. Na území celé České republiky je 3.494 pošt.

Také v roce 1996 pokračoval efektivní rozvoj v oblasti vzdělávání a výcviku. U provozních zaměstnanců bylo v rámci celoživotního vzdělávání zahájeno ověřování a prohlubování odborné kvalifikace, u vybraných skupin managerů došlo k zintenzivnění jejich přípravy formou manažerských výcvikových kurzů. [2]

1.3. Výsledky hospodaření za rok 1996

V hospodářské a finanční oblasti dosáhla Česká pošta v roce 1996 pozitivní výsledky. Tržby z prodeje služeb a zboží se v porovnání s rokem 1995 zvýšily o 12,4%, z 8.814 mil.Kč na 9.908 mil.Kč, tj. o více než jednu miliardu korun. Na dosažených tržbách se ze dvou třetin podílejí tržby poštovního provozu (66,5%) a téměř z jedné čtvrtiny tržby z obstaravatelské činnosti (23,5%). Tržby z prodeje zboží a ostatních služeb představují 10% (viz.příloha č.8).

Také zisk dosažený v roce 1996 ve výši 461 mil.Kč je v porovnání se ziskem 403 mil.Kč v roce 1995 vyšší o 14%. [2]

1.4. Technický rozvoj

Stěžejním úkolem investičního programu ČP byla realizace technického a technologického projektu automatizace pošt - APOST (automatizovaný systém zpracování agend poštovního provozu). Řešení APOST bylo zahájeno začátkem roku 1993 a jeho předmětem je vyřešení kompletní automatizace pošty:

- přepážkové činnosti v oblasti peněžní, bankovní, listovní a obstaravatelské činnosti

(příjem zásilek, sběr údajů o přijatých zásilkách, tvorba podkladů pro provozní evidenci, přehled finančního hospodaření na úrovni přepážky)

- činnosti v zázemí pošty - příprava a vyúčtování dokladů, pokladní služba pošty, vyúčtování pošty
- komunikace s partnery a s nadřazeným výpočetním centrem

Bylo automatizováno dalších 216 pošt s 665 přepážkami a 596 pracovišti v zázemí pošty. Celkem od počátku realizace projektu je již vybaveno 527 pošt s 2802 přepážkami. [2]

Kromě tohoto se pracuje na dalších projektech, jako je systém sledování a směřování zásilek (T&T). Systémy sledování a směřování zásilek Tracking & Tracking pro listovní a balíkové zásilky jsou zaváděny u poštovních správ většiny vyspělých zemí a jsou zcela běžné u kurýrních firem. Používají se pro exklusivnější zásilky - zásilky s rychlou dobou dodání, udanou cenou a výplatou náhrady v případě opožděného dodání zásilky. Principem těchto systémů je označení zásilek jednoznačným identifikačním číslem ve formě čárového kódu ve všech místech zpracování zásilky od podání až k doručení. Informace o průchodu zásilky jsou přenášeny do datového centra T&T, kde je možno v libovolném okamžiku zjistit, kde se zásilka nachází. Charakteristickým znakem těchto systémů je, že je zde dotazovací centrum, ve kterém mohou zákazníci od určené hodiny dne doručení obdržet informaci zda byla zásilka doručena a v případě, že nikoliv, co se s ní stalo.

1.5. Mezinárodní vztahy

ČP spolupracuje především v rámci aktivit Světové poštovní unie a PostEurop. Rovněž se pravidelně zapojuje do mezinárodních testů kvality s cílem dosáhnout výsledků srovnatelných s vyspělými státy.

1.6. Česká pošta v tržní ekonomice

Česká pošta prošla a nadále prochází mnohými změnami. Nemalý vliv mělo zrušení dotací z výnosů telekomunikací (1993). Dochází ke strukturální změně klientely, tedy změně poptávky:

- * pokles podílu poptávky občanské klientely na podání
- * velký nárůst v některých tržních segmentech:
 1. listovní služby pro peněžní sektor (banky, investiční společnosti)
 2. listovní služby pro reklamu (direkt - mail)
 3. balíkové služby pro zásilkový obchod (dobírky)

1.6.1. Občanská klientela

Postupně mizí tradiční trh. U občanské klientely klesá podání mezosobní korespondence, substitucí jsou zde telekomunikační prostředky. Dále klesají hotovostní operace (placení složenkami), což je důsledek existence žirových účtů. Neustálý pokles je zaznamenáván v podání balíků a předplatného tisku.

Naopak tato klientela má nové příležitosti jako například :

- ⇒ nakupování prostřednictvím pošty (objednávky a doručení zboží)
- ⇒ komunikace s peněžními ústavami (doručování výpisů z účtu)
- ⇒ osobní a rodinné peněžní operace (vklady a výběry z účtu).

1.6.2. Komerční klientela

Mnohonásobně vzrostl počet podnikatelských subjektů, tím i počet hromadných podavatelů a počet adresátů komerčních zásilek. Poptávka se i na tomto trhu mění:

- ⇒ zanikl centralizovaný sběr maloobchodních tržeb
- ⇒ dočasně poklesla poptávka po distribuci zboží poštou (substitucí je vnitropodniková

doprava, konkurence).

Za příčinu se dá považovat nepřizpůsobivost pošty. Proto pošta zavádí nové služby v oblasti nabídky zboží:

- distribuce reklamních tisků,
- reklama na poštách,
- ukázky zboží na poštách,

v oblasti distribuce zboží:

- doručování zboží na privátní a komerční adresy,
- prodej zboží na poštách

v oblasti peněžních toků je to:

- obsluha běžných účtů,
- inkaso plateb.

Komerční klientela přináší 80% až 90% obrátu pošty.

2. PODSTATA A CÍLE RACIONALIZACE

Racionalizace tvoří velmi pestrý soubor činností, které mohou být uskutečňovány na všech úrovních, ve všech druzích výrob, na výrobních pracovištích, v administrativě a v celém řídicím procesu.

V obecném smyslu se racionalizace jeví jako rozumové vládnutí pracovnímu úseku. Jejím základem je vyloučení zbytečných ztrát a využití existujících rezerv. Východiskem proto bývá soustavná analytická práce, která mapuje problémy, odhaluje úzké profily a rezervy. Racionalizace zároveň směřuje k zavádění nových technologií a organizačních struktur. Racionalizace se ve všech případech podkládá ekonomickou kalkulací, směřuje k rentabilitě a hospodárnosti. Důležitým rysem racionalizace je její praktické zaměření. Je to nástroj k ověření a aplikování všech praktických změn a jde hlavně o praktický efekt.

Tradičním oborem racionalizace je racionalizace práce. Ukázalo se, že technické normování může být účinné jen tehdy, je-li důsledně spojováno s racionalizací práce a fixuje-li pokroková řešení technologie, organizace, fyziologie a psychologie práce v normě výkonu. Racionalizace práce nadále zůstává nejširším a nejobecnějším polem racionalizačního úsilí.

Každý, kdo chce racionalizovat, musí si být vědom toho, "co" chce racionalizovat. Na počátku racionalizace musí proto být zcela konkrétní úkoly. To je však málo, zároveň musí být jasná představa "jak" - jakými cestami racionalizovat. K tomu je účelné mít jasnou představu i o celkovém postupu a zabezpečení racionalizačních prací.

2.1. Časový postup při racionalizaci

Z hlediska času je účelné dodržovat zhruba tento postup:

1.fáze - formulace a koncepce úkolu

V této fázi je nutné vyjádřit záměr, rozsah a cíl racionalizačních prací, určit činitele, kteří budou působit na racionalizační řešení, určit omezující podmínky a provést základní orientaci ve firmě. Tato fáze končí sestavením harmonogramu prací.

2.fáze - shromáždění informací o současném stavu

V této fázi se shromažďují potřebné podklady, které se prověřují, sestavují se z nich vývojové řady, analytické podklady a všechny ostatní údaje, kterých je třeba pro racionalizaci. Závěrem této fáze dochází k přesným záměrům, rozsahu a cíli formulovaného v 1.fázi.

3.fáze - analýza podkladů a hlavní směry řešení

V této fázi dochází k důkladné analýze všech podkladů, dále k formulaci hrubých návrhů a hlavních směrů racionalizace, aby z nich byla zřejmá celková koncepce dalších racionalizačních prací. Tato fáze končí zpracováním technické zprávy jako podkladu pro rozhodnutí o dalším postupu.

4.fáze - zpracování komplexního návrhu racionalizačního řešení = studie

V této fázi dochází k takovému propracování závěrů 3.fáze, z kterého je patrna jednoznačná ekonomičnost racionalizačního řešení.

5.fáze - zpracování dokumentace k racionalizačnímu řešení = projekt

Tato fáze zahrnuje práce spojené se sestavením dokumentace, a to v rozsahu potřebném pro realizaci navrženého řešení jako celku (pokud nejde o opatření, která je možno realizovat na základě zpracování 4.fáze prací). Tato fáze končí harmonogramem racionalizace.

6.fáze - realizace

Tato fáze se dělí jednak na práce spojené s vlastním technickým zajištěním realizace, a jednak na práce spojené s přípravou pracovních sil (doškolení, zácvik apod.). Končí ukončením zkušebního provozu.

