

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Zefektivnění systému obsluhy zákazníka prostřednictvím vyvolávacího systému
České pošty, s. p.

Věnceslava Severová

Bakalářská práce

2010

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věnceslava SEVEROVÁ**
Osobní číslo: **D08470**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Zefektivnění systému obsluhy zákazníka prostřednictvím
vyvolávacího systému České pošty, s. p.**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika systému obsluhy klienta poštovních a bankovních služeb
2. Analýza současného stavu systému obsluhy klienta na poštách
3. Návrh a zhodnocení řešení pro zlepšení obsluhy klienta

Závěr

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.

děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mojí práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2009 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Českých Budějovicích dne 11. 5. 2012

Věnceslava Severová

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Evě Zákorové, Ph.D. a především doc. Ing. Liboru Švadlenkovi, Ph.D. za odborné vedení, rady, připomínky a ochotu. Dále chci poděkovat své rodině za pomoc a podporu.

ANOTACE

Elektronické systémy stále častěji slouží i k hromadné obsluze klientů. Bakalářská práce s názvem „Zefektivnění systému obsluhy zákazníka prostřednictvím vyvolávacího systému České pošty s. p.“ ukazuje na možnost efektivního využití výstupů z vyvolávacího systému k optimálnímu obsazování přepážek. V úvodu jsou vyjádřeny požadavky klienta na obsluhu. V další části práce je analyzován systém obsluhy v současnosti. Závěrečná část obsahuje návrhy ke zlepšení obsluhy klienta.

KLÍČOVÁ SLOVA

vyvolávací systém, Česká pošta, s. p., obsluha, doba čekání

TITLE

Customer service efficiency improvement through the Czech post calling system

ANNOTATION

Nowadays the electronic systems more often operate current client services. Bachelor essay „Customer service system efficiency improvement through the Czech Post calling system“ is focused on optimal counter service management. Essay introduction summarizes the client requirements, next parts describe the current situation. In conclusion some improvements are proposed.

KEYWORDS

calling system, Czech Post, service, waiting time

OBSAH

1 Charakteristika systému obsluhy klienta poštovních a bankovních služeb	10
1.1 Legislativní normy pro poskytování a provozování poštovních služeb	10
1.1.1 Podmínky pro provoz poštovních služeb, konkurence	11
1.2 Poskytování bankovních služeb aliančních partnerů	12
1.3 Požadavky zákazníků	12
1.3.1 Přístup ke klientům	12
1.3.2 Základní služba	13
1.4 Základní požadavky kvality	14
1.4.1 Poskytování informací	14
1.4.2 Metoda párového srovnávání	16
1.5 Model hromadné obsluhy	17
1.5.1 Charakteristické rysy vyvolávacího systému jako systému hromadné obsluhy	17
2 Analýza současného stavu systému obsluhy klienta na poštách	19
2.1 Základní druhy obsluhy zákazníků na pobočkách České pošty, s. p.	19
2.2 Přepážky České pošty	21
2.2.1 Rozdělení přepážek podle činností	21
2.2.2 Označení přepážek, činnosti pracovníků přepážek	22
2.3 Kvalifikační předpoklady pracovníků	23
2.4 Kvalitativní požadavky pracovníků	24
2.4.1 Hodnocení zaměstnanců České pošty, s. p.	24
2.5 Integrovaný Technologický a Informační Systém České pošty, s. p.	26
2.5.1 Datová síť	26
2.6 Vyvolávací systém	27
2.6.1 Části vyvolávacího systému	27
2.6.2 Postup při obsluze s vyvolávacím systémem	29
2.6.3 Řazení klientů do front ve vyvolávacím systému	30
2.6.4 Nastavení číselných řad	30
2.6.5 Události a konfigurace vyvolávacího systému	31
2.6.6 Ukazatelé obsluhy zákazníka a jejich řízení	32
2.7 Zhodnocení současného stavu	35
2.7.1 Neefektivní práce s VS	35
2.8 Současný stav obsluhy na poště České Budějovice 5	36
3 Návrh a zhodnocení řešení pro zlepšení obsluhy klienta	40

3.1 Využití metod v práci	40
3.1.1 Zjišťovací výzkumné metody	40
3.1.2 Hodnotící výzkumné metody	41
3.1.3 Úkoly analýzy	41
3.2 Návrh na optimální obsazování přepážek	41
3.2.1 Určení počtu potřebných otevřených přepážek	42
3.3 Návrh na obsazování přepážek kvalitními pracovníky	45
3.3.1 Změna v hodnocení zaměstnanců	46
3.3.2 Výběr obsluhujících podle navrženého hodnocení	48
3.4 Návrh na nové popisy tlačítek	50
3.5 Návrh na umístění monitoringu situace na webové stránky České pošty	51
3.6 Možnost realizace řešení	52
3.7 Náklady podniku na navrhované řešení	53
3.8 Zhodnocení řešení	54
ZÁVĚR	56
POUŽITÁ LITERATURA	58
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM ZKRATEK	61

ÚVOD

Nacházíme se v době, kdy Česká pošta, s. p. s blížícím se přechodem na akciovou společnost prochází zásadními proměnami. Cílem podniku je držet krok s narůstající konkurencí, přizpůsobovat se trendům a změnit obchodní přístup k trhu.

Ve všech oblastech poštovních služeb je předpokladem pro uskutečnění tohoto záměru schopnost udržet si zákazníka a přizpůsobit nabídku služeb jeho konkrétním potřebám. Česká pošta, s. p. reaguje na rozmach elektronizace vznikem multifunkčního podniku, který v budoucnosti zdaleka nebude poskytovat jen tradiční poštovní služby, ale zejména služby obchodní, bankovní a datové.

Rostoucí tlak konkurenčního prostředí způsobuje, že se v podniku Česká pošta, s. p. do popředí zájmů dostávají analýzy, které mají být především nástrojem k minimalizaci nákladů se zachováním spokojenosti zákazníka jako firemní hodnoty podniku. Stále větší požadavky se kladou na manažerské řízení podniku, procesní řízení, plánování, motivování a odměňování zaměstnanců, zlepšování organizace a kvality práce, zvýšení pracovního výkonu, snížení nákladů na čas pracovníka a uspokojení potřeb zákazníka snížením čekací doby zákazníka.

Vhodným pracovním nástrojem ke zjišťování poptávky po službách a k optimalizaci obsluhy je vyvolávací obslužný systém se zpětnou vazbou kontroly. Česká pošta, s. p. začala tyto vyvolávací systémy zavádět na svých pobočkách v roce 2000. Návrh na efektivní využívání informací z vyvolávacího systému v návaznosti na obsluhu klienta České Pošty, s. p. je hlavním cílem práce.

Vzhledem k hustotě pobočkové sítě České pošty, s. p. je vhodný výběr části organizační struktury podniku, specializace na Region Jižní Čechy.

1 Charakteristika systému obsluhy klienta poštovních a bankovních služeb

Česká pošta, s. p. poskytuje služby veřejnosti, občanům, firmám a institucím ČR. Jejím posláním je spojit – zprostředkovat důvěryhodný přenos informací, plateb i zboží, a to za využití jak tradičních, tak moderních, elektronických technologií.

1.1 Legislativní normy pro poskytování a provozování poštovních služeb

Česká pošta, s. p. je státním podnikem založeným Zakládací listinou, vydanou Ministerstvem hospodářství České republiky (dále ČR) dne 16. 12. 1992 a upravenou Zakládací listinou Ministerstva informatiky ČR dne 28. 5. 2003 na dobu neurčitou podle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku v platném znění. Vznik podniku byl potvrzen dne 1. 1. 1993 zápisem do obchodního rejstříku.

Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra ČR. Česká pošta, s. p. provozuje činnost podle základní právní normy, zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) v platném znění.

Od 1. 4. 2005 je regulačním orgánem pro sektor poštovních služeb Český telekomunikační úřad (dříve jím bylo Ministerstvo dopravy a spojů či Ministerstvo informatiky). Tento národní regulační orgán plní povinnosti správního orgánu v návaznosti na příslušná ustanovení zákona č. 29/2000Sb., o poštovních službách, v platném znění. Dne 5. 12. 2008 bylo Českým telekomunikačním úřadem (dále jen ČTÚ) rozhodnuto o udělení poštovní licence České poště, s. p. na období od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2012.

Zároveň byly ČTÚ stanoveny Základní kvalitativními požadavky a Poštovní podmínky. Pro Českou poštu, s. p. (dále jen Česká pošta) to znamená povinnost poskytovat základní služby na celém území České republiky v požadované kvalitě a kvantitě. Česká pošta, s. p. jako držitel poštovní licence je povinna plnit závazky vyplývající z členství ČR ve Světové poštovní unii a Evropské unii ve smyslu směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/67/ES (Směrnice ES).

1.1.1 Podmínky pro provoz poštovních služeb, konkurence

Zákon č. 29/2000 Sb. „o poštovních službách“, ve znění zákona č. 95/2005 Sb. a následně Poštovní podmínky, které upravují tento zákon, jsou závaznou normou pro pošty a zároveň i pro uživatele pošty. ČTÚ dne 5. 12. 2008 vyslovil souhlas s Poštovními podmínkami a Základními kvalitativními požadavky.

Poštovní podmínky specifikují služby a rozdělují je na základní a ostatní. Aby základní služby, které musí být všem zákazníkům nabízeny za stejných podmínek a za stejnou cenu, mohly být poskytovány na celém území ČR, bylo České poště uděleno poštovní oprávnění a to nařízením vlády č. 512/2005 Sb., o stanovení rozsahu poštovního oprávnění.

Nařízením byla stanovena částka (18 Kč) určující, kdy je provozování poštovní služby vyhrazeno držiteli poštovní a zvláštní poštovní licence, jejímž účelem je dodání písemnosti ve vnitrostátním styku o hmotnosti do 50 gramů. Jedná se o tzv. výhradu, kdy držitel poštovní či zvláštní poštovní licence nesmí stanovit cenu služby u zásilek s hmotností do 50 gramů a současně s cenou do 18 Kč. Pouze v této oblasti má Česká pošta, s. p. svým způsobem monopol. Monopol se tedy nevztahuje na zásilky s hmotností alespoň 50 g, nebo na služby s cenou nejméně 18 Kč, ani jsou-li obsahem písemnosti.

Novelizace zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), ve znění zákona č. 95/2005 Sb. s účinností od 1. 4. 2005 usnadňuje konkurenci České pošty vstup na trh poštovních služeb. V činnostech, jako je např. doručování balíkových zásilek, roznáška propagačních a informačních materiálů či roznáška novin, se tedy jedná o trh volný.

Mezi největší konkurenty České Pošty v oblasti neadresné distribuce komerčních nabídek a reklam patří firmy TNT Post ČR s. r. o., Mediaservis s. r. o., v oblasti přepravy balíkových zásilek PPL CZ s. r. o., a United Parcel Service Czech republic s. r. o.

Pro zaměstnance České Pošty kromě výše uvedených právních norem jsou směrodatné při výkonu jednotlivých činností Provozní předpisy. Tyto pracovní pomůcky sjednocují pracovní a technologické postupy na všech poštách a na všech úrovních řízení.

Evropská unie řeší liberalizaci poštovních služeb téměř 20 let. V roce 1997 zrušila výhradu dodání zásilek o hmotnosti nad 350 g, od roku 2006 může konkurence České pošty doručovat zásilky těžší než 50 g. Evropská komise dne 11. 7. 2007 schválila pozměňovací návrh evropské směrnice zabývající se poštovními službami, kdy měl být od roku 2009

poštovní trh v celé Evropě liberalizován v celém rozsahu poskytovaných služeb. Některé země včetně České republiky obdržely výjimku až do roku 2012.

Představenstvo České Pošty v roce 2006 schválilo transformaci ze státního podniku na akciovou společnost. Dále pak vedení generálního ředitelství České pošty reagovalo radikálními změnami. Koncem roku 2009 byla tato změna právní formy České pošty rozhodnutím zakladatele pozastavena. V současné době probíhá transformace organizační struktury z provozní firmy na moderní obchodní, logistickou a informační společnost.

1.2 Poskytování bankovních služeb aliančních partnerů

Pobočková síť České pošty, s. p. je pro svou největší hustotu v ČR a kvalitní logistickou propracovanost využívána smluvními (tzv. aliančními) partnery podniku.

1.3 Požadavky zákazníků

Požadavky jednotlivých klientů se velmi často liší podle konkrétních podmínek poskytování služby. S rozmachem elektronické komunikace roste i zájem klienta o elektronické služby a obsluhu.

Zákazník očekává on-line komunikaci zároveň s důvěryhodností a ochranou dat. Dále preferuje služby srozumitelné, uživatelsky jednoduché a snadno dosažitelné, např. zařizování ze svého domova či kanceláře.

1.3.1 Přístup ke klientům

Česká pošta, s. p. se snaží přistupovat ke klientům pokud možno co nejvstřícněji. Kromě tradičních poštovních služeb plní užitečnou úlohu role prostředníka v komunikaci mezi občanem a státem. Úzce spolupracuje se státní správou.

Podílí se na provozu sítě Českého Podacího Ověřovacího Informačního Národního Terminálu (CZECHPOINT), spravuje systém datových schránek patřící datové síti Ministerstva vnitra. Při počtu 110 000 odeslaných zpráv (odesílání je bezplatné) denně došlo v prvním půlroce provozu k úspoře 200 miliónů Kč českých pro uživatele a 50 miliónů Kč pro stát.