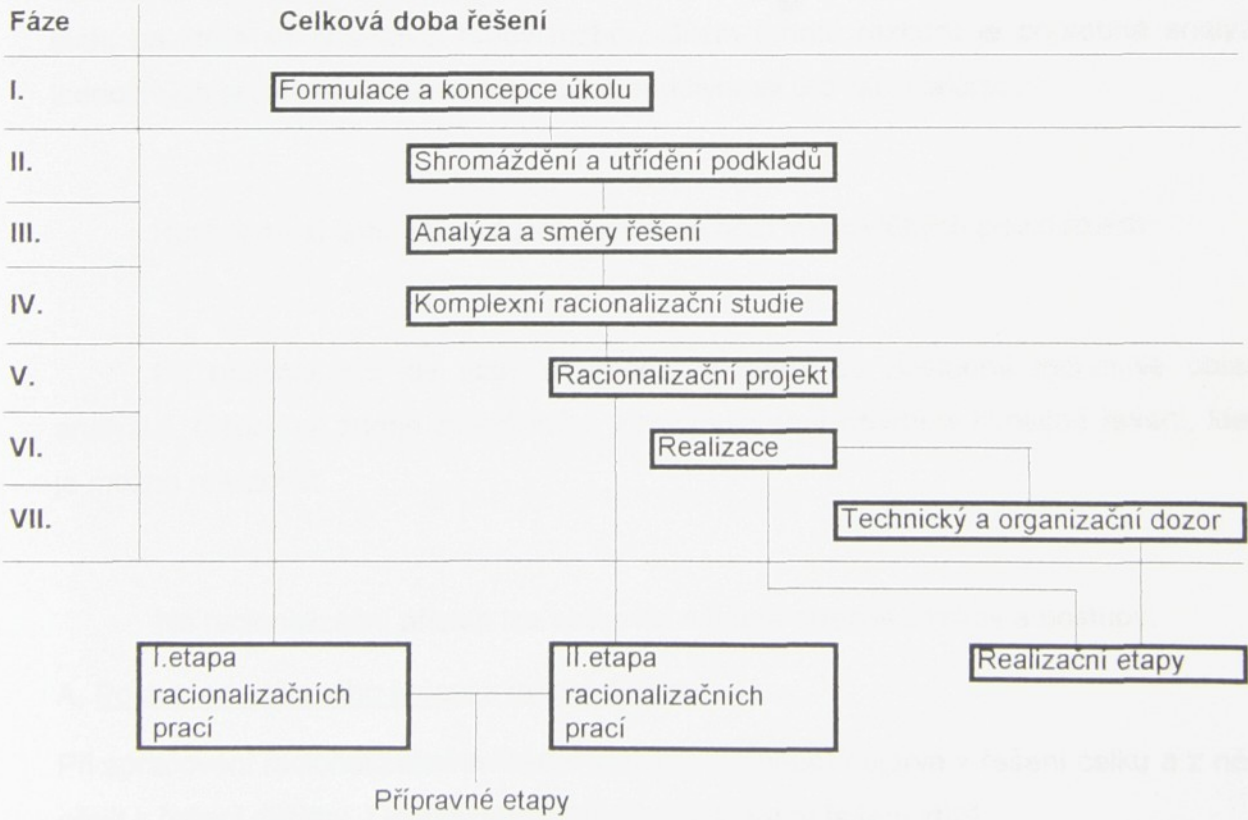
7.fáze - sledování a udržování racionalizovaného stavu

V této fázi dochází k technickému a organizačnímu dozoru a k sestavení souhrnné zprávy o technicko-ekonomickém hodnocení navrženého a uskutečněného řešení ve srovnání s předpoklady.

Vzájemné vztahy při této formě jsou znázorněny schématem:

[3]

Metodický postup při racionalizaci



Má-li racionalizace vést ke zlepšení současného stavu, pak to nutně předpokládá zjištění, v čem současný stav nevyhovuje a čím a v čem je možno ho zlepšit. Proto rozbor musí vždy nutně mít určitý racionalizační charakter : zjištění současného stavu a návrh na zlepšení jsou ve vzájemném souladu. Rozbor bez návrhu na zlepšení by byl samoučelný, zlepšení lze provést jen na základě uváženě provedeného rozboru. Vždy je nutno vycházet z cíle racionalizace, ze záměru, který se racionalizací sleduje. Racionalizační práce se musí provádět v určitém logickém sledu a je k tomu nutná různá stupňovitost (hloubka) prací.

Například je někdy účelné provádět rozbor ve dvou stupních, a to:

A, Jako hrubý, orientační rozbor, který pokrývá všechny základní činnosti (požadavek kompletnosti), vede k hrubému ocenění rezerv v jednotlivých oblastech a zjišťuje podmíněnost a vztahy navzájem mezi jednotlivými oblastmi (požadavek komplexnosti).

B, Jako podrobný rozbor, který už není nutno provádět ve všech oblastech, ale pouze v těch, na které se orientoval hrubý rozbor. Cílem tohoto rozboru je podrobná analýza jednotlivých problémů a zpřesnění možné efektivnosti pro racionalizaci.

Rozbor musí určit, jaký způsob řešení se hodí v konkrétních podmínkách.

Při racionalizaci jde vždy o proces, v němž se postupně jednotlivé oblasti analyzují, hledají se zdroje zefektivnění, kombinuje se a navrhuje konečné řešení, které je možno realizovat.

Na racionalizační přístup lze aplikovat některé obecné zásady a postupy:

A, Postup od celkového řešení k řešení dílčímu

Při zpracování racionalizačního řešení je nutno vycházet nejprve z řešení celku a z něho přejít k řešení dílčímu. Opačný postup by racionalizační řešení ztížil.

B, Postup od ideálního řešení k řešení reálnému

Tato zásada souvisí s dodržováním stupňovitosti řešení. Každé racionalizační řešení musí vycházet z navržení optimálního stavu. Tento návrh by se měl přizpůsobit možnostem realizace.

Tímto postupem je možno zajistit rychlé řešení a zároveň zajistit, aby bylo při racionalizačním řešení využito všech činitelů, kteří řešení ovlivňují. Při racionalizaci je řešení často kompromisem mezi ideálním řešením a skutečným stavem, možnostmi a účelností realizace.

C, Dodržování určitého postupu při řešení

Při racionalizačním řešení se musí dodržovat určitý postup.

Racionalizace je mnohostupňový proces, ve kterém jednotlivé fáze na sebe navazují.

2.2. Racionalizační metody

Jak již bylo uvedeno, soustavná racionalizace vyžaduje trvalou analýzu všech činitelů a činností, ovlivňujících příslušný celek. Smyslem analýzy je hledat oblasti, které je možno zlepšit. K tomu je třeba zaměřovat se na příčiny a ne na popis, na postižení vztahů a souvislostí a nikoliv na izolované hodnocení jevů. I když analýza není základem racionalizace, je nejzávažnější etapou racionalizačního procesu. Na kvalitě analýzy závisí kvalita dalších racionalizačních fází.

Nástrojem analýzy jsou racionalizační metody.

Soustava racionalizačních metod vychází z těchto hledisek:

A, rozděluje racionalizační metody do tří skupin, a to v závislosti na požadavcích, které

se kladou na odborné znalosti racionalizátorů.

B, třídí jednotlivé racionalizační metody do dvou skupin, a to podle toho, zda jejich použití ovlivňuje nebo neovlivňuje změna zkoumaného úseku, oblasti (popř. výrobku, výrobního programu).

C, rozděluje soustavy racionalizačních metod podle věcného obsahu do tří skupin v závislosti na charakteru metod (srovnávací, analytické, modelové).

2.3. Třídění metod

1. K nejjednodušším racionalizačním metodám patří *srovnávací metody*. Tyto metody obvykle používá každý jednatlivec při své práci. Jejich základem je srovnávání daného jevu (oblasti, úseku) s určitými analogickými podmínkami, s určitou představou řešení, s nápadem apod. Není v nich ucelený systém, uplatňují se většinou nahodile jako výsledek tvůrčí činnosti pracovníků. Uplatnění těchto metod nevyžaduje zvláštní přípravu - a proto by mohly být považovány za součást práce každého jednotlivce.
2. Druhou skupinu představují *analytické metody*. Jejich podstata záleží v uplatnění soustavy zásad a postupů, které umožňují postupně analyzovat jednotlivé faktory a činitele, ovlivňující úroveň techniky, technologie, organizace, řízení atd., a navrhnout zlepšení pro analýzou zjištěné nedostatky. Analytické metody mohou být buď souhrnné, které vyšetřují obvykle ucelený úsek činnosti, nebo dílčí, které jsou zaměřeny převážně na určitý úsek (komplexní pracovní studie apod.).
3. Do třetí skupiny jsou zahrnuty *projektové metody*. Jejich cílem není jenom analýza, ale zároveň navržení nového stavu ("nového modelu"). Většina těchto metod je založena na kombinaci souhrnných a dílčích postupů. Mezi nejrozšířenější metody patří ty, které využívají zásad operační analýzy, optimalizace a modelování. Mezi metody, které

představují komplexní řešení určitého celku, je možno zahrnout i projektování. [3]

Tyto metody vyžadují speciální přípravu, bez ovládnutí techniky těchto metod nelze přistoupit ani k přípravě výchozích podkladů.

Racionalizační metody nemají všeobecnou platnost. Závisí vždy na konkrétních podmínkách, ve kterých se řeší zlepšení současného stavu.

3. NORMOVÁNÍ A JEHO CÍLE

Důsledné využití pracovního času je základním předpokladem zvyšování efektivnosti a produktivity práce. Jedním z účinných prostředků hospodaření s pracovním časem je normování práce. Normování práce je nedílnou součástí racionalizace práce a je důležitým činitelem při bezprostředním řízení a organizování práce.

Normování práce je jednou z hlavních oblastí vědecké organizace práce. Je jedním z nástrojů odhalování vnitřních rezerv produktivity práce a lepšího využití výrobních a přepravních kapacit. Napomáhá k uskutečňování racionalizace práce, snižování vlastních nákladů a spotřeby práce na jednotku výroby (výkonu) a zlepšení pracovních podmínek.

Úlohou normování práce je:

- objasnit vztahy v pracovním procesu
- zjistit optimální pracovní podmínky
- stanovit spotřebu pracovního času, a tím stanovit počet pracovníků

[4]

Proto je zapotřebí, aby se normování práce vyvíjelo souběžně a v souladu s poznatky v oblasti techniky, technologie a organizace práce a jeho metody obohacovaly o poznatky vědních oborů, které se zabývají lidskou prací. Jsou to především obory fyziologie a psychologie práce, které spolu s technickými obory přispívají ke zvyšování úrovně výrobního procesu.

Účelem normování práce je vytvářet normy práce. Rozumí se tím soubor předpisů (norem), které určují, jak má být určitá práce (operace) vykonávána, jaká má být kvalifikace pracovníků a kolik pracovního času je třeba na ten který konkrétní výkon.

Součástí normování práce je normování výkonu, které se zabývá tvorbou norem spotřeby práce hlavně normou času a normou množství.

Normy spotřeby práce určují rozličnou formou vyjádření objemu spotřebované "živé" práce. Podle formy vyjádření se rozlišují výkonové normy (normy času a normy množství) a normy obsluhy (normy obsluhy a normy počtu). Osobitým druhem norem spotřeby práce jsou normy pracnosti, které vyjadřují a udávají množství nevyhnutelného pracovního času na vykonání určitého objemu práce. Způsob zpracování norem pracnosti je určený především cílovým využitím norem pracnosti (cenové kalkulace, stanovení potřebného počtu pracovníků apod.).[5]

V poštovním provozu se na vyjádření objemu spotřeby "živé" práce tvoří normy času. Vzhledem k velkému množství a variabilitě činností, které není účelné pravidelně číselně vyjadřovat a evidovat, nemohou být normy času vždy přímo využívané na stanovování potřebného počtu pracovníků. Normy času se proto sčítají tak, aby vyjadřovaly práci na určité pracovní úloze, jejichž plnění je měřitelné lehce zjistitelným počtem jednotek.

Souhrn norem času na určitou úlohu se nazývá sdružená norma. Hodnota sdružené normy se počítá na stanovenou měrnou jednotku. Sdružená norma obsahuje čistý normovaný čas práce hodnocený jednotkami výkonu norem času. [6]

Racionalizace a normování práce svým obsahem, celkovým zaměřením a funkcí zaujaly významné místo mezi činiteli, kteří bezprostředně podporují a ovlivňují vývoj produktivity práce. Význam objektivizace norem se zvýšil i v důsledku udržení potřebného souladu mezi mírou práce a neustále se měnícími podmínkami pracovních činností a procesů v návaznosti na vědeckotechnický rozvoj a změny v technice, technologii a v organizaci práce. Z tohoto vyplývá úkol trvale udržovat normy spotřeby práce na objektivní úrovni, zabezpečovat jejich obnovu a tím působit na vývoj mzdových nákladů a ovlivňovat produktivitu práce. Z uvedeného vyplývá, že normování práce je

důležitým prostředkem na zkracování nutného času na zpracování konkrétní činnosti, tj. na zvyšování produktivity práce.

Hlavním cílem normování práce je zabezpečení nepřetržitého růstu produktivity práce a správného, diferencovaného odměňování za vykonanou práci. Tomuto cíli musí odpovídat i obsah normování práce.

4. PERSONÁLNÍ POLITIKA FIRMY

Základní formou rozvoje firemního personálního managementu je personální strategie. Poslání firmy mohou uskutečňovat pouze vysoce motivovaní, firmě oddaní a profesionálně výkonní pracovníci, kteří chtějí využívat svých schopností také pro svoji kariéru. Personální strategie je proto zaměřena k docílení shody mezi schopnostmi a perspektivami firmy a schopnostmi a perspektivami zaměstnanců a identity životní a profesní kariéry zaměstnanců. Základní cíle, kterých má být dosaženo realizací personální strategie, jsou :

- 1) zmapování lidského potenciálu firmy
- 2) stabilizace klíčových zaměstnanců a integrace nových zaměstnanců
- 3) změna firemní kultury
- 4) zavedení systému personalistiky ve firmě

[7]

Tvůrcem a hlavním realizátorem personální strategie je personální útvar, ale nositelem personálních činností ve firmě je každý manager. Personální strategie je koncipována jako soubor jednotlivých programů, které na sebe bezprostředně a úzce navazují.

4.1. Zmapování lidského potenciálu firmy

Firma musí cílově disponovat komplexní diagnostikou všech charakteristik a projevů kolektivu zaměstnanců. K tomuto cíli jsou přiřazeny tyto programy:

a) Požadavky na zaměstnance

V tomto programu jsou hodnoceny pracovní a profesní požadavky, které jsou vztaženy ke všem pracovním místům ve firmě. Jde jednak o určení kvalifikačních požadavků, dále stanovení požadované výkonnosti a sledování dalších informací, které se vztahují k perspektivě umístění zaměstnance ve firmě. Výstupy z tohoto

programu by měly být využity k racionálnímu organizování firmy a k řízení strukturálních změn.

b) Hodnocení zaměstnanců

Tento program představuje hodnocení zaměstnanců, které vytváří klima pro spojení hodnoceného výkonu s pozicí ve firemní hierarchii, podmínky pro objektivizaci odměňování a pro osobní rozvoj zaměstnanců. Jedním z cílů tohoto programu je, aby se v přístupech firemních manažerů prosadilo kritérium náročnosti při hodnocení významu a prestiže jednotlivých pracovních míst a pozic. Hodnocení zaměstnanců ve vybraných oblastech bude zároveň sloužit jako podklad pro využívání benefitního programu.

c) Informace o zaměstnancích

Tento program zpracovává dostupné informace o všech zaměstnancích firmy do podoby, která umožní strategické rozhodování o obměně a doplňování personálu v konkrétních oblastech působení firmy. Vedle objektivních metod a technik půjde rovněž o mapování osobnostních pozic a schopností zaměstnanců firmy. Tyto informace budou využitelné v řízení profesní kariéry zaměstnanců.

4.2. Stabilizace klíčových zaměstnanců a integrace nových zaměstnanců

Základní snahou firmy je stabilizovat různými formami personální práce tu skupinu zaměstnanců, která splňuje výkonové a kvalifikační požadavky funkce, je pozitivně motivovaná, přiměřeně identifikovaná s firmou. Tato skupina klíčových zaměstnanců zásadně ovlivňuje chod firmy a určuje rovněž celkové klima ve firmě.

Vymezení této skupiny je možné tehdy, pokud jsou definovány základní charakteristiky standardního přístupu k vykonávané práci.

Pro zaměstnance je důležité, aby ve firmě měli určitou perspektivu (finanční, postupovou, sociální, prestižní), která je povede k pozitivně motivované činnosti a vysokému výkonu. K tomuto cíli jsou přiřazeny programy:

a) Představa o požadavcích na zaměstnance

Pro obsazování pracovních míst ve firmě je nutné disponovat jasnou představou jak o požadavcích na dané místo, tak o technikách výběru a přístupech, které budou pro obsazování závazné. Znamená to zvýšení náročnosti nejen v přístupech personálního úseku, ale rovněž změnu přístupu manažerů, kteří musí precizně definovat své požadavky na zaměstnance.

b) Správné lidi ve správný čas na správné místo

Vývoj požadavků na připravenost jednotlivých zaměstnanců zastávat konkrétní pracovní pozice ve firmě předpokládá cílevědomé rozmisťování správných lidí ve správný čas na správné místo. Řízení pracovní a profesní kariéry znamená zvládnutí personálních, sociálních a motivačních aktivit (jak pro personální zálohy, tak pro manažery), které napomohou dosažení tohoto dílčího cíle. Měla by být věnována zvýšená pozornost přípravě odborníků a manažerů z řad vlastních zaměstnanců a cíleným a plánovaným působením s dostatečným časovým předstihem vychovávat potenciální špičky firmy. Systém řízení profesního rozvoje je významnou personální aktivitou, týkající se vybraného souboru osob, proto především bude účelné definovat jednotlivé modelové typy zaměstnanců a metody jejich identifikace.

c) Systém

Firma potřebuje k řízení pracovní a profesní kariéry ucelený systém přípravy, vzdělávání a výcviku. Zahrnuje jak složky interní (tzn. způsob přípravy vlastními zdroji), tak externí (tzn. aktivní a odborný výběr z nabídky jiných firem).

d) Motivace

Motivační politika zahrnuje složky mzdové a mimomzdové. Jejich prolínání a využívání pro podporu aktivního přístupu zaměstnanců k aktivní práci předpokládá perfektní identifikaci potřeb a výkonů zaměstnanců. Kromě standardních sociálních záležitostí bude firma preferovat dlouhodobě aktivní a výborný výkon, snahu o postup ve firemní hierarchii, věrnost firmě a uvažovaný rozvoj zaměstnance.

4.3. Změna firemní kultury

Sledují se tím dva cíle a to podpora vnitrofiremní komunikace a rozvoj firemní kultury. K naplnění cíle změny firemní kultury jsou orientovány tyto programy:

a) Zmapování vztahů

Kromě personálních činností bude útvar přispívat k efektivnímu podnikání firmy vytvářením podmínek pro racionální organizování práce ve firmě. Struktura firmy musí jednak eliminovat neplodné útvary a pracovní pozice, jednak podporovat standardizaci popisu nároků na pracovní místo. Úkolem tedy je zmapování informačních a činnostních vztahů a vazeb ve firmě.

b) Zajištění komunikace

Přetrvávající problémy s informovaností zaměstnanců a komplikované informační toky v linii zaměstnanci - management vyžadují zásadní řešení problému. Východiskem je komunikační program firmy jako základní rámec vztahů, podpory činností a předávání informací mezi managementem, zaměstnanci a obchodními partnery.

4.4. Zavedení systému personalistiky ve firmě

Významným úkolem je změna stylu práce personálního útvaru, zvláště z pohledu dlouhodobé strategie. K zajištění tohoto cíle by měly být směřovány tyto programy:

a) Realizace personálních aktivit

Realizace systému činností a personálních aktivit vyplývající z výše uvedených cílů předpokládá dokonalé zvládnutí informačních toků v útvaru. Požadavkem je propojení informačních toků v úseku s integrovaným informačním systémem a definování struktury a obsahu dalších personálně významných informací.

b) Standardizace personálních procesů

Musí být zřejmé, za jakých podmínek je možný postup ve firemní hierarchii - adaptace, rozmisťování, mobilita apod. - a musí probíhat podle obecně známých a jednoznačně vymezených pravidel. Tato standardizace podporuje aktivitu zaměstnanců.

5. NORMOVÁNÍ U ČESKÉ POŠTY

Podle evropských měřítek je nezaměstnanost v České republice relativně na nízké úrovni. Byly vyvolány mechanismy, které mají za úkol zvýšit produktivitu práce jak u soukromých, tak i u státních podniků. Je nutné, aby snižování počtu pracovníků, byl řízený proces.

Normování a statistika jsou jednou z hlavních součástí sledování efektivnosti provozu jednotlivých pošt. Normování sleduje vytíženost doručovatelů a pošt. Výstupy z normování jsou důležité při určování počtu zaměstnanců a jejich úvazků na jednotlivých poštách. U České pošty s.p. je zaměstnáno nejvíce lidí v profesi listovní doručovatel. A právě proto jsou v této oblasti velké možnosti úspor. Sledováním vytíženosti doručovatelů a přepážkových zaměstnanců se u ČP zabývá normovač.

Měření zátěže přepážkových zaměstnanců probíhá na základě zpracování dokladů a deníků, které se vedou na jednotlivých poštách. Pošty sledují měsíčně všechny své činnosti, jako jsou podání a dodání obyčejných listovních zásilek, letáků, doporučených dopisů, balíků, cenovek (cenovka je balík s uvedenou cenou), distribuci tisku apod. Sleduje se i peněžní obrat, počty transakcí pro poštovní banku atd. Tyto informace jsou na konci měsíce zpracovávány v samostatném oddělení účetnictví.

Z těchto výstupů se poté sleduje vzrůst či pokles podání, dodání, obstaravatelská činnost. Tyto údaje se také využívají při normování obsluhy pošt. Pokud chce normovač zjistit vytížení pošty, musí právě v tomto oddělení získat výše uvedená data. Jednotlivé úkony se dále pronásobí s časovými normami, přičte se čas na očistu a vynásobí s koeficientem únavy. Výsledek této operace se vydělí příslušným počtem přepážkových zaměstnanců dané pošty. Požadovaná zátěž u dodávací pošty (dodávací pošta - taková, která zajišťuje dodání listovních a balíkových zásilek) se pohybuje okolo 135% a u pošty podávací (podávací pošta - taková, která zásilky pouze od klientů přijímá) je to přibližně 121%. Pokud je skutečný výsledek příliš odlišný od požadovaného procenta zátěže, je třeba situaci řešit.