Na základě sledování nových trendů a životním stylu občanů podnik navazuje na spolupráci se zásilkovými obchody rozhodnutím o zřízení vlastního zásilkového a internetového obchodu Poštovní supermarket. Ve zkušebním provozu probíhá odpolední doručování balíků. Podnik tak vychází vstříc občanům předchozím upozorněním na dobu dodání i časem dodání od 16:00 hodin do 19:00 hodin. Oboustranně výhodné projekty mohou pomoci podniku obstát v konkurenčním prostředí.

S růstem elektronické komunikace dochází k poklesu objemu klasických poštovních činností. Reakcí České pošty je změna obchodního přístupu k trhu se snahou zkvalitnit služby a zachovat spokojenost občana. Podle vzoru poštovních správ v západních zemích klade ČP důraz na snahu přizpůsobit se požadavkům zákazníka, reagovat s rostoucím užíváním internetu na jejich měnící se návyky a přizpůsobit se jejich potřebám s ohledem na vynaložené náklady.

Specifické portfolio služeb reagující na individuální požadavky klientů je založené na možnosti volby (mezi fyzickou dopravou a elektronickým přenosem, místem a časem doručení zásilky).

K objektivnímu posouzení stížností a reklamací hájící oprávněné zájmy klientů zřídila Česká pošta, s. p. k 1. 11. 2009 funkci ombudsmana.

1.3.2 Základní služba

Základní služba je určena výše zmíněným zákonem a zaručuje dostupnost služby všem občanům ČR. Česká pošta, s. p. reaguje na měnící se chování zákazníků a otevírá své pobočky v obchodních centrech v urbanizovaných komunitách. Největší výhodou pro zákazníky v těchto lokalitách je bezesporu umístění pobočky, delší otevírací doba (hodiny pro veřejnost) či možnost předisponování již uložených poštovních zásilek z vlastní dodací pošty na poštu v obchodním centru (změna ukládací pošty).

Naproti tomu je České pošta v rámci úspor nucena zavírat ztrátové pobočky v nelukrativních regionech (venkovské komunity) a nahrazuje je alternativním způsobem zajištění obsluhy. Vznikem výdejních míst v externích subjektech se otevírá prostor podnikatelům, partnerům České pošty. Podle rozsahu poskytovaných služeb se rozlišují Výdejní místo I, Výdejní místo II, Partner I a Partner II. Tento systém je po vzoru zajištění základních služeb v zahraničí cestou k obslužnosti mikroregionů.

1.4 Základní požadavky kvality

Každý klient především očekává, že bude na poště kvalitně a rychle obsloužen. Rychlost a spolehlivost poskytovaných služeb, dostatečná hustota obslužných míst zajišťujících podání, otevírací doby provozoven a způsoby dodání zásilek či poskytování informací jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance České Pošty každodenními klíčovými úkoly. Kvalitu služeb předepisují Základní kvalitativní požadavky ze dne 14. 12. 2005, které jsou zveřejněny v Poštovním věstníku ČTÚ částka 14/2005.

V rámci inovace služeb pro zákazníky otevírá ČP své pobočky v obchodních centrech ve vybraných městech. Největší výhodou pro zákazníky je bezesporu umístění pobočky, delší otevírací doba nebo možnost přeměrování uložených poštovních zásilek z vlastních pošt.

1.4.1 Poskytování informací

Správnou orientaci klienta v nabídce a výběru služby zajišťují dostupné, komplexní a odpovídající informace o právních podmínkách při užití a poskytování základních služeb, o poštách a o změnách. I přes pokrok v informovanosti zákazníků nelze úplnou a dostatečnou informovanost celé veřejnosti zajistit.

Rozsah informací, které jsou stanoveny v Základních kvalitativních požadavcích:

- informace dostupné veřejnosti na každé poště,
- na vývěsních tabulích umístěných u vchodu budovy,
- ve vnitřních prostorách pošty pro veřejnost v JIS,
- volně k dispozici zákazníkům,
- k nahlédnutí,
- informace předávané v písemné podobě fyzickým a právnickým osobám ČR,
- předávané v případě změn,
- předávané pravidelně.

Informace určené veřejnosti a možnosti nahlédnutí do dokumentů musí být uvnitř pošt vyvěšovány v souladu se směrnicí Informace pro veřejnost na poštách. Směrnice vymezuje kompetence a upravuje postupy pro zajišťování jednotnosti, přehlednosti a aktuálnosti informací pro veřejnost.

Informační systém České pošty, s. p.

System poskytuje zákazníkům a zaměstnancům informace:

- v provozovnách, kde zákazník vznesl přímý dotaz, nebo má k dispozici informační a propagační materiály,
- prostřednictvím elektronické podatelny Kontaktního centra České pošty na bezplatné telefonní lince nebo na emailové adrese, kde zákazník může uplatňovat některé žádosti (např. žádost o prodloužení úložní doby, změnu ukládací pošty či zprostředkování podání imobilní osoby),
- pomocí internetu na webových stránkách, kde si zákazník může vedle získání informací obstarat a vyplnit formuláře předem a tím si usnadnit přímou návštěvu pošty, nebo může některé služby využít přímo na internetu, bez návštěvy pošty,
- pomocí brožury Přehled základních služeb České pošty dodávané každý rok do všech schránek, její rozsah a obsah stanovil kontrolní orgán (ČTÚ) v Základních kvalitativních požadavcích.

Na webových stránkách České pošty (www.cpost.cz) jsou dostupné:

- stručné informace o základních a ostatních poštovních službách vnitrostátních a do zahraničí,
- kompletní ceník základních a ostatních služeb vnitrostátních a do zahraničí,
- informace o balení a nedovoleném obsahu zásilek, vzory psaní poštovních adres, čárové kódy na Doporučené zásilky, pošty otevřené o nedělích a státních svátcích,
- formuláře ke stažení - např. podací lístek, podací archy pro hromadné podavatele, tiskopisy k evidenci a výkaznictví pro smluvní podavatele,
- přehled zkratk služeb a dispozic používaných v technologii podniku,
- tiskopisy a žádosti pro příjemce a adresáty – žádost o odnášku zásilek, žádost o změnu místa dodání (dosílka), žádost o opatření adresáta, žádost o vydání průkazu příjemce, prohlášení zákonného zástupce,
- přehled zásad pro dodání, změny ve způsobu dodávání doporučených zásilek (vlození do schránky),
- vyhledávání informací o jednotlivých provozovnách - adresa, PSČ, otevírací doba, místa, kam pošta doručuje, časy a zastávky mobilních obslužných míst, seznam poštoven, nabídka specifických služeb, počet domácností, odevzdacích míst, parametry provozovny,

- elektronické služby - hybridní pošta, veřejná certifikační autorita, seznam registrovaných elektronických adres,
- elektronická podatelna - elektronické podání žádostí o doslání uložené zásilky na novou adresu, o změnu ukládací pošty již uložené zásilky, o opakované doručení uložené zásilky běžnou pochůzkou, o prodloužení úložní doby pro vyzvednutí uložených a došlých zásilek, o zprostředkování obsluhy imobilní osoby,
- sledování zásilek (Track & Trace), kalkulátor zásilek, poukázek,
- objednávání časopisů on-line, studentská zóna, volná pracovní místa, Věstník a informace o podniku Česká pošta, s. p., poštovní, obchodní podmínky a základní kvalitativní požadavky.

1.4.2 Metoda párového srovnávání

Při metodě kvantitativního párového srovnávání se používá devítibodové stupnice (je možné používat i mezistupně 2, 4, 6, 8):

- 1 – rovnocenná kritéria,
- 3 – slabě preferované kritérium (řádek před sloupcem),
- 5 – silně preferované kritérium (řádek před sloupcem),
- 7 – velmi silně preferované kritérium (řádek před sloupcem),
- 9 – absolutně preferované kritérium (řádek před sloupcem).

Pro průzkum důležitosti požadavků na kvalitu (Tabulka 3) je využito stupnice se 3 body:

- 1 – rovnocenná kritéria,
- 3 – nepreferované kritérium (řádek před sloupcem),
- 5 – absolutně preferované kritérium (řádek před sloupcem).

Pokud je důležitější první požadavek (řádek), pak hodnota prvku matice 5, potom druhý požadavek (sloupec) je méně důležitý a hodnota prvku matice je 3. Prvky matice vyjadřují odhad podílů vah kritéria řádku a kritéria sloupce. Na hlavní diagonále jsou vždy hodnoty 1 (každé kritérium je samo o sobě rovnocenné).

Váhu každého z kritérií určíme jako podíl součtu získaných bodů každého kritéria vůči součtu všech získaných bodů všech kritérií. Tím je zaručeno, že suma vah všech kritérií je rovna 1.

1.5 Model hromadné obsluhy

Vyvolávací systém vychází z teorie front (teorie hromadné obsluhy). Teorie hromadné obsluhy vznikla jako matematická disciplína začátkem 20. století. Její základy položil dánský matematik a vědec Agner Krarup Erlang (1878 - 1929). Teorie hromadné obsluhy využívá teorii pravděpodobnosti, matematické statistiky a teorii náhodných funkcí.

Proces hromadné obsluhy lze obecně charakterizovat tak, že do systému hromadné obsluhy, který se skládá z čekacího místa a z vlastního obsluhujícího zařízení, přicházejí z určitého zdroje jednotky (zákazníci), vyžadující obsluhu. Zákazníci, které pro omezenou kapacitu zařízení nemohou být ihned obslouženy, obvykle čekají, až se uvolní v obsluze místo. Hromadí se v systému a vytvářejí tak frontu. Příchod zákazníků do systému se nazývá vstup a opuštění systému výstup.

1.5.1 Charakteristické rysy vyvolávacího systému jako systému hromadné obsluhy

Obsluha pomocí vyvolávacího systému na České poště je klasifikována jako otevřený systém hromadné obsluhy, kdy je rozsah požadavků neohraničený a počet míst ve frontě neomezený. Vstupní tok (zákazníci se svými požadavky) je stochastický, zákazníci přicházejí s náhodným časovým odstupem.

Čas příchodů jednotek a doby trvání obsluhy jsou údaje, které vyvolávací systém poskytuje při výstupu. Doby mezi příchody po sobě následujících zákazníků a doby obsluhy zákazníků jsou nezávislé veličiny.

Obslužný systém na České poště patří mezi systémy s možností čekání ve frontě. Pokud je kapacita obsluhy překročena, tvoří se v paměti systému obsluhy paralelně fronty (vícenásobný režim fronty), které se v určitém režimu řadí k více kanálům obsluhy. Paměť je místo obslužného zařízení, kde je umožněno čekání požadavků. Ve vyvolávacím systému není možnost přecházení jednotek z jedné fronty do druhé ze strany jednotek. Program CALL 32 zajišťuje režim ve frontě (pokud fronta existuje) a řazení k přepážkám.

Podle způsobu vstupu zákazníků do systému obsluhy patří vyvolávací systém mezi systémy se ztrátami. Zákazník se řídí svou mírou netrpělivosti (zpravidla náhodná veličina). Do fronty se zařadí pouze s určitou pravděpodobností závislejší na délce fronty, popř. se do fronty zařadí, ale čeká na obsluhu pouze určitou dobu. Poté opouští systém (tzv. Erlangův

system) a odchází ke konkurenci. Ve vyvolávacím systému ale zůstává zařazen, vyvolán, ale obsluha neproběhne. V událostech je klasifikován jako obsloužený zákazník a tím dochází ke zkreslování údajů v počtu obsloužených zákazníků. Míru netrpělivosti lze popsat pomocí funkce rozdělení odpovídající náhodné veličiny s příslušnými charakteristikami (zpravidla průměr a rozptyl).

Vstup zákazníků do obsluhy s elektronickým systémem obsluhy probíhá v uspořádané frontě v pevně stanoveném pořadí podle pravidel FIFO (first input, first output), tedy v pořadí příchodu bez priority. Vyvolávací systém umožňuje i čekací disciplínu LIFO (obsluhu v náhodném pořadí). V rámci plynulé a spravedlivé obsluhy klienta jí metodický pokyn podniku zakazuje.

Funkce systému umožňuje zvolit určitou prioritu vstupu zákazníka do systému, např. relativní prioritu. Relativní priorita zajišťuje zvýhodněným jednotkám přednostní obsluhu, jakmile se uvolní místo v obsluhujícím zařízení. Příkladem jsou přepážky, kde se přednostně zařazují vstupující jednotky požadující důchodovou službu. Tuto prioritu lze v systému měnit, třeba v závislosti na měnících se podmínkách (např. podle výplatních dnů důchodů).

Správně zvolený režim vstupu do obsluhy je významným faktorem, ovlivňujícím efektivnost provozu systému hromadné obsluhy.

2 Analýza současného stavu systému obsluhy klienta na poštách

Tato část obsahuje základní druhy obsluhy, přepážky České pošty, činnosti na přepážkách, požadavky podniku na přepážkového pracovníka. Dále popisuje vyvolávací systém, jeho části a nastavení.

2.1 Základní druhy obsluhy zákazníků na pobočkách České pošty, s. p.

Základní druhy obsluhy:

- přímá obsluha,
- obsluha s obsluhujícím zařízením,
- obsluha prostřednictvím Zástupců České pošty, s. p.