V případě vyšší vytíženosti pošty se tato situace řeší rozšířením úvazku přepážkových pracovníků. Pokud to lze, je možné přidělit práci i doručovatelům. Pouze výjimečně se přijímá nová pracovní síla.

Ve druhém případě (tzn. pošta je nevytížená) je postup opačný, snižují se úvazky, přebírá se činnost od doručovatelů a pokud ani tato opatření nevyřeší situaci, se zaměstnancem je rozvázán pracovní poměr.

Sledování doručovatelů probíhá pravidelně každý rok v měsíci květnu. Výsledky sledování jsou určeny pro generální ředitelství (viz.přílohy č.5,6). Je prováděno na všech poštách na území České republiky. Postupy při normování jsou dány jednoznačně, a proto jsou výsledky srovnatelné mezi jednotlivými poštami.

Na všechny pošty je rozeslán formulář (viz.přílohy č.1,2), do kterého vedoucí na konci měsíce vyplní požadované údaje např. počet převzatých poukázek, počet důchodů, balíky atd.

Po skončení měsíce vedoucí pošty formulář již vyplněný vrátí normovači. Normovač získané údaje přepíše do programu Quattro Pro, ve kterém jsou tabulky pro jednotlivé okrsky. Ke každému úkonu je přiřazen čas, který je potřebný na zpracování té či oné činnosti. Tabulková aplikace propočte vynásobením času a počtu úkonů časy spotřeby. K těmto časům se ještě přičte čas potřebný na pochůzku. Tento čas se získá vynásobením kilometrů a normou na jeden kilometr. Počet kilometrů se zjišťuje následně: úkolem normovače s doručovatelem projít celou pochůzku. Zapiše se čas odchodu z pošty, zdržení u jednotlivých odevzdacích míst a čas příchodu na poštu. Následuje vlastní výpočet délky pochůzky. Čas příchodu na poštu se odečte od odchodu z pošty a vyjde nám doba strávená na pochůzce. Od ní se odečte suma zdržení u jednotlivých odevzdacích míst a dostaneme čas čisté chůze. Tento údaj musí být v minutách. A protože je norma 15 minut na kilometr, pouhým dělením dostaneme délku pochůzky v kilometrech.

Výsledné číslo se násobí koeficientem 1.15, což je koeficient únavy u doručovatelů a přičte se 15 minut na očistu. Toto číslo vydělíme pracovním úvazkem v minutách a vyjde nám procento zátěže listovního doručovatele. Pokud vyjde číslo od 120% do 130%, tak je vše v pořádku a pracovní úvazek odpovídá zátěži doručovatele.

Jsou však případy, kdy je procento zátěže menší nebo naopak vyšší, než je požadovaný interval. V případě přetížení doručovatele (zátěž je vyšší než 130 %) se jeho část pracovní činnosti předá méně vytíženému doručovateli nebo přepážkovému pracovníkovi. Pouze v ojedinělých případech se vše řeší přijetím nového zaměstnance. V případě malého vytížení (zátěž je menší než 120 %), doručovatel převezme práci od přetíženého kolegy, najde se výpomoc u přepážky, zkrátí se pracovní úvazek nebo dojde ke sloučení několika nevytížených okrsků z více pošt.

6. MOTORIZACE

Překonávání vzdáleností mezi jednotlivými obcemi představuje značný podíl pracovní doby. (Průměrná délka pěších doručovacích pochůzek se pohybuje okolo 15 - 20 km). Tento problém je možné řešit postupným zaváděním motorizovaných doručovacích okrsků. Jedná se o maximálně progresivní řešení úseku doručovací služby s cílem snížit počet pracovníků a zkvalitnit doručovací služby.

Při postupném projektování nových návrhů motorizací u dodávacích pošt je třeba upřednostňovat ty :

- kde situace v zajištění kvality, rozsahu a spolehlivosti doručovací služby je nejkritičtější,
- kde bude zajištěna maximální efektivnost ve využití motorových vozidel.

Je také třeba vhodnou a účelnou kombinací systémů doručování přihlížet k místním podmínkám tj. členitost a charakter terénu, stav veřejných komunikací a přístupových cest, charakter zástavby apod.

Za účelem efektivního provozu auta jsou na odlehlých a těžko přístupných místech umísťovány listovní doručovací schránky (LDS). LDS jsou z hodně zjednodušeného pohledu, takové " postboxy " v terénu. Doručovatel na vás nezazvoní u vašich dveří, ale vy si dojdete na konkrétní místo, svým klíčkem otevřete schránku a vyzvednete si poštu osobně. Práce doručovatele se v takovém případě zjednoduší na roztřídění a zapsání zásilek a pak jejich přemístění do schrán. Návrh na umístění jednotlivých schrán dává vedoucí pošty po konzultaci s doručovatelem.

Při zavádění motorizace by měly platit zásady :

- přednostně řešit motorizaci, kde není zapotřebí masivního nasazení listovních doručovacích schrán

- počet odevzdacích míst (počet rodin, do kterých se doručuje) by měl být minimálně 400 na motorizovaný doručovací okruh
- počet doručovatelů motorizovaného doručování minimálně 2
- délka motorizovaného doručovacího okruhu minimálně 50 km.

Při posuzování efektivity motorizovaného doručování je nutno vycházet z úspor souvisejících se zaměstnancem (mzda, sociální a zdravotní pojištění, příspěvek na stravování, stejnokroj apod.). Dále z úspor souvisejících se změnou kursovních jízd (kursem se zde myslí automobil, který ráno přiveze na danou poštu zásilky určené na doručení v jejím obvodu a odpoledne odveze zásilky přijaté během dne) a změnou charakteru obchodního místa (pokud jsou doručovatelé na jedné poště propuštěni, protože doručování bude obstarávat jiná pošta, tak se původní pošta mění z dodávací na podávací a na původní poště ubude práce vedoucím, která byla spojena s doručovateli. Tedy jeho dosavadní pracovní úvazek již neodpovídá pracovnímu vytížení a může dojít ke snížení úvazku).

Na straně druhé je nutno brát v úvahu náklady na provoz vozidel motorizovaného doručování, případně na náklady spojené na instalaci dalších zařízení např. poštovních schránek a LDS.

6.1. Motorizace v Obvodu Liberec

Má bakalářská práce vyplývá z celoroční praxe na České poště s.p., na obvodním ředitelství v Liberci. Stěžejním prvkem celé praxe byla má účast na projektu „Racionalizace pracovních míst“. Tento projekt si klade za cíl odměňovat zaměstnance (a to listovní doručovatele a přepážkové zaměstnance) za „skutečně odvedenou práci“. V praxi to znamená sledování doručovatelů a přepážek, tj. kolik mají zásilek a kolik potřebují času na jejich zpracování. V případě že tento čas je nižší než pracovní úvazek, nastává situace, která se řeší dvěma způsoby. Prvním a tím příznivějším pro pracovníka

je dovytížení u přepážky či v zázemí pošty. Druhou variantou je snížení pracovního úvazku.

Druhým cílem zmíněného projektu je zavádění nových motorizovaných okrsků. Na počátku jsme si určili vstupní podmínky, o kterých jsme přesvědčeni, že bez nich nelze životaschopný projekt připravit tak, aby mohl dobře fungovat i za několik let.

Základem se stává mapa. U každé obce i samoty se vyznačí dva základní údaje, a to počet skutečně obydlených domů (údaj potřebný pro normování) a do zlomku počet odevzdacích míst v těchto domech (do kolika rodin se doručuje). Záměrem je vytvořit základní podmínky pro odhad budoucích doručovacích okrsků a získat globální poznatky o velikosti jednotlivých míst. Po tomto zmapování okresu jsme si vytýčili některé zásady, které jsme chtěli do budoucnosti dodržovat, aby bylo co nejméně přespolních doručovacích okrsků (respektive, aby se počet pěších přespolních okrsků rovnal nule).

Návrh racionalizace doručovací služby u pošt v Obvodu Liberec je zpracováván podle následujících zásad :

- ⇒ minimalizovat počet přespolních doručovacích okrsků
- ⇒ motorizované doručovatele oprostít od jakékoliv další činnosti (vnitřní služba, úklid apod.). Mělo by zde platit, že motorizovaný doručovatel přijde na poštu, převezme peníze, zapsané zásilky a odjede na doručování, aby s automobilem zajistil doručení v co největším obvodu.
- ⇒ do motorizovaného okruhu s celkovým počtem odevzdacích míst 600 až 750 zapojit obce, kde je méně než 200 odevzdacích míst.
- ⇒ soustředit důchody v obcích do jednoho dne splatnosti.
- ⇒ co nejrychleji umístit listovní a balíkové doručovací schrány, přednostně pro odlehlá místa.
- ⇒ určit přibližný počet odevzdacích míst (podle našeho názoru 600 až 700).

Vzhledem k tomu, že se motorizace rozšíří do obvodů jiných pošt, dojde u velkého množství obcí i osad ke změně PSČ. Nově navrhované motorizované okrsky musí být tak velké, aby se PSČ další desítky let neměnily.

Při odhadu trendu dalších let, tj. snižování předplatného novin a časopisů, přechod na bezhotovostní styk a vybavování obcí listovními a balíkovými doručovacími schránkami, jsou záměrně předimenzovány zátěže.

Výsledkem projektu je též jeden zásadní problém. Některým občanům se podstatně sníží dosažitelnost dodávací pošty. Proto zde existuje systém ukládání oznámených zásilek. První den po oznámení bude zásilka uložena na dodávací poště. Adresát má možnost požádat telefonicky nebo oznámením vhozeném do poštovní schránky o opakované doručení či uložení zásilky na nejbližší poště.

Samotné realizaci předchází projetí celé trasy a výběr nejlepší varianty o směru doručování. Důležitá jsou jednání s obecními úřady a se samotnými občany, kteří se většinou ze začátku brání, zdá se jim nepříjemné pro poštu chodit ke schráně.

Domnívám se, že postupným zaváděním motorizovaného doručování se ztrácí ona lidskost, která měla tradici. Doručovatelka při svém vytížení nemá čas se Vás zeptat, jak se Vám daří a zda něco nepotřebujete či chcete něco vyřídit známému v sousední vesnici. Věřím, že to bude nahrazeno vyšší kvalitou poštovních služeb, jako je spolehlivost a rychlost dodání zásilek.

7. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ

Před konečným rozhodnutím o změně způsobu doručování, tedy zda se z pěšího okrsku stane motorizovaný, je třeba detailně rozpracovat ekonomické, technické a manažerské aspekty projektu. Výsledkem by měly být všechny informace pro potřeby posouzení projektu.

Studie projektu by měla specifikovat kvantitativní požadavky (potřebné počty) i kvalitativní požadavky (kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti) a určit výši osobních nákladů (mzdy, náklady na zdravotní a sociální pojištění, prémie a odměny) včetně nákladů na výcvikové programy. Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil. Při plánování pracovních sil a posuzování možností jejich získávání je třeba věnovat pozornost poptávce a nabídce pracovníků ve zvolené oblasti, legislativním podmínkám v oblasti pracovních vztahů.

Hodnocení a výběr projektů vede ke dvěma rozhodnutím. Prvním z nich je rozhodnutí investiční a druhým je rozhodnutí finanční. Investiční rozhodnutí se týká vlastní věcné náplně projektu. Rozhodnutí o velikosti a struktuře finančních zdrojů, kterou bude realizace tohoto projektu vyžadovat je rozhodnutí finanční.

V tabulkách číslo 1.a 2. je znázorněno, jakým údajům je věnována pozornost při projektování nových motorizací na ČP. Těmito údaji jsou:

1. Provozně technologické údaje:

- Počet obcí přespolního doručování
- Počet přespolních DO - motorizovaných a pěších
- Počet místních DO - motorizovaných a pěších
- Počet odevzdacích míst
- Počet instalovaných LDS
- Předpokládaný termín realizace

- Požadovaný typ vozidla a počet
- Denní využití vozidla -počet hodin a počet kilometrů

2. Ekonomické vyhodnocení projektu:

- Počet přepočtených pracovníků
- Mzdové náklady včetně odvodů
- Náklady na cestovné
- Spotřeba materiálu
- Ostatní přímé náklady
- Druhotné náklady na používání služebních vozidel
- Ostatní druhotné náklady
- Podíl provozní a správní režie %
- Náklady celkem (celkové náklady bez vstupních vícenákladů)
- Jednorázové vstupní náklady vícenáklady
- Náklady celkem (celkové náklady po zahrnutí vstupních vícenákladů)

První část samotné tabulky je zaměřena na provozně technologické údaje. Druhá část je ekonomické vyhodnocení projektu.

Tabulky se vyplňují za poštu, kde z důvodů nové koncepce motorizace přespolního doručování vznikne nová motorizace, nebo se stávající motorizace bude měnit, případně dojde k jiným změnám (vymístěná přepážka, poštovna, apod.).

První tabulka (tabulka č.1) je vyplněna za poštu ve Světlé pod Ještědem, kde se zruší dva pěší přespolní okrsky a doručování bude zajištěno motorizovaně z pošty Český Dub. Proto je zde uvedena i druhá tabulka (tabulka č.2) vyplněná za Český Dub.

Jedním z cílů zavádění motorizací je postupné odbourání pěšího přespolního doručování (viz.str.37 bakalářské práce). Motorizovaný okrsek v sobě zahrne dva přespolní pěší okrsky z pošty ve Světlé pod Ještědem a jeden pěší přespolní okrsek z pošty v Českém Dubu. Na obou poštách dojde k úplnému zrušení pěšího přespolního doručování.

Pošta Světlá pod Ještědem je navržena na vymístěnou přepážku (vymístěná přepážka znamená zrušení pošty Světlá pod Ještědem. Služby bude zajišťovat přepážka pošty Český Dub v původním sídle pošty Světlá, proto se jí říká vymístěná) pošty Český Dub a realizací projektu bude pěší přespolní doručování zrušeno úplně. To je zaznamenáno nad tabulkou.

Vysvětlení a popis tabulek

Tabulka č.1 - pošta Světlá pod Ještědem

1.a) Provozně technologické údaje

Na poště ve Světlé pod Ještědem jsou 2 pěší přespolní doručovací okrsky a je doručováno do 11 obcí s celkovým počtem 399 odevzdacích míst. Jiné údaje ve sloupci „Stávající stav“ nejsou, protože na této poště není motorizovaný DO ani zde nejsou instalovány listovní doručovací schrány. Ve sloupci „Navrhovaný stav“ je uveden pouze předpokládaný a tedy žádaný termín realizace zavedení motorizace. Jiné údaje zde nejsou, neboť se předpokládá úplné zrušení doručování z této pošty. Třetí sloupec „Rozdíl“ znamená navrhovaný stav - stávající stav.

1.b) Ekonomické vyhodnocení projektu

⇒ Řádek :Počet přepočtených pracovníků - v roce 1996 byli na poště ve Světlé pod Ještědem 3 zaměstnanci s pracovními úvazky : vedoucí 8 hodin denně, doručovatelé 7 a 5,5 hodin denně. Počet přepočtených pracovníků vypočítáme, když denní úvazky sečteme a vydělíme osmi - $(8+7+5,5):8=2,57$. Výsledek je ve sloupci „Stáv.stav“.

- Sloupec „Navrhovaný stav A“ - vyčíslení nákladů roku 1997 v cenách roku 1996 s promítnutím změn dle navrhovaného termínu realizace. Znamená to, jestliže změna je navrhována od 1.5.1997, za dobu 1.1.1997-30.4.1997 budou uvedeny náklady stávající, od 1.5.1997-31.12.1997 náklady ve vazbě na navrhovaný stav. Na poště ve Světlé pod Ještědem se předpokládá zrušení obou doručovatelů. Úspora tedy bude 7 a 5,5 hodin a vzhledem k tomu se i sníží pracovní vytížení vedoucího pošty. Důvodem je odstranění činností spojených s prací doručovatelů (vyplácení poukázek důchodů, vypisování pracovních výkazů atd.). Proto se úvazek vedoucího pošty zkrátí na 5 hodin denně - úspora 3 hodiny. Celková úspora představuje 15,5 hodiny. V přepočtených pracovnících je to 1,94. Zaměstnan bude jeden zaměstnanec na 5 hodin denně (0,63).

- Ve sloupci „Navrhovaný stav A“ jsou údaje vztaženy k předpokládanému termínu realizace 1.5.1997. To znamená, že čtyři měsíce nebude úspora žádná ($4 \cdot 2,57$), dojde k ní po zbylých osm měsících ($8 \cdot 0,63$).

Proto: $(4 \cdot 2,57 + 8 \cdot 0,63) / 12 = 1,28$ - tento konečný údaj je v tabulce

- Sloupce „Rozdíl A“ = navrhovaný stav A - stávající stav. Z tabulky vyplývá, že v daném roce bude úspora $-1,29 = 1,28 - 2,57$.
- Sloupec „Navrhovaný stav B“ - vyčíslení ročních nákladů v cenách roku 1996, tak jako by navrhovaný stav (změna) byl uskutečněn od 1.1.1997. Proto je v tomto sloupci 0,63, což odpovídá pracovnímu úvazku vedoucího 5 hodin.
- Sloupec „Rozdíl B“ = navrhovaný stav B - stávající stav. Z tabulky $-1,94 = 0,63 - 2,57$. Údaj -1,94 je úspora, kdyby byl projekt spuštěn od 1.1.1997.

⇒ Ostatní řádky jsou vyplněny na stejném principu. Např. řádek: Mzdové náklady-mzdové náklady budou po zavedení motorizace nižší v návaznosti na zkracování pracovních úvazků. Ve sloupci navrhovaný stav A je brán zřetel na termín realizace,

tedy čtyři měsíce se nic nemění oproti původnímu stavu, zbylých osm měsíců zaměstnáváme pouze vedoucího na 5 hodin denně a tedy i s příslušnou mzdou. Mzdové náklady se uvádějí včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění.

⇒ Další řádek: Náklady na cestovné - po odbourání doručovací služby z této pošty se nebudou vyplácet. Nárok na cestovné mají ti doručovatelé (přespolní doručovatelé), kteří při výkonu zaměstnání doručují nad 5 hodin mimo obec, ve které sídlí pošta.

⇒ Řádek: Spotřeba materiálu - náklady na doručovací brašny, tašky, jízdní kola, stejnokroje apod. Náklady se omezí na vybavení vedoucího pošty.

⇒ Řádek: Ostatní přímé náklady - např. nájem, poplatky, daň z nemovitosti, energie apod. se nemění.

⇒ Řádek: Náklady celkem - náklady se z původních 333834Kč sníží na 105783Kč, uspoří se tedy 228051Kč (jedná se o případ, kdy je změna provedena od 1.1.).

⇒ Řádek: Jednorázové vstupní vícenáklady - jsou to náklady, které bude zapotřebí vynaložit, aby mohl projekt fungovat. Konkrétně se myslí náklady na pořízení LDS, na zavedení počítačové sítě APOST a odstupné zaměstnancům. Rozpis vícenákladů je pod tabulkou. V tomto případě se počítá se 100000Kč na zavedení APOSTu. A to z důvodu předpokládané změny pošty na vymístěnou přepážku pošty Český Dub. Je zajímavé, že se nepředpokládá žádné vyplácení odstupného, i když budou zaměstnanci propuštěni.

⇒ Poslední řádek: Náklady celkem - v sobě zahrnují právě jednorázové vstupní vícenáklady. Z tohoto řádku je patrná úspora v nákladech.

Tabulka č.2 - pošta Český Dub

Druhá tabulka je vyplněna na poštu Český Dub. Na této poště by měl vzniknout nový doručovací okrsek a to motorizovaný, který by v sobě zahrnul dva okrsky z pošty ve Světlé pod Ještědem a jeden okrsek z pošty v Českém Dubu, které jsou pěší a přespolní.

2.a) Provozně technologické údaje

- Ve sloupci „Stáv.stav“ jsou uvedeny údaje o tom, do kolika obcí je doručováno (27), kolik je v současné době pěších a motorizovaných okrsků na poště v Českém Dubu, že počet odevzdacích míst je nyní 892, počet LDS je 145, vzhledem k tomu, že na této poště již existuje motorizovaný okrsek jsou v tabulce uvedeny údaje jako je počet hodin využití vozidla (kolik hodin je v terénu) a počet kilometrů.
- Ve sloupci „Navrhovaný stav“ jsou údaje, které odpovídají novému stavu. Počet obcí přespolního doručování je navýšen o obce z pošty ve Světlé pod Ještědem (na poště ve Světlé se doručuje do 11 obcí a v Českém Dubu do 27, to je celkem 38, ale pro poštu Český Dub je přespolní obec i Světlá pod Ještědem, tedy plus 1, celkem 39). Motorizované okrsky budou 2, zatímco pěší přespolní okrsek nebude žádný. Počet odevzdacích míst je navýšen o odevzdací místy z pošty ve Světlé pod Ještědem. Předpokládá se i instalace nových LDS. Požadovaný typ vozidla je Suzuki Vitara vzhledem k hornatému rázu krajiny. Denní využití vozidel se zdvojnásobí. Předpokládá se, že nový okrsek bude mít 43 km, tedy celkem sečteno s prvním vozidlem 103 km.
- Ve sloupci „Rozdíl“ jsou údaje odečteny, navrhovaný stav - stávající stav.