Přímá obsluha

Při tomto druhu obsluhy se přicházející zákazníci sami řadí do front s možností přechodu, pokud provozovatel neurčí jinak. Kritéria řazení mohou být různá. Patří mezi ně druh požadované služby, upřednostňované služby, doba příchodu nebo zdravotní stav zákazníků. Každá pošta bez zajištění bezbariérového přístupu je u vchodu vybavena signálním zvonkem. Obsluhu zajistí přivolaný pracovník na místě.

Obsluha s obsluhujícím zařízením

Od roku 2000 zavádí Česká pošta, s. p. ve svých provozovnách obsluhující zařízení, tzv. vyvolávací systém, který již běžně používají banky či státní instituce. Vyvolávací systém instalovaný na poštách je CALL 32. Jde o rozsáhlý, spolehlivý a komfortní systém pro automatizované odbavování velkého množství lidí.

Vyvolávací systém efektivně snižuje náklady na čas pracovníka i zákazníka a zajišťuje rychlou a kvalitní obsluhu zákazníka.

Obsluha prostřednictvím smluvních Zástupců České pošty, s. p.

V místech, kde se nenachází pošta, Česká pošta, s. p. zajišťuje obsluhu na pracovištích provozovaných smluvními Zástupci České pošty. Předmětem a účelem Smlouvy o zajištění služeb pro Českou poštu je bezvadné poskytování služeb ČP třetím osobám prostřednictvím zástupce, který zajišťuje služby uvedené ve smlouvě jménem ČP na její účet a odpovědnost za sjednanou úplatu. Při výkonu své činnosti Zástupce postupuje v souladu se zákonem

č. 29/2000 Sb. o poštovních službách, v platném znění, a veškerými dalšími platnými a účinnými právními předpisy, vztahujícími se k poskytování sjednaných služeb. Zástupce není zaměstnancem ČP a je povinen zachovávat a chránit listovní, poštovní, bankovní, obchodní a jiná zákonem chráněná tajemství, se kterými přijde do styku v souvislosti s poskytováním služeb i po ukončení smluvního vztahu.

Každé pracoviště provozované smluvním Zástupcem má stanovenou řídicí poštu, se kterou provádí veškeré úkony související s činností tohoto pracoviště, případně je na řídicí poštu automatizovaně napojena.

Podle rozsahu poskytovaných služeb, automatizace a technického vybavení rozlišuje ČP pracoviště Zástupců Výdejní místo I, Výdejní místo II, Partner I, Partner II.

Pracoviště Zástupců České pošty poskytují tyto služby:

- Výdejní místo I – výdej uložených vnitrostátních zásilek, výdej uložených zásilek ze zahraničí, příjem částek za dobírky a clo.
- Výdejní místo II – výdej uložených vnitrostátních zásilek, výdej uložených zásilek ze zahraničí, příjem částek za dobírky a clo z uložených zásilek s omezením částky do 20 000 Kč, příjem vnitrostátních zásilek, příjem mezinárodních zásilek, příjem poštovních poukázek s omezením částky do 20 000 Kč.
- Partner I – zásilky vydává a přijímá s omezením částky (dobírkové částky, cla) do 20 000 Kč a s omezením udané ceny do 20 000 Kč, příjem a výdej uložených vnitrostátních a mezinárodních zásilek, příjem částek za dobírky i bezdokladové, clo z uložených zásilek s omezením do 20 000 Kč, doplatné a dosílku, příjem poštovních vnitrostátních poukázek, vyhotovení opisu, nebo druhopisu podací stvrzenky, výplaty poštovních poukázek B, výplatních dokladů Poštovní spořitelny a důchodů, transakce kartou k účtu Poštovní spořitelny, převzetí reklamačního listu. Pracoviště je vybaveno SW APOST.
- Partner II – poskytuje služby jako pošta v omezeném rozsahu, příjem a výdej uložených vnitrostátních a mezinárodních zásilek, příjem částek i za dobírky bezdokladové, clo z uložených zásilek, doplatné a dosílku, příjem zásilek EMS, příjem poštovních vnitrostátních poukázek, příjem dokladů SIPO (bez možnosti změny dokladu), vyhotovení opisu, nebo druhopisu podací stvrzenky, výplaty poštovních poukázek B, výplatních dokladů, šekových poukázek Poštovní spořitelny, důchodů, bezhotovostní platby kartou k účtu Poštovní spořitelny,

obsluha vkladních knížek Poštovní spořitelny, příjem reklamací včetně sepsání zápisu o poškození zásilky, příjem žádostí adresátů v souvislosti s dodáním zásilek. Pracoviště je vybaveno technikou včetně SW APOST.

Pracoviště provozované smluvním Zástupcem ČP, které poskytuje služby jako pošta v omezeném rozsahu, musí mít ve smlouvě uvedena všechna omezení služeb a smlouva musí být schválena ČTÚ.

2.2 Přepážky České pošty

Běžné technické vybavení přepážek na poštách odpovídá modernějším trendům. Každá přepážka je vybaveny počítačem s programovým systémem APOST, automatickou váhou, tiskárnou, snímací jednotkou pro platební karty, snímačem čárových kódů, lampou s ultrafialovým zářením pro ověřování pravosti bankovek a šeků, trezorem s časovým zámkem. Na vybraných pobočkách je zaveden vyvolávací systém. Ke zlepšení komunikace s pokladnou některé pobočky využívají potrubní poštu.

V rámci projektu „Nová tvář České pošty“ dochází k pozvolné přestavbě přepážek. Česká pošta, s. p. se inspirovala v zahraničí a vybavila nové pobočky špičkovou informační a bezpečnostní technologií. Moderní design otevřených přepážek je doplněn o velkoplošnou obrazovku, dotykové a informační displeje, moderní vyvolávací systém. Bezpečnost zajišťují kamerové systémy, bezpečnostní boxy na přepravu hotovosti a trezory s časovým zámkem.

2.2.1 Rozdělení přepážek podle činností

Druhy přepážek České pošty s obsluhujícími činnostmi:

- Univerzální - prodej známek a kolků, listovní služby, EMS, prodej losů, peněžní služby, základní bankovní služby.
- CZECHPOINT - výpis z katastru nemovitostí, výpis z rejstříků (např. obchodní, živnostenský), výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů, výpis z bodového hodnocení řidičů, zprostředkování podání podle živnostenského zákona, registr účastníků provozu modulu autovraků ISOH, autorizované konverze dokumentů, datové schránky, vidimace (ověřování listin), legalizace (ověřování podpisů), doplňkové služby k datové schránce (datový klíč, datový trezor).

- Peněžní – výplata a příjem poštovních poukázek, SIPO dokladů, výplata důchodů základní bankovní služby.
- Bankovní – vyšší forma obsluhy klientů, označována názvem Bankzóna, často s komfortním diskretním klientským prostorem. Poskytuje výhradně bankovní služby.
- Poštovní spořitelna – specializovaná přepážka aliančního partnera (Československá obchodní banka, a. s., Poštovní spořitelna) poskytující portfolio produktů především služby s delší dobou obsluhy a vyžadující odborné vědomosti zaměstnance. Poskytuje i služby dalších aliančních partnerů např. Raiffeisen stavební spořitelny, a. s., Českomoravské stavební spořitelny, a. s.
- Česká pojišťovna – druhá specializovaná přepážka aliančního partnera poskytující kompletní portfolio produktů a služeb České pojišťovny, a. s. Obsluha je prováděna speciálně proškolenými certifikovanými pracovníky absolvující intenzivní trénink přímo na pobočkách České pojišťovny, a. s.
- Balíková - příjem a výdej balíkových zásilek, listovní služby, příjem EMS, cenného psaní, obchodního psaní.
- Obchodní - prodej známek, kolků, filatelistického zboží, prodej novin, časopisů a obchodního zboží, kopírovací služby, Postfax, prodej dobíjecích telefonních kuponů, prodej losů a další služby Sazky sázkové kanceláře, a. s., prodej losů společnosti Terno, a. s. a GAMESTAR, a. s.
- Ostatní – zřízení, změna, zrušení SIPO (Sdružení inkasa a plateb obyvatelstva), důchodová služba, reklamace, výplata hotovosti a cenin ve velkém, pokladna, rozhlas a televize, Western union (zasílání peněžních poukázek do ciziny), Home Credit (sjednání a výplata hotovostního spotřebitelského úvěru), výdej oznámených zásilek, příjem hromadného podání.

2.2.2 Označení přepážek, činnosti pracovníků přepážek

Všechny přepážky jsou označeny viditelně a přehledně čísly, službami a příjmením a jménem obsluhujícího pracovníka. Označení přepážek je specifikováno v Technických normách pošt TNP 0002 - 3. Přepážky napojené na vyvolávací systém nemusí být označené lištami s poskytujícími službami, pokud je vyvolávací systém v provozu.

Každý pracovník přepážek má podle druhu přepážek pevně stanovenou náplň práce. Jeho povinností je přesně a řádně tuto náplň práce dodržovat. Činnosti na přepážce je nutné rozdělit na činnosti:

- Produktivní - zobrazující se v APOSTU, řadí se v poštovním a finančním žurnále pod transakčními čísly a kódy služeb, podle času obsluhy a historicky se ukládají.
- Neproduktivní - nezobrazující se v APOSTU, poskytování informací, výdej tiskopisů, nabídka produktů, vyhledávání důchodů, reklamace, vystavování potvrzení, přiděl hotovosti a cenin, orážení výplatním strojem, telefonické ověřování výplat, vedení knih otisků razítek, předávání cenných nálepek a nálepek s čárovým kódem, tisk předávacích a kontrolních dokladů (v APOSTU se projeví jako přerušení práce přepážky!), úklid přepážky.
- Mimo přepážku – předání přepážky, kontrola dokladů, žádost o přiděly, převzetí a kontrola přidělů.

Čas potřebný k vykonávání činností nezobrazujících se v APOSTU a mimo přepážku je nutné zohlednit v celkovém hodnocení pracovního výkonu přepážkových pracovníků.

2.3 Kvalifikační předpoklady pracovníků

Každý pracovník České pošty zařazen do typové pozice přepážkového pracovníka musí splňovat ke své práci odborné nároky a požadavky. Pravidla pro zajištění požadované úrovně vzdělání zaměstnanců České pošty a zvýšení vzdělanostní struktury České Pošty určuje metodický pokyn č. 25 z roku 2009.

Kategorie vzdělání v České Poště, s. p. jsou stanoveny pouze na typových pozicích a ve dvou úrovních:

- cílová – optimální,
- přípustná – minimální.

V případě nově nastupujícího zaměstnance je v metodice nařízeno obsazovat pracovní pozice především těmi zaměstnanci, jejichž kvalifikace odpovídá stanovené optimální kategorii vzdělání. U stávajících zaměstnanců při změně pracovního zařazení nařizuje metodický pokyn obsazovat pracovní pozice především zaměstnanci, jejichž kvalifikace odpovídá stanovené minimální kategorii vzdělání.

Zaměstnanci v neřídící pozici, který nespĺňuje požadavek minimálního vzdělání, ale jeho odborná způsobilost prokazatelně odpovídá požadavkům stanoveným pro minimální vzdělání a podává dlouhodobě dobrý pracovní výkon, je umožněno zvýšení požadované kategorie vzdělání. Zaměstnanec, který nespĺňuje požadavek minimálního vzdělání, může požádat o výjimku z požadované kategorie vzdělání za předpokladu, že dosáhl minimálně 45 let věku a má pracovní praxi v délce minimálně 3 roky v daném oboru. S přihlédnutím k dosaženým znalostem, zkušenostem a vykonávané práci u podniku, lze udělit výjimku i zaměstnancům pod věkovou hranici 45 let věku. Žádost o výjimku z požadované kategorie vzdělání schvaluje výkonný ředitel pro personalistiku. U typové pozice pracovník přepážek je požadováno ukončené střední vzdělání s maturitou.

Ve vazbě na dosažené vzdělání zajišťuje podnik školení a vzdělávací akce prostřednictvím vlastního úseku rozvoje lidských zdrojů. V rámci specializovaných činností je důležitá perioda školení.

2.4 Kvalitativní požadavky pracovníků

Lidé, zaměstnanci a manažeři jsou vstupním zdrojem s vysokými náklady a přináší někdy těžko změřitelné hodnoty. Lidé připravují dlouhodobé cíle a strategie podniku. Unikátnost lidského potenciálu si vyžaduje systematické hodnocení a neustálou motivaci. Výkon zaměstnance je vázán na odměňování, na schopnost zaměstnance uvědomit si důležitou spoluzodpovědnost při dosahování pracovních cílů.

Management podniku Česká pošta, s. p. využívá k manažerskému řízení jako nástroj systém hodnocení zaměstnanců, který určuje směrnice č. 24/2010.

2.4.1 Hodnocení zaměstnanců České pošty, s. p.

Cílem systému hodnocení je podporovat dosahování cílů podniku prostřednictvím pracovního výkonu a úrovně profesního jednání hodnocených zaměstnanců. Směrnice Systém hodnocení zaměstnanců stanovuje následující varianty:

Průběžné hodnocení

Je založeno na vyhodnocení předem stanovených ukazatelů. Probíhá ve zvolených časových periodách kratších než 1 rok. Výsledkem průběžného hodnocení je posouzení

pracovního výkonu a určení procentuální výše výkonnostní mzdy za hodnocené období. Délku hodnoceného období dle typové pozice, výši výkonnostní mzdy, pravidla pro stanovení a vyhodnocení ukazatelů stanovuje předpis ČP Stanovení a vyhodnocení ukazatelů.