2.b) Ekonomické vyhodnocení projektu

Tabulka je vyplněna na stejném principu, jako tabulka za poštu ve Světlé pod Ještědem. Na poště Český Dub se předpokládá přijetí nového zaměstnance na 4 hodiny denně. Počet přepočtených pracovníků je vztažen na doručovatele, protože jich se

budou změny týkat. Na Světlé pod Ještědem byl do tohoto počtu zahrnut i vedoucí, protože i jeho se případné změny dotknou (snížení pracovního úvazku). V Českém Dubu se změny dotknou pouze doručovatelů, proto zde nejsou započítáni ostatní zaměstnanci této pošty. Právě tak další údaje jako jsou mzdové náklady, náklady na cestovné, jsou vztaženy jen na doručovatele. V jednorázových vstupních nákladech je promítnuta nutná instalace LDS. V posledním řádku: Náklady celkem - je patrný nárůst. Ten je zapříčiněn zaměstnáním nové pracovní síly, vzrostly náklady na používání vozidel apod.

Shrnutí

Při zohlednění termínu realizace budou na poště ve Světlé pod Ještědem náklady 275734Kč a na poště v Českém Dubu 850255Kč celkem tedy 1125989Kč oproti původnímu stavu 787616Kč, rozdíl je +338373Kč. To je v roce zavedení motorizace. V roce následujícím nebudou realizovány jednorázové vstupní náklady a tedy celkové náklady budou 105783Kč na poště Světlá pod Ještědem a 773529Kč v Českém Dubu, celkem tedy 879312Kč, oproti původním 787616Kč, rozdíl je +91696Kč.

V tomto případě bude pravděpodobně rozhodnuto pro zavedení motorizace, protože finanční rozdíl není natolik vyšší, aby vyvážil všechna pozitiva při zavedení motorizace. Jedná se o zajištění bezpečnosti doručovatelů, spolehlivosti a rychlosti při dodávání zásilek. I vzhledem k mzdovému vývoji se dá předpokládat, že úspory po zavedení motorizace budou vyšší.

Realizací projektu bude zrušeno pěší přespolní doručování 1) částečně
2) zcela

X

Druh navrhované změny pošty: vymístěná přepážka

Provozně technologické údaje		Stáv.stav (za rok 1996)	Navrhovaný stav	Rozdíl		
Počet obcí přespolního doručování		11		-11		
Počet přespolních DO : motorizovaných : pěších		2		-2		
Počet místních DO : motorizovaných : pěších		399		-399		
Počet odevzdacích míst:						
Počet instalovaných LDS			1.5.1997			
Předpokládaný termín realizace						
Požadovaný typ vozidla a počet						
Denní využití vozidla-počet hodin						
počet kilometrů						
Ekonomické vyhodnocení projektu		Stáv.stav (za rok 1996)	Navrhovaný stav A	Rozdíl A	Navrhovaný stav B	Rozdíl B
Počet přepočtených pracovníků		2,57	1,28	-1,29	0,63	-1,94
Mzdové náklady včetně odvodů		263663	131319	-132344	72337	-191326
Náklady na cestovné		13156	4385	-8771		-13156
Spotřeba materiálu		8738	4352	-4386	2142	-6596
Ostatní přímé náklady			nemění se		nemění se	
Druhotné náklady na používání služ.vozidel		17295	10809	-6486	8647	-8648
Ostatní druhotné náklady			8560	8560	12840	12840
Podíl provozní a správní režie %		30982	16309	-14673	9817	-21165
Náklady celkem		333834	175734	-158100	105783	-228051
Jednorázové vstupní vícenáklady			100000	100000	100000	100000
Náklady celkem		333834	275734	-58100	205783	-128051

Rozpis vícenákladů: LDS
PC 100000
Odstupné

Realizací projektu bude zrušeno pěší přespolní doručování 1) částečně
2) zcela

Druh navrhované změny pošty:

Provozně technologické údaje	Stáv.stav (za rok 1996)	Navrhovaný stav	Rozdíl
Počet obcí přespolního doručování	27	39	12
Počet přespolních DO : motorizovaných : pěších	1	2	1
Počet místních DO : motorizovaných : pěších	1		-1
Počet odevzdacích míst:	1	1	
Počet instalovaných LDS	892	1291	399
Předpokládaný termín realizace	145	348	203
Požadovaný typ vozidla a počet		1.5.1997	
Denní využití vozidla-počet hodin	7	Suzuki Vitara 1	1
počet kilometrů	60	14	7
		103	43
Ekonomické vyhodnocení projektu	Stáv.stav (za rok 1996)	Navrhovaný stav A	Rozdíl A
Počet přepočtených pracovníků	4	4,33	0,33
Mzdové náklady včetně odvodů	384912	416667	31755
Náklady na cestovné	13156	21926	8770
Spotřeba materiálu	13600	14722	1122
Ostatní přímé náklady		nemění se	nemění se
Druhotné náklady na používání služ.vozidel		147683	147683
Ostatní druhotné náklady			
Podíl provozní a správní režie %	42114	61482	19368
Náklady celkem	453782	662480	208698
Jednorázové vstupní vícenáklady		187775	187775
Náklady celkem	453782	850255	396473
			221525
			221525
			71788
			773529
			187775
			961304
			508522

Rozpis vícenákladů: LDS 187775
PC
Odstupné

8. DOPORUČENÍ ČESKÉ POŠTĚ S.P. OBVOD LIBEREC

- používané normy byly vypracovány již v 50.letech, je tedy nutné je aktualizovat
- navrhuji zajištění kontroly činnosti normovače
- normovač rozhoduje o rozšíření či zkrácení pracovních úvazků, proto dopustí-li se chyby, může dojít k nesprávnému posouzení vytíženosti
- doporučuji rovněž pravidelné přeměřování pěších kilometrů u doručovacích pochůzek. Zároveň by měly být zohledňovány přírázky za neschůdnou cestu, zimní norma.
- doručovatelé nejsou informováni o své vytíženosti a je nelogické, aby vytíženost byla plánována mezi 120 - 130%. Zcela zbytečný je koeficient 1,15, který nemá žádný praktický význam.
- bylo by vhodné řadu normovacích procesů automatizovat a data zpracovávat pomocí výpočetní techniky
- nelíbí se mi mzdová politika Obvodu Liberec, kdy zaměstnanci na Frýdlantsku mají nižší mzdy jenom proto, že v této oblasti je vyšší nezaměstnanost
- k celkovému zlepšení všech souvisejících činností cítím potřebu výrazného zlepšení vzájemných pracovních i mezilidských vztahů

ZÁVĚR

Jsem přesvědčena, že tato práce bude přínosem pro Českou poštu s.p. a mé navrhované změny přinesou zkvalitnění doručovacích služeb. Má doporučení se týkají pouze Obvodu Liberec, situace v ostatních obvodech může být jiná. Nebylo mi umožněno posuzovat problematiku listovního doručování globálně v rámci celé České republiky.

Pokud bude mít obvodní ředitelství v Liberci zájem o realizaci uvedených opatření, ráda bych se spolupodílela na jejich zavádění do praxe. Doporučuji, aby se problém racionalizace ČP s.p. opět zhodnotil po ukončení procesu zavádění nových motorizací Obvodu Liberec.

SEZNAM LITERATURY:

- [1] Výpis z obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, 31.12.1992
- [2] Výroční zpráva, 1996
- [3] Ing.Kubík J., Základy racionalizační praxe, Praha, 1969
- [4] Soják J., Normovanie prác v spojoch, Bratislava, 1979
- [5] Ústav racionalizácie spojov - Bratislava, Príručka normovača v spojoch, Nadas Praha, 1986
- [6] Metodika normovanie prác v spojoch, Nakladatelství dopravy a spojů Praha, 1982
- [7] Ing.Stýblo, Organizace personálních činností a postavení personálního útvaru ve firmě
- [8] H. a E.Škodovi, Zákulisí velkoměsta, Praha 1982
- [9] Šamonil V., Transformace poštovníctví, centrum vzdělávání Brno, 1996

SEZNAM PŘÍLOH :

1. AKTUALIZOVANÉ ÚDAJE O DORUČOVÁNÍ.....	1
2. POČET OLZ	3
3. PŘEHLED PODSTATNÝCH ÚDAJŮ DORUČOVACÍHO OKRSKU.....	4
4. VÝSTUPNÍ SESTAVA PRO PĚŠÍ DORUČOVACÍ OKRSEK.....	5
5. VÝSTUPNÍ SESTAVA PRO MOTORIZOVANÝ OKRSEK.....	6
6. HISTORIE POŠTY	7
7. CESTA JEDNOHO DOPISU	10
8. STRUKTURA VÝNOSŮ 1996.....	11
9. ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ ČESKÉ POŠTY S.P.	12

Pošta:

Číslo DO :

Vedoucí pošty:.....

Charakter DO:.....