Hodnocení zaměstnance

Předmětem je celkové zhodnocení pracovního výkonu a profesního jednání zaměstnance, zpravidla za uplynulý rok. Výsledek hodnocení zaměstnanců je podkladem pro případnou úpravu výše základní mzdy dle předpisu ČP Systém odměňování zaměstnanců.

Kritéria stanovená při ročním hodnocení profesního jednání zaměstnanců:

- Klientský přístup – aktivní přístup a chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi.
- Výkonnost – plnění úkolů v požadované kvalitě a termínu.
- Odpovědnost – dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně.
- Flexibilita – ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon.
- Spolupráce – sdílení informací a spolupráce s kolegy, aktivní komunikace.

Kritéria profesního jednání zaměstnance jsou odvozena od firemních hodnot v neurčeném pořadí podle důležitosti. Projevy chování v profesním jednání jsou rozděleny podle úrovně řízení na vyšší management, střední management, nižší management, specialisté a obchodníci, výkonní zaměstnanci. Při hodnocení zaměstnance v jednotlivých kritériích se používají škály.

Tabulka 1 Škála pro dílčí známky v jednotlivých kritériích

Dílčí známka	Popis známky
A+	Převyšuje požadavky
A	Splňuje požadavky
B	Potřebuje zlepšení
C	Nedosahuje požadavků

Zdroj: Česká pošta, s. p., interní materiály

Výsledkem hodnocení je stanovení celkové známky podle výsledků dílčích známek v jednotlivých kritériích.

Tabulka 2 Stanovení celkové známky

Celková známka	Popis známky	Podmínky
A+	Převyšuje požadavky	Je-li v alespoň 2 kritériích dílčí známka A+ a v dalším žádném není hůře než dílčí známka A
A	Splňuje požadavky	Je-li alespoň ve 3 kritériích nejhůře dílčí známka A a zároveň v dalším žádném není hůře než dílčí známka B
B	Potřebuje zlepšení	Je-li alespoň ve 4 kritériích hodnocen nejhůře dílčí známkou B
C	Nedosahuje požadavků	Je-li ve 2 a více kritériích hodnocen dílčí známkou C

Zdroj: Česká pošta, s. p., interní materiály

2.5 Integrovaný Technologický a Informační Systém České pošty, s. p.

Hlavními funkcemi Integrovaného Technologického a Informačního systému České pošty, s. p. (dále jen ITIS) jsou:

- automatizace a podpora poštovního provozu,
- automatizace a podpora vnitropodnikových činností,
- automatizace a podpora podnikatelských aktivit České pošty, s. p., dané jejím podnikatelským záměrem v rámci ekonomiky ČR a zákony č. 29/2000 Sb., č. 227/2000 Sb. a změnami vyplývajících ze zákona č. 517/2002, ze zákona č. 225/2003 Sb. a ze zákona č. 95/2005 Sb.

2.5.1 Datová síť

Integrovanou součástí ITIS je datová síť. Její hlavní funkcí je vytvoření datové komunikační základny – vnitropodnikového intranetu, demilitarizovaných zón a center pro

spojení s okolním světem. Součástí jejích funkcí jsou další služby zajišťující její vlastní provoz a provoz aplikací ITIS.

Dodavatelem datové sítě České pošty jako celku je firma NCR, Česká republika, s. r. o. Vybudování datové sítě předcházelo vypracování analýzy požadavků na datové služby v roce 2001. Výsledkem analýzy je centralizace aplikací ITIS. Podmínky používání určuje Provozní řád datové sítě České pošty s. p.

2.6 Vyvolávací systém

Vyvolávací systém je nejmodernější spolehlivý elektronický odbavovací systém, který patří mezi systémy hromadné obsluhy zákazníků (jednotek). Na provozovnách České pošty je instalován komfortní systém značky CALL 154 S02.

Zákazník přicházející do prostorů vybavených vyvolávacím systémem musí být na tuto skutečnost upozorněn vhodně umístěnými nápisy a umístěním tiskárny pořadových lístků u vchodu do těchto prostor.

2.6.1 Části vyvolávacího systému

Tiskárna pořadových lístků - vstupní zařízení VS pro volbu služeb a vydávání lístků s pořadovým číslem zákazníka (obrázek č. 1). Po stisknutí tlačítka zvolené služby vstupuje zákazník do systému s indikací „ZAŘAZEN“. V rámci jednotnosti na všech poštách podnik metodicky stanovuje jednotné barevné členění podle druhu služby a povinné popisy tlačítek (pokud pošta službu poskytuje). V odůvodněných případech lze použít schválené alternativní názvy dle místních podmínek.

Povinné popisy tlačítek:

- LISTOVNÍ ZÁSILKY – Jednotlivá podání (max. 5 ks, příjem a výdej uložených zásilek)
- LISTOVNÍ ZÁSILKY – Hromadná podání (více než 5 ks, smluvní zákazníci)
- BALÍKOVÉ ZÁSILKY, EMS, CENNÁ PSANÍ (příjem a výdej uložených zásilek)
- POŠTOVNÍ POUKÁZKY, SIPO (vklady a výplaty uložených zásilek)
- DŮCHODY

- POŠTOVNÍ SPOŘITELNA (vklady, výplaty, příkazy)
- POŠTOVNÍ SPOŘITELNA (specializovaná přepážka)
- KONTAKTNÍ MÍSTO VEŘEJNÉ SPRÁVY
- OSTATNÍ SLUŽBY

Jednotlivé popisy tlačítek lze kombinovat za předpokladu, že bude zachováno uvedené názvosloví.

Obrázek 1 Tiskárna pořadových lístků



Zdroj: vyvolávací systém, Česká pošta, s. p.

Hlavní displej – informuje zákazníka o přiřazení zákaznických pořadových čísel (červená barva) k číslům přepážek (zelená barva), ke kterým se má klient dostavit. Je viditelně umístěn na čekacím místě, o změnách pořadí ve frontě informuje zákazníka zvukovým signálem. Pro přehlednost vyvolávání pořadových čísel a větší kvalitu obsluhy je ve vícehalové provozovně víceřádkový, doplněn o směrové šipky.

Přepážková klávesnice – příruční panel pracovníka pro přihlášení/odhlášení pracovníka a regulaci obsluhy zákazníka. Po přihlášení pod svým heslem vstupuje do systému obsluhující. Údaje zobrazující se obsluhujícímu na displeji přepážkové klávesnice jsou počet

zákazníků právě čekajících ve frontě na činnosti, které má daná přepážka nastavené v konfiguraci vyvolávacího systému a pořadové číslo vyvolaného zákazníka. Novější modely přepážkových klávesnic ukazují i název služby (činnosti) zvolené zákazníkem. Pracovník má k dispozici další funkce přepážkové klávesnice (např. vyvolání klienta mimo frontu, přesměrování klienta). Z důvodu pořizování správných dat a spravedlivé obsluhy zákazníků mají pracovníci povinnost dodržovat metodické zásady pro práci s přepážkovou klávesnicí a vyvolávacím systémem.

Přepážkový displej – současně s hlavním displejem informuje zákazníka o přiřazení zákaznického pořadového čísla (červená barva) k číslu přepážky (zelená barva), u které proběhne vlastní obsluha. Přepážkový displej je zavěšen na každé přepážce zapojené do vyvolávacího systému.

Výstupní zařízení – řídicí hardwarová master klávesnice schopná pojmout až 190 000 událostí a samostatný počítač se softwarem CALL 32 umístěném na pracovišti pověřeného pracovníka. Výstupní zařízení může obsluhovat pouze proškolený a pověřený pracovník, údržbu a závady dodavatelská firma ve spolupráci s odborem ICT.

Program CALL 32 usnadňuje vedoucím pracovníkům práci s vyvolávacím systémem, snadnou a přehlednou konfiguraci (nastavení), vyhodnocování dat pomocí statistiky, pomoc při řešení reklamací, stálý monitoring momentální situace, (aktuální přehled o počtu klientů čekajících na obsluhu, o obsluhovaných klientech, obsazení přepážek). Vedoucí pracovník může kontrolovat plynulost provozu na svém pracovišti.

2.6.2 Postup při obsluze s vyvolávacím systémem

Přicházející klient si musí nejprve vyzvednout lístek s pořadovým číslem zvolením požadované služby na tiskárně pořadových lístků. Na lístku je uveden název pošty, pořadové číslo zákazníka, čas příchodu, název zvolené služby, čísla přepážek momentálně obstarávajících zvolenou službu. Na všech poštách je zakázáno uvádět na lístku odhad čekací doby a počet klientů čekající ve frontě na stejnou činnost.

Poté zákazník sleduje informační zákaznický displej. Po vyvolání svého pořadového čísla přistoupí k přiřazené přepážce, u které předloží pro kontrolu lístek se svým pořadovým číslem a je obsloužen.

2.6.3 Řazení klientů do front ve vyvolávacím systému

Při hromadném odbavování klientů se v současnosti místo reálných front uplatňují tzv. virtuální fronty. Úkol zapamatovat si své pořadí ve frontě a dostavit se na vhodné odbavovací místo přebírá za klienta vyvolávací systém.

Systém virtuálních front je řízen počítačovým algoritmem (kapitola 1.5.1) a svými možnostmi dokonale nahrazuje systém fyzických front. Elektronický systém může vytvářet několik virtuálních front pro různé služby. Jednotlivé virtuální fronty se obvykle odlišují první číslicí pořadového čísla a vytvářejí tzv. číselné řady. Navíc poskytuje další možnosti, které jsou pro systémy fyzických front nedosažitelné.

Přechod zákazníka z jedné fronty do druhé není z jeho strany možný. Kritérium řazení do fronty je doba vyžádání lístku. Pokud obsluhující zvolí kritérium jiné (např. při nesprávné volbě služby, dvoufázová obsluha), může zákazníka přesměrovat.

Systém umožňuje přesměrování zákazníka:

- ke konkrétní přepážce (na začátek fronty, na konec fronty, lze i s prioritou),
- na jinou než původně zvolenou činnost (např. na začátek fronty jiné činnosti, na konec fronty jiné činnosti nebo na čas volby služby),

K dalšímu nestandardní řazení dochází při dvoufázové obsluze klienta, kdy je obsluha jediného klienta a jednou službou plánovaně rozdělena na dvě fáze. V první fázi proběhne obsluha standardně. Klient si po ukončení obsluhy ponechá pořadový lístek a čeká.

Po uplynutí času určenému přípravě na další obsluhu (např. příprava vyšších hotovostních částek k výplatě na pracovišti pokladny, otevření trezoru s časovým zámekem) obsluhující pomocí své přepážkové klávesnice navolí známé pořadové číslo zákazníka. Zákazník je přednostně obsloužen. Výhodou této obsluhy je pohodlí klienta (může využít míst k sezení) i časová úspora podniku (v časové prodlevě může obsluhující dál obsluhovat).

2.6.4 Nastavení číselných řad

V kapitole 1.5 jsou uvedeny charakteristické rysy vyvolávacího systému, jako systému hromadné obsluhy. Vyvolávací systém vychází z teorie front (teorie hromadné obsluhy).

V kompetenci vedoucích pracovníků poboček České pošty s. p. je volba číselných řad. V Regionu Jižní Čechy všechny pobočky využívají pro všechny služby volbu jedné číselné

řady, liší se v délce (např. do 200, do 999). Po dosažení nastaveného parametru dojde k opakování číselné řady od začátku. Duplicita pořadových čísel za jeden pracovní den je tedy běžná.

Při nastavení krátkých číselných řad mohou obsluhu požadovat dva klienti se stejným pořadovým číslem, kdy jeden z klientů zameškal čas vyvolání k obsluze. Kritériem pro obsluhu je tedy čas volby požadované služby, který je u podniku Česká pošta, s. p. jednou z povinných informací uvedených na pořadovém lístku.

2.6.5 Události a konfigurace vyvolávacího systému

Vyvolávací systém zaznamenává tyto události:

- stisknutí tlačítka na tiskárně a zařazení klienta do fronty k přepážce,
- vyvolání klienta na přepážku,
- vyvolání klienta mimo frontu,
- ukončení obsluhy klienta na přepážce,
- přesměrování klienta na přepážku nebo činnost (případně na prioritu nebo na čas),
- změna obsluhujícího – přihlášení a odhlášení,
- změna kódu obsluhujícího,
- změna stavu tiskárny (chybí papír, off-line, v pořádku),
- deaktivace a aktivace paměťového modulu (vypnutí a zapnutí systému),
- inicializace centrální jednotky,
- nulování dat – smazání fronty, smazání události,
- změna data/času, přechod na letní/zimní čas,
- změna konfigurace prostřednictvím řídicí master klávesnice,
- alarm – volání vedoucího,
- chyba komunikace řídicí klávesnice s částmi vyvolávacího systému,
- ostatní.

Pokud se při práci s vyvolávacím systémem dodržuje správný technologický postup, jde o data vysoce spolehlivá. Technologii práce s vyvolávacím systémem určuje Metodická příručka Vyvolávací systém na České poště, s. p.

Průměrná doba čekání je hlavním kvalitativním ukazatelem obslužných systémů s čekáním. Česká pošta, s. p. v červenci 2006 pro pravidelná vyhodnocení výstupů

z vyvolávacího systému stanovila v metodické příručce Vyvolávací systém České pošty s. p. požadované limity sledovaných ukazatelů:

- průměrnou dobu čekání **do 6 minut**,
- průměrnou dobu obsluhy **do 5 minut**.

Při překročení limitů stanovených ukazatelů je povinností manažera vyjádřit se k překročení ukazatele, uvést důvody a příčiny překročení, realizovat účinná opatření.

2.6.6 Ukazatelé obsluhy zákazníka a jejich řízení

Z vyvolávacího systému lze získat následující výstupní data:

- jednotlivé, průměrné, maximální a minimální doby čekání,
- jednotlivé, průměrné, maximální a minimální doby obsluhy,
- počet zákazníků, průměrný počet zákazníků,
- průměrný počet otevřených přepážek,
- vytíženost přepážek (poměr doby, kdy na přepážce probíhala obsluha a doby, kdy byl obsluhující na přepážce přihlášen), počet vydaných lístků.

V kombinaci s výše výstupními daty lze ve vyvolávacím systému nastavit pro výstupní rozšířené statistické sestavy různá kritéria (Obrázek 2):

- za zvolené časové úseky,
- po jednotlivých obsluhujících,
- po jednotlivých činnostech,
- po jednotlivých přepážkách,
- po jednotlivých klientech.

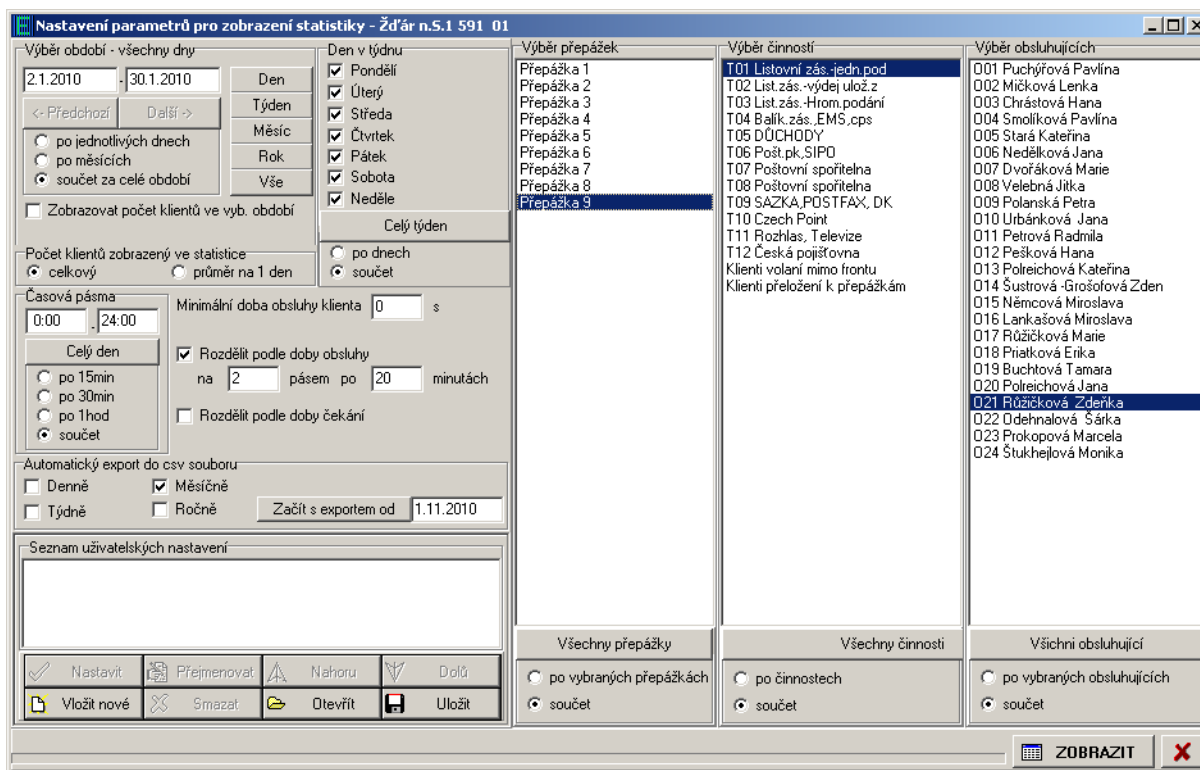
Při nastavení parametru s určitým rozdělením nejsou k dispozici ukazatelé:

- vytížení přepážek,
- průměrný počet otevřených přepážek,
- počet dnů provozu vyvolávacího systému).

Rozsáhlé datové sestavy odpovídají výsledkům matematických metod používaných při řešení úloh systému hromadné obsluhy (kapitola 1.5).

Čas příchodu zákazníka až do doby opuštění systému jsou události, které vyvolávací systém zaznamenává. Tento čas se dělí na dobu čekání ve frontě a na dobu obsluhy.

Obrázek 2 Statistika s parametry programu CALL 32



Zdroj: software vyvolávacího systému CALL 32 Česká pošta, s. p., interní materiály

Na základě měsíčních výstupů je zpracována souhrnná hodnotící tabulka výstupních dat z vyvolávacích systémů všech pošt v rámci ČR, která poskytuje přehledné srovnání mezi jednotlivými poštami podle základních kritérií.

V kapitole 1.5.1 jsou uvedeny charakteristické rysy vyvolávacího systému jako systému hromadné obsluhy. Vyvolávací systém instalovaný na pobočkách České pošty s. p. sleduje a zaznamenává události, k nimž za provozu dochází s kapacitou 190 000 událostí, přibližně čtyři události na jednoho klienta. Pokud dojde k naplnění kapacity, začnou nové události přepisovat nejstarší údaje (kruhový buffer) s tím, že při aktualizaci musí být nové údaje v návaznosti na staré. Aktualizaci událostí je potřeba provádět pravidelně, ještě před prohlížením událostí. Aktualizace událostí je přenos všech dosud nevyčtených událostí z paměti nebo řídicí jednotky do archivu počítače.

Ke každé události se zaznamenává přesný čas a datum, kdy událost nastala, číslo klienta, číslo přepážky, číslo tlačítka (činnosti), číslo obsluhujícího, dobu příchodu, vyvolání, dobu čekání, dobu obsluhy.

Po dobu načítání nebo ukládání konfigurace do řídicí jednotky jsou další funkce systému zablokovány (např. nelze vytisknout pořadové číslo klienta). Změny v konfiguraci je tedy optimální provádět po otevření nebo před otevřením pobočky pro klienty, aby nebyla dotčena obsluha zákazníka.

Na disku může být uloženo několik konfigurací a podle potřeby provozu je střídavě načítat. Zálohování a archivace změněných konfigurací je z hlediska odpovědnosti povinné.

Obsluhující je zadán pověřeným pracovníkem do konfigurace systému pod jménem se zvoleným přístupovým heslem a je přiřazen k přepážkám, na kterých bude obsluhovat. Dále jsou jednotlivé činnosti uvedené na tlačítkách tiskárny přiřazeny k přepážkám, které budou obsluhu jednotlivých činností zajišťovat.

V rámci výpomocí mezi přepážkami lze nastavit ve vyvolávacím systému různé délky front, které specifikují, zda přepážka bude vypomáhat nebo zda potřebuje výpomoc. Maximální délka fronty pro výpomoc ostatním přepážkám je maximální délka fronty, do které je přepážka schopna vypomáhat ostatním přepážkám. U fronty, při jejímž překročení potřebuje přepážka výpomoc, začne výpomoc ostatními přepážkami probíhat až po překročení uvedené hodnoty. Funkce je závislá na nastavení obsluhy.

Možnosti nastavení obsluhy:

- **Vždy** – přepážka zvolenou činnost obsluhuje stále.
- **Jako výpomoc** – nemá-li zvolená přepážka ve frontě více než maximální počet klientů pro výpomoc ostatním přepážkám na kartě „Přepážky“ v položce „Maximální délka fronty pro výpomoc ostatním přepážkám“.
- **Jako výpomoc při přetížení** – je-li činnost přetížená. K přetížení dojde, jestliže činnost momentálně nikdo neobsluhuje, nebo pokud některá z přepážek obsluhujících činnost „Vždy“ má frontu klientů větší než je maximální počet klientů v položce „Délka fronty, při které přepážka potřebuje výpomoc“.
- **Nikdy** – přepážka činnost neobsluhuje za žádných podmínek.
- **Priorita** – pokud je činnost označena jako prioritní, pak jsou klienti požadující tuto činnost obsluhováni přednostně (jsou řazeni na začátek fronty klientů požadujících stejnou činnost).
- **Doba obsluhy** – v konfiguraci lze provozní dobu činnosti nastavit jen v případě, že je funkce aktivována na kartě „Systém“. Pokud není tato funkce aktivována,

obsluha probíhá 24 hodin. Provozní doba činnosti na přepážkách má vliv pouze na obsluhu činnosti a nemá vliv na vydávání pořadových lístků.

Tabulka 3 Sledování ukazatelé obsluhy u vybraných pošt Regionu Jižní Čechy v březnu 2010

Název pošty	Průměrná doba čekání (v minutách)	Průměrná doba obsluhy (v minutách)	Počet klientů
České Budějovice 1	02:07	02:22	50 407
České Budějovice 5	07:11	02:22	19 579
Jindřichův Hradec 1	02:08	02:12	25 131
Třeboň	01:08	02:00	14 024
Prachatice	02:19	02:13	16 739
Strakonice 1	02:35	02:35	17 275
Vodňany	01:43	01:55	12 175
Písek 1	03:00	02:18	36 606
Havlíčkův Brod 2	01:34	01:39	21 273
Jihlava 1	03:51	02:42	41 673
Žďár nad Sázavou 1	02:02	01:38	29 445

Zdroj: údaje z vyvolávacího systému Česká pošta, s. p., interní materiál

2.7 Zhodnocení současného stavu

Na základě zjištěných skutečností a získaných informací (tabulka 3) vyplývá, že na poště České Budějovice 5 dochází k neefektivní obsluze překračováním sledovaného limitního ukazatele obsluhy, k obsazování přepážek nevhodně hodnocenými pracovníky (kapitola 2.4), pravděpodobně k technologické nekázni při práci s vyvolávacím systémem (kapitola 2.8), k neoptimálnímu obsazování přepážek (obrázek 3).

2.7.1 Neefektivní práce s VS

Události ve vyvolávacím systému jsou popsány v kapitole 2.6.5. Pro aktuálnost dat a vyvození správných rozhodnutí je vždy nutné provést aktualizaci událostí. Aktualizace

a vyčítání událostí z řídicí jednotky probíhá automaticky po zapnutí počítače nebo pomocí řídicí klávesnice VS. Vedoucí zaměstnanci zapínají PC na VS nepravidelně, někdy až za několik dnů.

Doba aktualizace je závislá na posledním vypnutí počítače. Pokud není počítač řídicí VS delší dobu zapnut, při náhlém výskytu reklamace je potřebná doba k jejímu vyřízení prodloužena o dobu probíhající aktualizace.

Počítač je připojen k systému přes zvláštní port, proto je možné statistiku prohlížet, vyhodnocovat a zpracovávat kdykoliv během provozu systému.

K dosažení přesného porovnání dat v různých technologiích (např. vyvolávací systém proti centrálnímu datovému skladu) se musí čas v programu APOST shodovat s časem uvedeným ve vyvolávacím systému. Při změnách času je tedy nutná kontrola návaznosti obou systémů.

2.8 Současný stav obsluhy na poště České Budějovice 5

Z údajů v tabulce 3 vyplývá, že sledovaný ukazatel - průměrná doba čekání do 6 minut byla překročena na poště České Budějovice 5 průměrnou dobou čekání **07:11** minut. Pobočky s větším počtem klientů (České Budějovice 1 za měsíc březen o 30 828 klientů více) mají výrazně nižší průměrnou dobu čekání. Průměrná doba obsluhy se pohybuje v podobných mezích. Z tohoto důvodu budou další postupy, aplikace metod a návrh řešení prováděny u pobočky České pošty s. p. České Budějovice 5.

Z výrazného překročení ukazatele v porovnání s výstupy z ostatních poboček (tabulka 3) lze předpokládat, že s velkou pravděpodobností dochází na poště České Budějovice 5 k nežádoucím jevům, které mají negativní vliv na dobu čekání, tím i na kvalitu obsluhy.

V dalším postupu je nutné tyto probíhající jevy identifikovat a eliminovat. Porovnání bylo provedeno se srovnatelnými jednotkami poskytující stejné služby za stejných podmínek, tedy očekávané rozdíly mezi výslednými hodnotami by neměly vyšší.

Faktory působící na poptávku po poštovních a bankovních službách (např. sezónnost) ovlivňují hodnoty ukazatelů u všech poboček stejně, očekáván je tedy dopad stejného rozměru. Průměrná doba čekání pošty České Budějovice 5 v porovnání s ostatními poštami je extrémně vysoká (tabulka 3).