AKTUALIZOVANÉ ÚDAJE O DORUČOVÁNÍ
- listovní

Měsíc: Květen 98

1. Poštovní poukázky převzaté k výplatě celkem	počet ks :
	převzatá suma
1a. Počet poštov. poukázek typu "H" převzatých bez peněz	počet ks :
2. Důchody převzaté k výplatě celkem	počet ks:
	částka v Kč:
z řád. č. 2 : nevyplacené důchody	počet ks:
	nevyplac. Kč :
3. Doporuč. zásilky (včetně doručenek a zás. na dobírku)	počet ks:
z řád. č. 3 - počet Rec hromadně doruč. (pro 3 a více adr)	počet ks:
4. Doručené B, C, cps	počet ks:
4a Doručené průvodky k došlým Balíkům	počet ks:
5. Doručené zásilky na dobírku:	počet ks:
6. Časopisy převzaté na doručení	- počet ks/měsíc:
7. Deníky převzaté na doručení	- počet ks/měsíc:
8. OLZ - vytříděné na nahruho (příloha)	- počet ks/měsíc:
9. OLZ - převzaté na doručení "	- počet ks/měsíc:
10. Letákové zásilky	- počet ks/měsíc:
11. Doručené platební doklady SIPO: (natrhané sestavy - Pk V)	- počet ks/měsíc:
12. Měsíční SIPO (vč. stvrzenek od PNS): (zbylá část inkas - klasické vybír.)	- počet ks:
Vybraná částka SIPO za měsíc:	Kč:

- 2 -

13. Počet doruč. telegramů a výzev - počet ks/měs.....
14. Počet vybíraných schránek při pochůzce - denně :.....
15. Počet navštívených domů (vchodů) od 4.5. do 29.5.98
16. Počet vystoupených poschodí - pěšky "
- " - výtahem "
17. Počet zápisů v knize přespolního doručovatele/měsíc
18. Částka přijatá knihou přespolního doručovatele/měsíc.....
19. U dobírek vybraná částka v Kč/měsíc

NENORMOVANÉ A JINÉ PRÁCE - vyplní V-pošty

1.	Topení v kamnech	v minutách:
2.	Výměna závěru/den	v minutách:
3.	Mokrý úklid denně	v minutách:
4.	Vnitřní služba/den	v minutách:
5.	Ostatní práce/den	v minutách:
6.	Sobotní služba	v minutách:

Za podklady odpovídá:
(podpis vedoucího pošty)

Razítko pošty:

Za věcnou správnost: Zuzana Štembergová v.r.
útvár ZAM/2

Česká pošta, s.p.
obvod Liberec

Příloha :

POŠTA:

ČÍSLO DO:

Datum	Počet OLZ v ks		Počet skutečně		
	vytříděné nahrubo	doručené na okrsku	navštívených domů(vchodů)	vystoup. a sestoup. pěšky	pater výtahem
4.5.					
5.5.					
6.5.					
7.5.					
11.5.					
12.5.					
13.5.					
14.5.					
15.5.					
18.5.					
19.5.					
20.5.					
21.5.					
22.5.					
25.5.					
26.5.					
27.5.					
28.5.					
29.5.					
ÚHRN					

Pošta: _____

Doručovací okrsek: _____

Doručovatel: _____

Pochůzka č.: _____

PŘEHLED PODSTATNÝCH ÚDAJŮ DORUČOVACÍHO OKRSKU

(Příloha k tiskopisu Stanovení denní normy doručovacího okrsku)

A. ÚDAJE O DOMECH A ODEVZDACÍCH MÍSTECH

Pořadové číslo	Místo část obce	1)		2)	Počet poschodí		Počet všech odevzd. míst	Pořadové číslo	Místo část obce	1)		2)	Počet poschodí		Počet všech odevzd. míst
		Ulice, náměstí apod.	Číslo domu		všech	3) skuteč. výstupů				Ulice, náměstí apod.	Číslo domu		všech	3) skuteč. výstupů	
1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
1								Přenos							
2								41							
3								42							
4								43							
5								44							
6								45							
7								46							
8								47							
9								48							
10								49							
11								50							
12								51							
13								52							
14								53							
15								54							
16								55							
17								56							
18								57							
19								58							
20								59							
21								60							
22								61							
23								62							
24								63							
25								64							
26								65							
27								66							
28								67							
29								68							
30								69							
31								70							
32								71							
33								72							
34								73							
35								74							
36								75							
37								76							
38								77							
39								78							
40								79							
Přenos:								Přenos							

Příloha č.4

Pošta	Všelibice	Číslo DO: 1			
Gledované období	květen 97				
Typ DO :	přespolní				
A	pracovní nápiř	počet jed.	denní pr.	N/min.	celkem
1	pošt. pouk.	14	0,70	3,00	2,10
2	důchody	63	3,15	2,90	9,14
3	R a doruč.	180	8,00	1,81	14,48
4	R-hrom.dod.	6	0,30	1,23	0,37
5	B,C, opo	4	0,20	3,40	0,68
6	Třídění OLZ	521,75	104,35	0,08	6,26
7	OLZ	464,25	92,85	0,29	26,93
8	Noviny	174,25	34,85	0,38	13,24
9	Časopisy	164	8,20	0,48	3,94
10	Zásilky na dob.	3	0,15	1,70	0,26
11	Telegramy	0	0,00	1,60	0,00
12	Letákové zásilky	700	35,00	0,09	3,15
13	Ink., fakt. SIPO	0	0,00	2,50	0,00
14	Přij. zásil. na poch.(t	0	0,00	3,30	0,00
15	pen. přij. na poch.(ti	289	14,45	0,27	3,90
16	Pen.odev. na poště	18	0,90	0,33	0,30
17	PST výpr.a přev.uza	0	0,00	27,00	0,00
18	Vybír. pošt. schrán.	1	1,00	1,50	1,50
19	R pro četú	0	0,00	0,17	0,00
20	Peněž.lis.pro četú	0	0,00	0,78	0,00
21	Ostat. norm. práce	500	25,00	1,00	25,00
B	Výhodn. času potř. n	den. pr.		N/min.	celkem
1	Délk.poch pěšky	15,3		15,00	229,50
2	Délk. poch. km kolo	0		6,00	0,00
3	Délk.poch. km MHD	0		4,00	0,00
4	Délk. poch. km moto	0		2,00	0,00
5	Počet navš. domů	72,4		0,19	13,76
6	Výstup a sestup na posch-výtah	0		0,21	0,00
7	Výstup a sestup na posch.- pěš	11,3		0,44	4,97
8	Přirážky na neschůd. cestu	0		5,00	0,00
A	Pracovní nápiř pošt. dor.			111,23	
B	Výhodnocení času potř. na poch.			248,23	
C	Úhrn (řádek A plus B)			359,46	
D	Prac. úvaz. v hod./den x 60			330,00	
D1	Koeficient - 1,15			413,38	
E	ř.C + ř.D1 plus čas na očis. dle PKS(15')			428,38	
G	Procento zatěže pošt.dor.			129,81	

Pošta	Všelibice	Číslo DO: 2			
Gledované období	květen 97				
Typ DO :	motorizov				
A	pracovní náplň	počet jed.	denní pr.	N/min.	celkem
1	pošt. pouk.	32	1,80	3,00	4,80
2	důchody	199	9,95	2,90	28,86
3	R a doruč.	224	11,20	1,81	20,27
4	R-hrom.dod.	9	0,45	1,23	0,55
5	B,C, cps	42	2,10	3,40	7,14
6	Třídění OLZ	875,5	175,10	0,06	10,51
7	OLZ	812,5	162,50	0,29	47,13
8	Noviny	396,75	79,35	0,38	30,15
9	Časopisy	344	17,20	0,48	8,26
10	Zásilky na dob.	25	1,25	1,70	2,13
11	Telegramy	10	0,50	1,80	0,80
12	Letákové zásilky	1450	72,50	0,09	6,53
13	Ink., fakt. SIPO	0	0,00	2,50	0,00
14	Přij. zásil. na poch.(t	14	0,70	3,30	2,31
15	pen. přij. na poch.(ti	934	46,70	0,27	12,61
16	Pen.odev. na poště	35	1,75	0,33	0,58
17	PST výpr.a přev.uza	0	0,00	27,00	0,00
18	Vybír. pošt. schrán.	11	11,00	1,50	16,50
19	R pro čet	0	0,00	0,17	0,00
20	Peněž.lis.pro čet	0	0,00	0,78	0,00
21	Ostat. norm. práce	1400	70,00	1,00	70,00
B	Vyhodn. času potř. n		den. pr.	N/min.	celkem
1	Délk.poch pěšky		13,36	16,00	200,40
2	Délk. poch. km kolo		0	6,00	0,00
3	Délk.poch. km MHD		64	4,00	336,00
4	Délk. poch. km moto		64	2,00	128,00
5	Počet navš. domů		176,7	0,19	33,57
6	Výstup a sestup na posch-výtah		0	0,21	0,00
7	Výstup a sestup na posch. - pěš		12,8	0,44	5,63
8	Přirážky na neschůd. cestu		0	5,00	0,00
A	Pracovní náplň pošt. dor.			269,11	
B	Vyhodnocení času potř. na poch.			703,61	
C	Úhrn (řádek A plus B)			972,71	
D	Prac. úvaz. v hod./den x 80			960,00	
D1	Koeficient - 1,15			1 118,62	
E	ř.C * ř.D1 plus čas na odis. dle PKS(15')			1 133,62	
G	Procento zatěže pošt.dor.			118,09	

Historie pošty

Pošta. To slůvko zní docela česky, ale pochází z latinského „posta“, což bývalo v lidové řeči starého Říma zkratka slova „statio posita“. Znamenala samostatná stanoviště na silnicích, sloužící k výměně koní, k občerstvení a odpočinku jízdních poslů i cestujících.

I když nejdokonalejší dopravu zpráv měli Římané, dochovaly se doklady o tom, že poštovníctví vzkvétalo i u starších národů. Na papyrusu byla nalezena zpráva se jmény poslů z doby krále Meneptaha II., který vládl Egyptu někdy kolem roku 1300 před naším letopočtem.

Kdy začali běhat a jezdit na koni listonoši u nás, to nikdo neví. Snad už první Přemyslovci zřídili příležitostnou dopravu zpráv. Tuto službu vykonávali poslové z knížecích družin - synové zemanů nebo rytířů, kteří měli možnost na cestě vystřídat koně a včas doručit dopis. Korespondenci si mezi sebou vyměňovaly i četné kláštery. A právě ve středověku fungovala pošta především prostřednictvím mnichů, kteří přinášeli papežovi zprávy a informace z celé Evropy.

O poštu se starali i řezníci. Ti se hojně rozjížděli na venkov za nákupem dobytka a obyvatelé měst je používali k zprostředkování zpráv. Řezníci oznamovali příjezd troubením na trubku. Toho zvyku se začalo potom obecně užívat k oznamování příjezdu pošty a trubka se objevila i v poštovním znaku.

Od 13.století dostávali pražští městští poslové k platu i služební oděv. První stejnokroj byl velmi pestrý a odpovídal barvám města, kterému listonoš sloužil. A k ochraně používali kopí.

Objevy nových zemí v zámoří, na přelomu 15. a 16.století, přinesly čilý obchodní ruch. Už nestačilo spojení pěšími a jízdními posly, kteří cestovali nepravidelně, na dlouhé vzdálenosti, bez výměny koní. Dopravu zpráv bylo nutno zdokonalit. Toho se v našich zemích ujala italská rodina Taxisů, která po vzoru staré římské pošty založila koncem 15.století pravidelné spojení mezi evropskými městy.