Ke zjištění vlivů na obsluhu u pošty České Budějovice 5 je dále provedena podrobnější analýza u pobočky České Budějovice 5

Tabulka 4 Údaje po dnech v měsíci březnu 2010 pošty České Budějovice 5

<i>Datum</i>	<i>Počet klientů</i>	<i>Průměrná doba čekání (v minutách)</i>	<i>Průměrná doba obsluhy (v minutách)</i>	<i>Průměrný počet otevřených přepážek</i>
1.3.	779	06:32	02:27	3,65
2.3.	773	08:33	02:24	2,97
3.3.	712	05:02	02:19	3,44
4.3.	693	06:36	02:41	3,43
5.3.	772	09:27	02:22	2,98
6.3.	223	01:33	02:18	3,19
8.3.	833	06:58	02:31	3,98
9.3.	723	09:26	01:58	2,62
10.3.	1083	09:29	02:17	3,94
11.3.	855	09:28	02:16	3,11
12.3.	994	10:50	02:18	3,74
13.3.	285	04:15	02:18	3,37
15.3.	990	09:43	02:14	3,48
16.3.	871	08:31	02:16	3,32
17.3.	785	05:23	02:28	3,41
18.3.	810	03:42	02:15	3,41
19.3.	853	12:15	02:19	3,13
20.3.	244	02:14	02:19	3,21
22.3.	994	07:39	02:15	3,61
23.3.	759	02:17	02:08	3,49
24.3.	743	04:56	02:32	3,58
25.3.	696	03:53	02:33	3,73
26.3.	675	06:03	02:29	3,34
27.3.	203	02:21	02:38	3,39
29.3.	747	07:21	02:30	2,63
30.3.	712	07:29	02:36	3,16
31.3.	772	04:51	02:25	3,41
03/2010	19 579	07:11	02:22	3,36

Zdroj: údaje z vyvolávacího systému Česká pošta, s. p., interní materiály

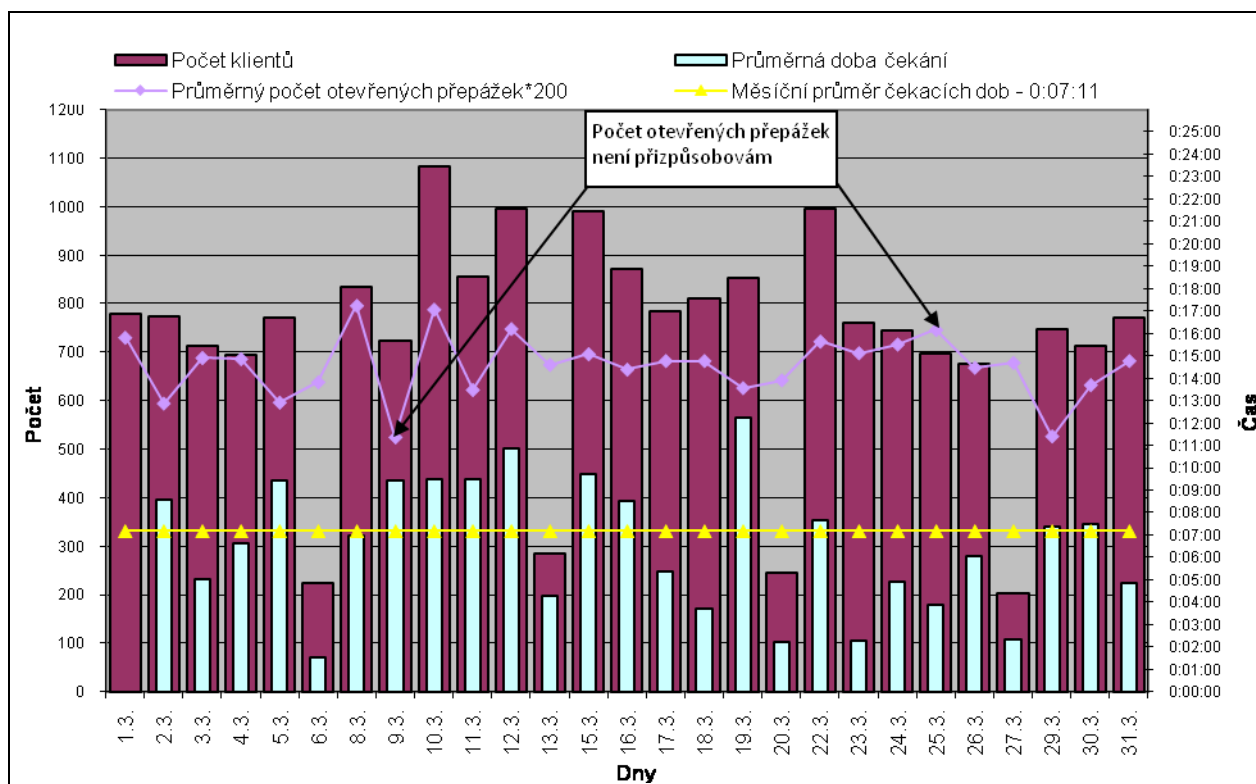
Počet obslužených klientů (sloupec Počet klientů v tabulce 4) vyjadřuje poptávku po službách po dnech v měsíci březnu 2010.

Z údajů ve sloupci Počet klientů v tabulce 4 je zřejmé, že ve dnech 10. 3., 12. 3., 15. 3. a 22. 3. v roce 2010 byla poptávka po službách nejvyšší.

Pouze dne 10. 3. 2010 byl otevřen vyšší průměrný počet přepážek. Ukazatel průměrná doba čekání do 6 minut byl překročen s četností 16 za 27 pracovních dnů.

Z grafického znázornění dat z tabulky 4 (obrázek 3) je zřejmé, že ve dnech se zvýšeným počtem klientů (červené sloupce), nebyl počet otevřených přepážek (spojnicový fialový graf) optimálně přizpůsobován poptávce po službách.

Obrázek 3 Situace na poště České Budějovice 5 v březnu 2010
Průměrná doba čekání je uvedena v minutách



Zdroj: údaje z vyvolávacího systému Česká pošta, s. p., interní materiály

Model optimálního počtu otevřených přepážek s vazbou na poptávku po službách:

Hypotéza 1 **Při optimálním obsazení přepážek by spojnicový fialový graf na obrázku 3 kopíroval výše červených sloupců.**

Z grafického zobrazení situace na poště České Budějovice 5 (obrázek 3) je zřejmé, že počet otevřených přepážek není přizpůsobován poptávce po službách, tedy ani potřebám zákazníků.

Na poště jsou v jednotlivých časových intervalech přepážky nevytížené i přetížené (body fialového spojnicového bodu na obrázku 3). Toky přicházejících klientů lze zjistit ve statistice programu CALL 32 (obrázek 2).

Z důvodu nízkého počtu stávajících přepážek (6) na poště České Budějovice 5 a téměř komplexní univerzálnosti obsluhy služeb na jednotlivých přepážkách je nastavení výpomocí jednotlivých činností jednotlivým přepážkám v konfiguraci vyvolávacího systému na poště České Budějovice 5 neefektivní.

3 Návrh a zhodnocení řešení pro zlepšení obsluhy klienta

Požadavek podniku

Jedním z požadavků České pošty, s. p. je optimální obsazení přepážek tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka s cílem zachování co největšího zisku.

Požadavek zákazníka

Nejčastější potřeba a požadavek zákazníka je rychlost a kvalita obsluhy. Česká pošta, s. p. usiluje o změnu obchodního přístupu k trhu, tedy k zákazníkovi. Podle vzoru poštovních správ ve všech rozvinutých zemích klade důraz na snahu přiblížit se k zákazníkům, reagovat na jejich měnící se návyky a konkretizovat jejich potřeby.

Informační technologie

Druhy služeb a míru jejich využití zákazníkem zaznamenává program automatizovaný poštovní systém (APOST) instalovaný na všech pobočkách České pošty. APOST zajišťuje automatizaci většiny činností prováděných na poštách. Je zdrojem dat pro všechny navazující úlohy. Úloha je propojená s externími organizacemi, např. se státní správou, s aliančními partnery.

3.1 Využití metod v práci

Výběr výzkumných metod byl proveden vzhledem ke zkoumání řídicích jevů v kvalitě obsluhy a v potřebách zákazníků. Výzkumné metody byly doplněny přirozenými myšlenkovými operacemi (postupy indukce a dedukce). Při zpracování práce byly použity následující výzkumné metody.

3.1.1 Zjišťovací výzkumné metody

Informace a údaje byly získány prostřednictvím zjišťovacích metod (pozorováním, vlastním výzkumem a šetřením) z interních materiálů a dokumentů pro veřejnost České pošty, s. p.

Zdroje získávání a shromažďování informací a dat použitých při zpracování:

- ze softwaru vyvolávacího systému CALL 32,

- interních elektronických, písemných dokumentů a předpisů České pošty s. p.,
- elektronických a písemných materiálů určených veřejnosti,
- z vedení rozhovorů a diskuzí s manažery České Pošty, s. p.

3.1.2 Hodnotící výzkumné metody

Při zpracování byly používány metody hodnotící kvalitu a metody hodnotící kvantitu.

Hodnotící metody použité v práci:

- Model hromadné obsluhy.
- Analýza a porovnávání údajů z vyvolávacích systémů.
- Vyhodnocení údajů z vyvolávacích systémů.
- Matematický model operačního výzkumu.
- Metoda kvantitativního párového srovnávání.
- Kvalifikační matice.

3.1.3 Úkoly analýzy

Při analýze dostupných dat byly použity techniky zveřejňování statistických dat, tabulky a grafy.

Postup ve zkoumání:

- Vyjádřit poptávku za období 1. 3. 2010 - 31. 3. 2010.
- Zjištění problému.
- Zjištění kvalitativních předpokladů pracovníků přepážek.
- Zjištění technologických nepravidelností a nedostatků.
- Možnosti minimalizace čekací doby.

3.2 Návrh na optimální obsazování přepážek

V kapitole 2.8 bylo zjištěno překročení limitního sledovaného ukazatele - průměrné doby čekání do 6 minut na poště České Budějovice 5.

Žádné výstupní zařízení vyvolávacího systému instalovaného na pobočkách České pošty, s. p. (kapitola 2.6) však neposkytuje manažerovi žádný **nástroj** pro určení dostačujícího počtu otevřených přepážek k optimalizaci otevřených přepážek.

Pro zjednodušení a snadné pochopení řešení je v návrhu uveden příklad z vybraných statistických souborů vyvolávacího systému - údaje za jeden den po hodinách (tabulka 5).

Tabulka 5 Údaje po hodinách - 22. 3. 2010 pošty České Budějovice 5

Průměrné doby jsou uvedeny v minutách.

<i>Časové pásmo</i>	<i>Počet přicházejících klientů</i>	<i>Průměrná doba čekání</i>	<i>Průměrná doba obsluhy</i>	<i>Průměrný počet otevřených přepážek</i>	<i>Průměrný počet potřebných otevřených přepážek</i>	<i>Počet neobsloužených zákazníků</i>
07:00- 08:00	34	07:14	02:05	1,27	1,31	1+
08:00- 09:00	68	10:17	02:11	2,62	2,62	0
09:00-10:00	98	11:56	01:39	2,67	3,77	29
10:00-11:00	79	08:03	02:10	2,93	3,04	3
11:00-12:00	82	11:00	02:10	3,17	3,15	0
12:00-13:00	87	07:47	02:40	3,69	3,35	-9
13:00-14:00	81	05:05	02:23	4,54	3,12	-37
14:00-15:00	98	02:34	02:15	4,47	3,77	-18
15:00-16:00	118	05:25	02:20	4,89	4,54	-9
16:00-17:00	138	07:42	02:06	4,90	5,31	11
17:00-18:00	99	08:15	02:39	4,68	3,81	-23
18:00-19:00	12	08:11	02:22	2,68	0,46	-58

Zdroj: údaje z vyvolávacího systému, Česká pošta, s. p., interní materiály

3.2.1 Určení počtu potřebných otevřených přepážek

Průměrná doba obsluhy (čtvrtý sloupec v tabulce 4) za den 22. 3. 2010 je 2 min 15 vteřin, tj. 2, 25 minut.

Průměrný počet klientů, které může obsloužit jedna přepážka za 1 hodinu (tj. 60 minut) je dán výpočtem:

$$Kp = \frac{60,00 \text{ [min]}}{Oc}$$

Kp – průměrný počet klientů, které obslouží 1 přepážka za 1 hodinu,

Oc – průměrná doba obsluhy všech přepážek za výše uvedený 1 den v minutách.

Po dosažení odpovídajících hodnot ze dne 22. 3. 2012 z tabulky 4:

$$26,67 = \frac{60,00 \text{ [min]}}{2,25 \text{ [min]}}$$

Průměrný počet klientů, které obslouží jedna přepážka za 1 hodinu je tedy 26.

Počet potřebných otevřených přepážek je výsledkem podílu průměrného počtu obslužených klientů všech přepážek za danou hodinu (intenzita toku) a průměrného počtu klientů, které může obsloužit jedna přepážka při průměrné době obsluhy 2, 25 minut (čtvrtý sloupec v tabulce 4).

$$Pp = \frac{Kc}{Kp}$$

Pp – počet potřebných otevřených přepážek,

Kc – průměrný počet klientů, které obslouží všechny přepážky za 1 hodinu,

Kp – průměrný počet klientů, které obslouží 1 přepážka za 1 hodinu.

Průměrný počet neobslužených klientů (odstupující tok) v daném časovém intervalu (červený sloupec tabulky 5) je dán výpočtem:

$$Kn = Kc - (Po * Kp)$$

Kn – průměrný počet neobslužených klientů,

Kc – průměrný počet klientů, které obslouží všechny přepážky za 1 hodinu,

Kp – průměrný počet klientů, které obslouží 1 přepážka za 1 hodinu,

Po – průměrný počet otevřených přepážek.

Neobsloužení klienti (kladné hodnoty v červeném sloupci tabulky 5):

➤ přechází do dalšího časového intervalu,

- opouští systém pro nesplnění požadavku na rychlost obsluhy a požadavku na nízkou čekací dobu, popřípadě se do systému vrací,
- odchází pro nesplnění požadavku ke konkurenci.

Záporné hodnoty v červeném sloupci v tabulce 5 znázorňují rezervy - průměrný počet klientů, který by při stávajícím průměrném počtu otevřených přepážek (pátý sloupec tabulky 5) mohl být ještě obslužen.

K výpočtu je použita konstantní zvolená průměrná doba obsluhy. Pro různá porovnání podle důležitosti kritérií lze zvolit i průměrnou dobu obsluhy všech přepážek za příslušný časový interval, průměrnou dobu obsluhy všech přepážek za 1 měsíc, průměrnou dobu obsluhy všech přepážek všech pošt za 1 měsíc apod.

V rámci splnění požadavku klienta na snížení čekací doby klienta a snížení nákladů podniku navrhuji otevřít potřebný počet přepážek (žlutý sloupec v tabulce 5) podle kalendářních dnů v měsíci a podle kalendářního měsíce v aplikaci na předchozí rok.

V kapitole 1.5 je vyvolávací systém charakterizován jako systém vycházející z teorie front (teorie hromadné obsluhy). S využitím vzorců z teorie hromadné obsluhy navrhuji vložit do výstupních zařízení vyvolávacích systémů České pošty, s. p. nástroj k určování potřebného počtu otevřených přepážek (žlutý sloupec v tabulce 5).

Grafické znázornění dat z tabulky 5 (obrázek 4) potvrzuje správnost navrhovaného řešení.

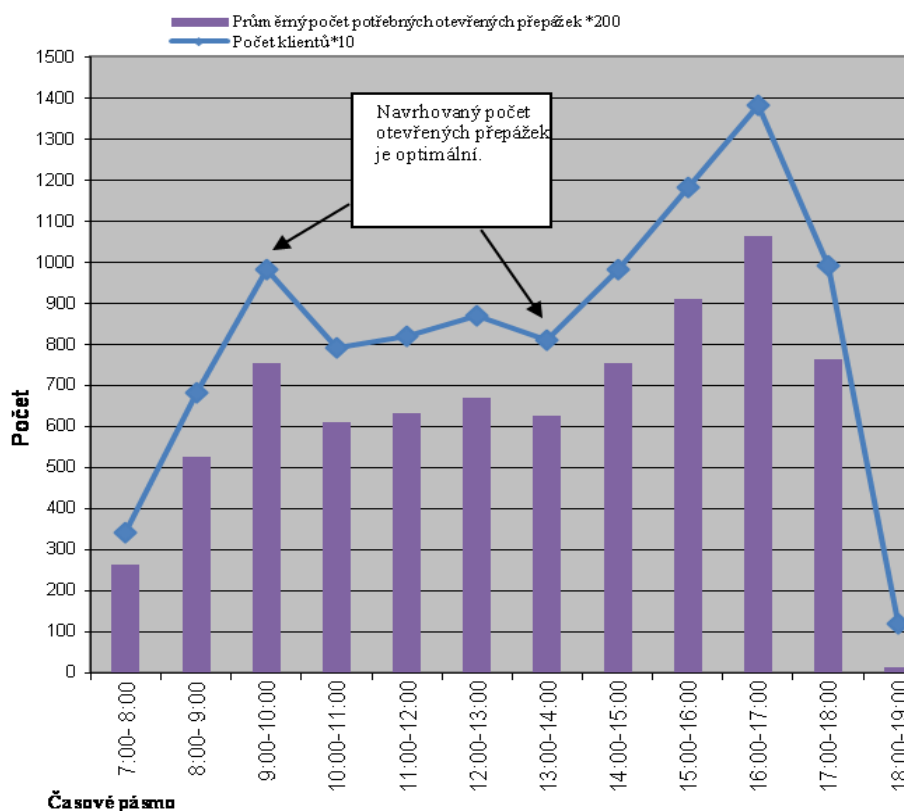
Hypotéza 1 v kapitole 2.8:

Při optimálním obsazení přepážek by spojnicový fialový graf (průměrný počet otevřených přepážek v březnu 2010 po dnech) na obrázku 3 kopíroval výše červených sloupců (průměrný počet klientů v březnu 2010 po dnech).

Při použití navrhovaného nástroje do konfigurace vyvolávacího systému (určení potřebného počtu otevřených přepážek, žlutý sloupec tabulky 5) kopíruje spojnicový graf (modré barvy) na obrázku 4 výše fialových sloupců (počet klientů 22. 3. 2010).

Navrhovaná optimalizace při změně různých kritérií potvrzuje správnost toho řešení. (aplikace na model po hodinách).

Obrázek 4 Použití navrhovaného nástroje pro optimalizaci přepážek



Zdroj: údaje z vyvolávacího systému, Česká pošta, s. p., interní materiály

Hypotézu 1 potvrzuje výše uvedený model určení optimálního počtu otevřených přepážek s vazbou na poptávku po službách.

Z grafického zobrazení situace na poště České Budějovice 5 (obrázek 4) dne 22.3.2012 je zřejmé, že při použití navrhovaného nástroje počet potřebných otevřených přepážek bude přizpůsobován poptávce po službách, tedy i potřebám zákazníků.

Na poště jsou v jednotlivých časových intervalech přepážky vytížené i (body modrého spojnicového bodu na obrázku 4). Toky přicházejících klientů lze zjistit ve statistice programu CALL 32 (obrázek 2).

3.3 Návrh na obsazování přepážek kvalitními pracovníky

Kvalitu a rychlost obsluhy ovlivňuje lidský potenciál (kapitola 2.4). Tento potenciál, který tvoří obsluhující pracovníci, může být nejen nevyužitý, ale může být i nežádoucím jevem (kapitola 2.8).

3.3.1 Změna v hodnocení zaměstnanců

V kapitole 2.4.1 jsou uvedeny ukazatele hodnocení zaměstnance. Z důvodu návaznosti hodnocení na odměňování zaměstnance (motivace zaměstnance), vykonávání většího množství činností (kapitola 2.2) u typové pozice přepážkový pracovník je neodpovídající počet hodnocených ukazatelů.

Pro obsazování přepážek v obslužných špičkách je velmi důležitá odbornost a rychlost obsluhy, tedy kvalita obsluhujícího. Pro podrobnější průzkum kvalitativních požadavků přepážkových pracovníků navrhuji zvýšit počet hodnocených ukazatelů a zvýšit jejich specializaci na typovou pozici přepážkového pracovníka.

Tabulka 6 Párové srovnávání požadavku na kvalitu práce přepážkových pracovníků pošty České Budějovice 5

	Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Suma	Váha
1.	Výkon	1	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	42	0,078
2.	Kvalita práce	5	1	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	50	0,093
3.	Chybovost	3	3	1	5	5	5	3	5	5	5	5	3	48	0,089
4.	Iniciativa	3	3	3	1	3	5	3	5	5	3	3	3	40	0,074
5.	Pracovní chování	5	5	3	5	1	5	3	5	3	5	3	3	46	0,085
6.	Práce se systémem	5	3	3	3	3	1	3	3	5	3	3	3	38	0,070
7.	Dodržování pokynů	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	54	0,100
8.	Dochvilnost, přesnost	3	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	36	0,067
9.	Využití času	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	5	3	40	0,074
10.	Spolehlivost	5	3	3	5	3	5	3	5	5	1	3	3	44	0,081
11.	Znalost práce	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	1	3	48	0,089
12.	Zodpovědnost	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	54	0,100
	Celkem													540	

Zdroj: vlastní

Při obsluze si nesou kritéria (ukazatelé) svoji důležitost. Ve stávajícím hodnocení zaměstnanců chybí řazení kritérií podle důležitosti.

Nejvhodnější metodou zjištění důležitosti jednotlivých navrhovaných hodnocených ukazatelů je metoda párového srovnávání uvedená v kapitole 1.4.2. V navrhovaném řešení zvýšuji počet hodnocených ukazatelů z 5 na 12 a seřadím je podle důležitosti.

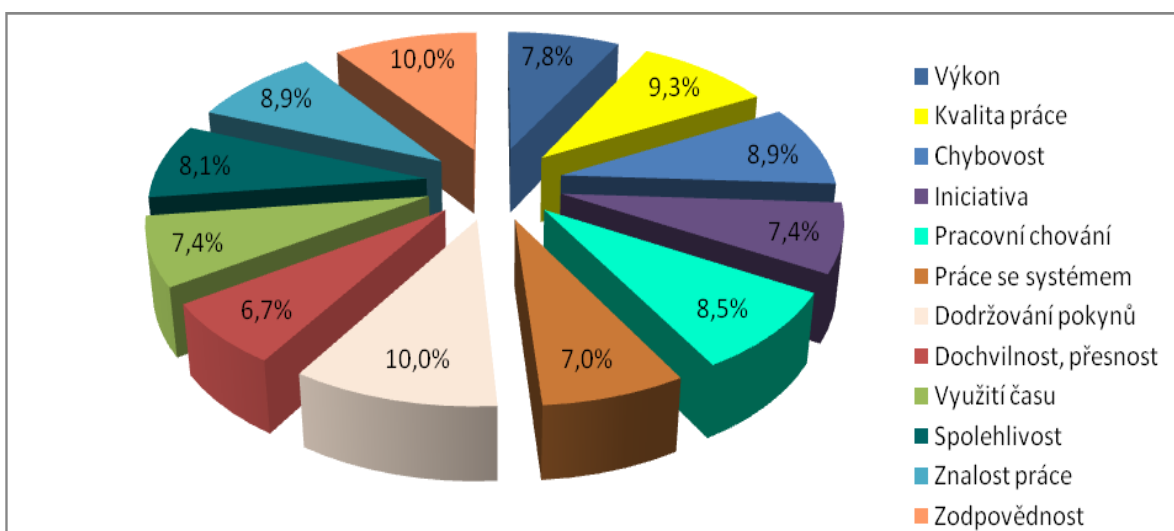
Z tabulky 6 vyplývá, že nejdůležitějšími navrhovanými hodnocenými požadavky na kvalitu obsluhy na přepážkách poboček České pošty s. p. jsou dodržování pokynů nadřízeného a zodpovědnost s 10,0 % mírou důležitosti (váha 0,100), následuje kvalita práce s 9,3 % mírou důležitosti (váha 0,093).

Podíl důležitosti jednotlivých kritérií na kvalitu obsluhy přepážkových pracovníků je graficky znázorňuje obrázek 4.

Navrhované řazení požadavků na kvalitu obsluhy podle míry důležitosti:

- Dodržování pokynů nadřízeného a zodpovědnost (10 %).
- Kvalita (9,3 %).
- Chybovost a znalost práce (8,9 %).
- Pracovní chování (8,5 %).
- Spolehlivost (8,1 %).
- Výkon (7,8 %).
- Iniciativa a efektivní využití pracovního času (7,4 %).
- Práce se systémem (7,0 %).
- Dochvilnost a přesnost (6,7 %).

Obrázek 5 Graf míry důležitosti jednotlivých požadavků v procentech



Zdroj: Česká pošta, s. p., interní materiály

3.3.2 Výběr obsluhujících podle navrženého hodnocení

V kapitole 2.7 je metodicky určena technologie práce s vyvolávacím systémem metodickou příručkou Vyvolávací systém na České poště, s. p. Přesto na poště České Budějovice 5 dochází k porušování technologické kázně (kapitola 2.7)

Z důvodu častého přeposílání klientů na uzavřené přepážky (v případě redukce přepážkových pracovníků v návaznosti na momentální poptávku po službách) dochází k porušování technologie práce s VS. Klient je přiřazen čeká na obsluhu s určitou mírou trpělivosti.

Po překročení této míry se dožádá obsluhy jiným způsobem, nebo odchází z pobočky neobsloužen (nejsou uspokojeny jeho požadavky). V systému ale zůstává zařazen až do znovuotevření příslušné přepážky (přihlášením obsluhujícího do systému). Doba čekání neodpovídá skutečnosti. V tomto případě systém nerozpozná nepravidelnost a ve statistice vyhodnocuje dobou čekání jako právoplatnou.

Doba obsluhy souvisí se souborem vlivů, předpokladů a odborností pracovníků přepážek. Ve zjištěných obslužných špičkách (vyšší počet přicházejících klientů) v kapitole 3.3 navrhuji obsazovat přepážky kvalitními pracovníky.

V kapitole 2.4 jsou uvedeny kvalifikační požadavky podniku Česká pošta, s. p. na pracovníky. Stávající část ohodnocení jednotlivých přepážkových pracovníků podle počtu provedených transakcí v APOST je neodpovídající. Počet transakcí může ovlivnit zaměstnanec (např. pro zvýšení počtu transakcí při pořizování hromadného podání zásilek použije kódy pro jednotlivé podání).

Využití statistiky v programu CALL 32 vyvolávacího systému k hodnocení jednotlivých obsluhujících podle průměrné doby obsluhy je neefektivní z důvodu nesrovnatelnosti délky obsluhy poskytovaných služeb (rozdílná doba obsluhy pro specializované a základní služby).