Také v Praze jednou nebo dvakrát týdně vypravoval poštmistr poštu. Zaměstnanců moc neměl. V roce 1753 sloužilo u pražské pošty pět úředníků a jeden listonoš, který s členy své rodiny doručoval zásilky do všech čtyř pražských měst - na Malou Stranu, na Hradčany, na Staré i Nové Město. V témže roce dala Marie Terezie vybudovat sběrný dopisů, aby lidé nemuseli chodit s každým dopisem na jedinou poštu, která byla na Malé Straně. Za panování této císařovny byla u nás zavedena povinná školní docházka.

přibývalo lidí, kteří uměli psát a tím přibývalo i dopisů. Toho využil v roce 1782 František Garsie. Se souhlasem zemských úřadů zřídil soukromou pochůzkovou službu pro přepravu dopisů a balíčků. Umístil ji v Celetné ulici, a protože sluhové, kteří ji obstarávali, ohlašovali příchod klapačkou, říkalo se jí klapačková pošta.

Razítkovat dopisy začali poprvé v Anglii v roce 1661, u nás o 120 let později. V roce 1837 nastoupila na anglický trůn královna Viktorie a v té době podal matematik Rowland Hill návrh na zavedení poštovní známky. A tak se 6.května 1840 objevily první známky světa. Filatelisté jim říkají modrá a černá Viktorie.

Kdy a kde se poprvé objevila poštovní schránka, nikdo neví. V každém případě to bylo nejpozději v roce 1653, když francouzský král udělil jednomu podnikavci právo vyvěsit je v pařížských ulicích. Schránky měnily barvu. Bílou vystřídala oranžová, následovala bronzová, modrá, červená a nyní je ve světě v oblibě zase oranžová. V roce 1843 bylo v Praze, která měla přes 100 000 obyvatel, jen 20 poštovních schránek.

Základy moderní organizace poštovníctví v 19.století

Základní prvky moderní organizace poštovní správy a novodobé přepravní poštovní sítě byly položeny v 19.století. Do roku 1848 řídily poštovní záležitosti nejvyšší dvorská správa se sídlem ve Vídni a vrchní poštovní správa pro země. Po revoluci v roce 1848 došlo k nové organizaci politické, soudní a berní správy a v jejím rámci také správy poštovní. Budování jednotné státní správy bylo založeno na ministerstvech, která převzala agendu dvorských úřadů. V rámci ministerstva bylo v roce 1850 zřízeno Generální ředitelství pro komunikace s odděleními pro správu železniční dopravy, poštovníctví a telegrafu a v jednotlivých zemích monarchie byla zřízena poštovní ředitelství (od roku 1883 sloučena s ředitelstvími telegrafů na ředitelství pošt a telegrafů).

Principy moderního poštovníctví byly zakotveny v poštovním řádu z roku 1837, především výsadní právo státu na dopravu zásilek a osob. Na to navázal v 1838 řád pošty listovní a pošty povozné (balíkové).

Nejradikálnější změny zasáhly v polovině 19.století poštovní přepravu. Do zavedení železnice byla přepravní síť a síť poštovních úřadů vázána na silnice a reformy, zavedené ve třicátých letech 19.století, byly pouze zlepšením stávajícího stavu (zpevnění silnic, zavedení rychlíkové poštovní dopravy osob apod. Postupným budováním železniční sítě došlo k výrazným změnám v přepravě osob (pošta zde ztratila výsadní právo), v přepravě

poštovních zásilek (změna přepravního systému) a k diferenciaci významu poštovních úřadů v místním poštovním styku. Jednoduchý uzlový přepravní systém, situovaný podél hlavních silnic, byl nahrazen tzv. radiálně větrovým, jehož páteří byly vlakové pošty v kombinaci s přípojnými kursy silničními.

Po vzniku Československa roku 1918 byl přebudován vnitřní dopravní systém.

Vývoj ve 20.století

V 70.letech byla relativně oddělena česká a slovenská část spojů, která zahrnovala poštu, telekomunikace, poštovní a novinovou službu.

V souvislosti se státoprávními spory došlo po vzniku samostatné České republiky nejdříve k osamostatnění se Poštovní a novinové služby a následně i části "Telekomunikace" (dnes Telecom). Pro poštu tyto události byly významné tím, že od 1.ledna 1993 Ministerstvo Hospodářství zřídilo samostatný právní subjekt, státní podnik Česká pošta.

Byly zahájeny transformační kroky, které měly vést k zajištění tržního typu hospodářství. S ohledem na tento vývoj bylo nutné, aby se s tímto trendem vyrovnaly i podniky, ve kterých si stát ponechal majoritní podíl.

Vývoji se přizpůsobovala i Česká pošta, která je i nadále státním podnikem. Cílem státu je zachovat výhradní postavení České pošty v doručování listovních zásilek (tzv. poštovní výhrada). V ostatních činnostech, provozovaných do roku 1989 pouze poštou, byl umožněn vstup konkurenčních firem jako jsou např.Ten Expres, DHL, City Expres.

Ten Expres se zaměřil na přepravu balíků bez omezení váhy (pro srovnání, Česká pošta přijímá balíky pouze do 30 kg).

DHL je schopna oproti poště dovézt jakékoli zboží přímo od odesilatele k příjemci (služba " ze stolu na stůl ").

City Expres se zaměřil na letákové zásilky.

Cesta jednoho dopisu

Napadlo Vás někdy, co se vlastně stane s dopisem, který jste napsali a vhodili do poštovní schránky?

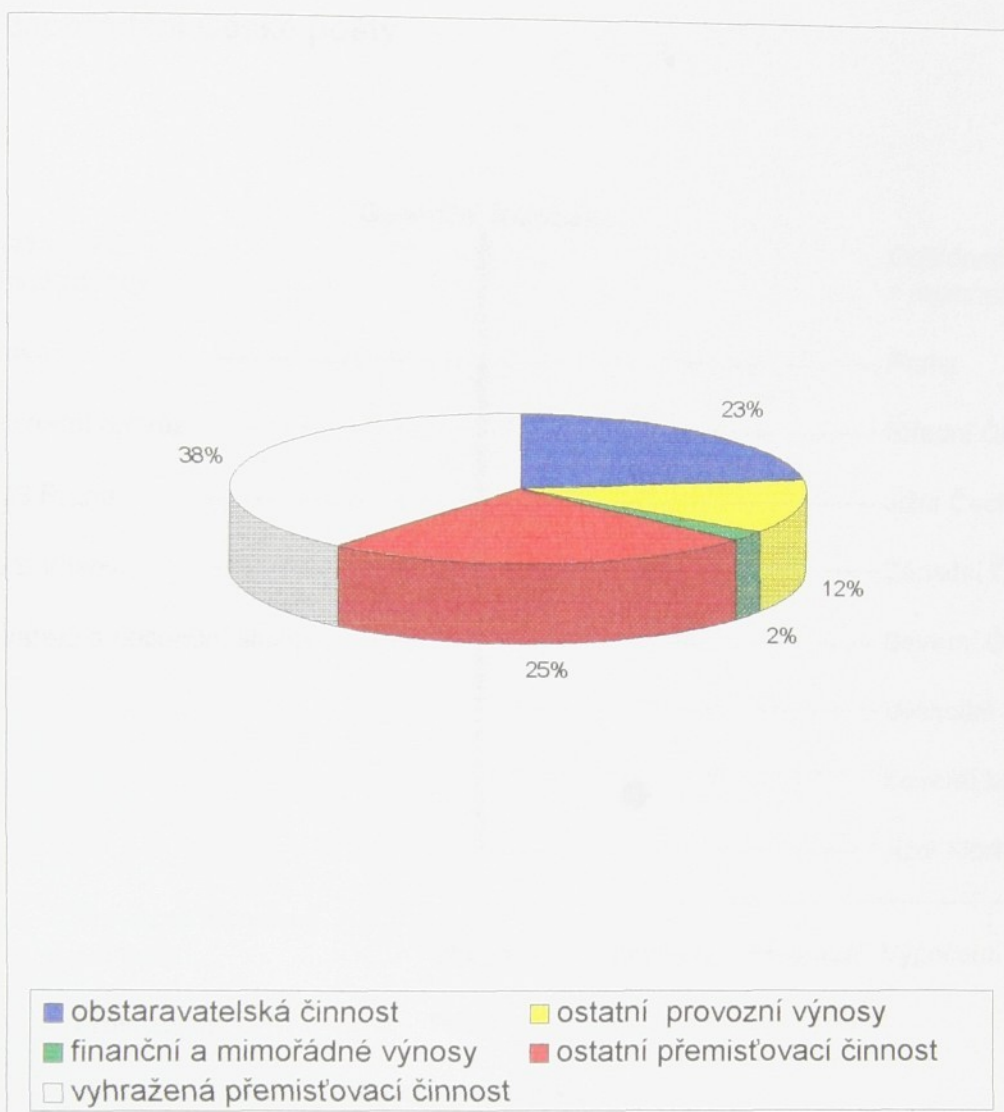
Na každé takové schránce je napsán čas, kdy se schránka vybírá. Ve městě přijede poštovní auto, výběrčí nasadí rám s brašnou na schránku, otočí klíčkem, vysune dno schránky, obsah se vysype do kabely, dno zasune a schránku uzamkne. Dopisy ze všech schránek a pošt ve městě a celého obvodu dovezou auta do třídírny.

Zásilky vybrané ze schránek jsou zkontrolovány, zda mají poštovní známku v odpovídající hodnotě a zda je čitelně napsáno poštovní směrovací číslo. Zásilky jsou poté orazítkovány. Dopisy, které jsou do třídírny přivezeny z pošt, už razítka mají. Na razítku je jméno města, číslo pošty a datum.

Nejdříve se zásilky třídí tzv. nahrubo, tj. podle první číslice v PSČ. Ta odpovídá „kraji“. Tak například „Severočeský kraj“ má první číslici 4. Z toho vyplývá, že všechny pošty na území „Severočeského kraje“ mají první číslici svého PSČ 4. Dopisy, které jsou adresovány mimo náš kraj, jsou přepravovány do dalších třídíren. Ty, které patří do našeho kraje, se dále třídí na okresy, tj. jemné třídění. Zásilky jsou poté roztříděny podle posledních číslic v PSČ, které označují příslušnou poštu. Chybné PSČ tak způsobí, že dopis dlouho bloudí. Nejvíce se třídí přes noc, když dorazí auta z jiných třídíren. Roztříděné dopisy putují ráno na danou poštu. Zde proběhne další třídění a to podle toho, který doručovatel dopis doručí. Nakonec si doručovatel třídí listovní zásilky sám podle směru pochůzky.

Přemísťovací proces je realizován prostřednictvím spojení. Spojením rozumíme vazbu mezi provozovny a styčným místem nebo jednotlivými provozovny. Provozovnou rozumíme poštu, která může např. být: dodávací, podávací, vyclívací, pojízdná, sezónní, přepravní uzel apod. Styčná místa jsou prostory v poštovním provozu, kde dochází k přímému styku pošty s klientelou: přepážky na poštách nebo poštovní schránky.

Struktura výnosů 1996



Organizační uspořádání České pošty