Navrhovaným řešením hodnocení zaměstnance je hodnocení zaměstnance podle kvalifikační matice (tabulka 7) a obsazování přepážek v obslužných špičkách obsluhujícími zaměstnanci s nejlepším hodnocení.

Tabulka 7 Kvalifikační matice přepážkových pracovních poště České Budějovice 5

<i>Obsluhující</i>	<i>Dodržování pokynů</i>	<i>Zodpovědnost</i>	<i>Kvalita</i>	<i>Chybovost</i>	<i>Pracovní chování</i>	<i>Hodnota celkem</i>
Kojanová Lenka	1	0	1	0	0	2
Valovičová Jana	0	0	1	1	1	3
Vojčová Marie	1	0	0	0	1	2
Dušková Markéta	0	1	1	0	1	3
Dobešová Kateřina	1	1	1	1	0	4
Ludvíková Eva	1	1	0	1	1	4
Lošková Marie	1	1	1	1	1	5
Lecová Petra	1	0	0	1	1	3
Bromová Miroslava	0	1	1	0	0	2
Novotná Veronika	1	0	1	1	1	4

Zdroj: Česká pošta, s. p., interní materiály

Sloupce v kvalifikační matici tvoří vybrané navrhované požadavky řazené podle míry důležitosti zjištěné v kapitole 3.4.1., řádky tvoří přepážkové pracovníce poště České Budějovice 5.

Hodnoty doplňované do kvalifikační matice v tabulce 7 jsou typu Boolean a nabývají hodnot:

- 1 = pravda
- 0 = nepravda

V posledním sloupci hodnota celkem v tabulce 7 je uveden počet opakování hodnot pravda (1).

Navrhovaným řešením požadavku na rychlost a kvalitu je obsazování přepážek v provozních špičkách obsluhujícími s nejvyšším počtem opakováním hodnot 1 = pravda, tedy podle nejvyšších hodnot v posledním sloupci tabulky 7, sestupně.

Další možností je obodovat jednotlivé požadavky podle důležitosti (kapitola 3.4.1), sestupně. Tyto body pak v kvalifikační matici přiřadit/nepřiřadit podle skutečnosti obsluhujícím a přepážky v obslužných špičkách obsadit obsluhujícími s nejvyšší hodnotou v posledním sloupci tabulky 7 hodnota celkem, sestupně.

Hlavním předpokladem pro navrhované řešení je mít k dispozici dostatek pracovních sil (nízká nemocnost, pracovníci nečerpají dovolenou).

3.4 Návrh na nové popisy tlačítek

Jedním ze zjištěných nežádoucích vlivů (kapitola 2.8) na obsluhu na poště České Budějovice 5 je špatná orientace zákazníka při volbě požadované služby.

Povinné popisy tlačítek tiskárny pořadových lístků vyvolávacího systému jsou pro zákazníky často nesrozumitelné. Dochází ke zvolení jiné služby, než kterou zákazník ve skutečnosti požadoval.

Ke zjištění nesprávné volby služby dochází až při samotné obsluhy u nesprávné přepážky, která požadovaný druh služby neposkytuje. Podle druhu přeměrování klienta obsluhujícím může dojít i k situaci, kdy zákazník čeká další celou frontu na činnost (např. přeměrování bez priority, na konec fronty).

V orientaci zákazníka při výběru služby nepomáhá ani barevné členění tlačítek (obrázek 1). Zákazník není informován o významu jednotlivých barev. Tyto informační barvy jsou používány hlavně ve vnitropodnikovém styku. Zákazník vnímá barevné členění jen formálně, nikoliv informativně.

V důsledku těchto nedostatků zákazníci tvoří frontu už u tiskárny, ještě před vstupem do systému. Nízká intenzita jejich vstupu (v krátkých časových intervalech) zabraňuje plynulé obsluze.

Navrhovaným řešením jsou srozumitelné, výstižné a krátké popisy jednotlivých tlačítek (činností) tiskárny vyvolávacího systému.

Navrhované popisy tlačítek:

- LISTOVNÍ ZÁSILKY – příjem
- LISTOVNÍ ZÁSILKY – výdej

- LISTOVNÍ ZÁSILKY – hromadná podání
- BALÍKOVÉ ZÁSILKY, EMS, CENNÁ PSANÍ (příjem a výdej)
- POŠTOVNÍ POUKÁZKY – příjem
- POŠTOVNÍ POUKÁZKY - výdej
- DŮCHODY
- POŠTOVNÍ SPOŘITELNA
- POŠTOVNÍ SPOŘITELNA (specializovaná přepážka)
- CZECHPOINT
- OSTATNÍ SLUŽBY


3.5 Návrh na umístění monitoringu situace na webové stránky České pošty

Dalším jevem ovlivňujícím kvalitu obsluhy je počet jednotek přicházejících do systému s požadavkem na obsluhu (kapitola 1.5.1). Tento vstup lze eliminovat určením času příchodů jednotek do systému (mimo obslužnou špičku).

Jedním z nástrojů k efektivnímu využití dat z vyvolávacího systému je monitoring momentální situace v obsluze, který v podniku Česká pošta, s. p. využívají vedoucí pracovníci k pružné reakci na momentální poptávku po službách na příslušných pobočkách. Monitoring je tedy využíván jen pro kontrolní činnosti na výstupu.

Pro eliminaci příchodu jednotek do systému navrhuji zpřístupnit veřejnosti a potencionálním zákazníkům (jednotkám na vstupu) na webových stránkách České pošty, s. p. www.ceskaposta.cz monitoring stávající situace na poště České Budějovice 5.

Obrázek 6 Návrh monitoringu situace pošty České Budějovice 5 na webových stránkách České pošty, s. p.

 Stav ke dni 22. 3. 2010 15:30 hodin				
Činnost	Ve frontě na činnost	Pracovníci jsou na přepážkách	Počet obsluhujících přepážek	Průměrná doba čekání v minutách
Listovní zásilky	2 osob	1, 2	2	02:32
Balíkové zásilky	7 osob	1, 2	2	03:42
Poštovní poukázky	10 osob	4,5	2	08:24
Bankovní	3 osob	6	1	10:32

služby				
Důchody	1 osob	4,5	2	01:52
Ostatní služby	0 osob	1	1	00:00
CZECHPOINT	2 osob	4,5	1	09:13

Zdroj: údaje z vyvolávacího systému, Česká pošta, s. p., interní materiály

Navrhuji jednoduchý, srozumitelný prohlížeč poskytující základní informace. Zákazník má možnost získat informace v aktuálním dni a čase o:

- počtu klientů na činnosti, kterou požaduje,
- počtu přepážek obsluhujících požadovanou činnost,
- průměrné době čekání na požadovanou činnost,

Zákazník má možnost rozhodnutí, ve kterém čase přijde na pobočku požadovat obsluhu.

3.6 Možnost realizace řešení

Na poště České Budějovice 5 je vybudováno sedm přepážek, z toho je šest přepážek napojených na vyvolávací systém a jedna přepážka je mimo vyvolávací systém. Tato přepážka není technologicky vybavena, není obsazována a slouží k výdeji objemných oznámených zásilek.

Další přepážky jsou univerzální, umístěné v jedné místnosti a v jedné řadě za sebou. Přepážka poštovní spořitelny je umístěna ve druhé hale, je úzce specializovaná na vybrané činnosti a může vypomáhat pouze se službou příjem poštovních poukázek.

Na základě zjištěného počtu potřebných otevřených přepážek (3.2.1) navrhuji v době zjištěné obslužné špičky od 16:00 do 17:00 hodin otevřít další přepážku.

Vyhovujícím řešením je přepážka č. 3 nevyužívaná k obsluze zákazníků. Přepážka je umístěná v řadě ostatních univerzálních přepážek a může plnohodnotně vypomáhat ostatním obsluhujícím přepážkám.

Scházejícím potřebným vybavením na této přepážce je ultrafialová lampa ke zjišťování pravosti bankovek, poštovních známek a šeků. Ostatní vybavení přepážky je

plně vyhovující k obsluze klienta prostřednictvím vyvolávacího systému. Přepážka č. 3 se nachází v řadě stávajících přepážek, může tedy provádět základní činnosti.

S nárůstem požadavků na službu Czech POINT bude přepážku do budoucnosti nutné dovybavit multifunkční síťovou tiskárnou včetně scanneru s kopírovacím zařízením a telefonní pevnou linkou ISDN.

Změnu Hodnocení zaměstnanců zajišťuje odbor Řízení lidských zdrojů České pošty, s. p. Hodnocení zaměstnanců po proškolení provádí hodnotitel, vedoucí zaměstnanec pošty České Budějovice 5.

Výrobu štítků s popisy činností na tiskárně vyvolávacího systému provádí odbor Monitoringu poštovní sítě České pošty, s. p., výměnu realizuje vedoucí pracovník pošty.

Umístění monitoringu momentální situace na poště České Budějovice 5 na webové stránky České pošty, s. p. provede dodavatelská firma vyvolávacího systému Kadlec elektronika, s. r. o. Odesílání dat z vyvolávacího systému nijak neomezí rychlost práce vyvolávacího systému.

3.7 Náklady podniku na navrhované řešení

V předchozích kapitolách byly uvedeny čtyři návrhy na zlepšení obsluhy klienta, které by měl podnik přijmout. Ekonomické zhodnocení je vypracováno pro realizaci návrhů pro poštu České Budějovice 5.

Náklady na technologické dovybavení přepážky:

➤ Ultrafialová lampa	2 548 Kč
➤ Multifunkční tiskárna	30 938 Kč
➤ Telefonní pevná linka ISDN	831 Kč
➤ Celkem	34 317 Kč

Náklady na pracovníka – Dohoda o pracovní činnosti na plný úvazek

➤ Hrubá mzda	3 360 ¹ Kč
➤ Sociální pojištění	840 Kč (25 % z HM)
➤ Zdravotní pojištění	303 Kč (9 % z HM)
➤ Celkem	4 503 Kč

¹ Fiktivní průměrná hodinová sazba 80 Kč x 2,0 hodin (pracovní úvazek dohodou) x 21 pracovních dní.

Náklady na pracovníka v trvalém pracovním poměru na plný úvazek

- | | |
|--|------------------------|
| ➤ Hrubá mzda | 23 940 ² Kč |
| ➤ Odměna za výkon a kvalifikaci | 2 394 (10 % z HM) |
| ➤ Sociální pojištění | 5 985 Kč (25 % z HM) |
| ➤ Zdravotní pojištění | 2 155 Kč (9 % z HM) |
| ➤ Celkem | 34 474 Kč |
| ➤ Zaměstnanecké výhody, pracovní pomůcky, příspěvky na pojištění | |

Náklady na výrobu štítků s popisem činnosti VS

- | | |
|-----------------------|-------|
| ➤ Samolepící fólie | 50 Kč |
| ➤ Papír, barevný tisk | 15 Kč |

Náklady na monitoring situace na poště

- | | |
|-------------|-----------|
| ➤ Software | 23 000 Kč |
| ➤ Instalace | 10 000 Kč |

3.8 Zhodnocení řešení

Pomocí navrhovaného nástroje (zjištění potřebného průměrného počtu přepážek) v kapitole 3.2.1 je zřejmá úspora v průměrném počtu otevřených přepážek **6,46 přepážek za den**, tj. zaokrouhlo 6,5 hodin pracovního procesu přepážkové pracovnice za den. Tento výsledek je rozdílem šestého a pátého sloupce tabulky 5.

Vzhledem k minimálnímu potřebnému času pro otevření další přepážky a z výše uvedených nákladů je pro podnik výhodné zrušit jednu typovou pozici přepážkový pracovník přijatého do pracovního poměru na dobu určitou či ve zkušební lhůtě (bez nároku na odstupné) na plný úvazek (37,5 hodin za týden).

Výhodné a úsporné pro podnik je přijmout pracovníka na Dohodu o pracovní činnosti se sníženým pracovním úvazkem (10,0 hodin za týden). Navrhovaným řešením podnik Česká

² Fiktivní průměrná hodinová sazba 152 Kč x 7,5 hodin (pracovní úvazek zkrácený) x 21 pracovních dní.

pošta, s. p., dosáhne na pobočce České Budějovice úspory 29 971 Kč za měsíc, tj.

359 652 Kč za rok.

Úspory jsou nejen v menší fiktivní průměrné hodinové sazbě při přijmutí pracovníka Dohodou o pracovní činnosti, ale především v úspoře zaměstnaneckých výhod, kterými jsou například stravenky, příspěvky FKSP na pobyty, masáže, pohybovou či kulturní relaxaci, příspěvky na penzijní a zdravotní pojištění, pracovní pomůcky.

Náklady podniku na otevření přepážky jsou vzhledem k stávajícímu dostatečnému vybavení přepážky minimální.

Náklady podniku na výrobu štítků s popisky činností na tiskárně vyvolávacího systému jsou také minimální, ve výši 65 Kč.

Monitoring stávající situace je investicí ve výši 33 000 Kč a zajistí rovnoměrné rozložení klientů v čase. Z posledního sloupce tabulky 5 jsou zřejmé rezervy v počtu neobsloužených klientů, který odchází bez uspokojení poptávky nebo ke konkurenci. Vzhledem k tomu, že klient přináší firmě zisk, jedná se o investici návratnou.

ZÁVĚR

Zefektivnění systému obsluhy zákazníka s ohledem na uvedené priority podniku vedoucím především ke spokojenému zákazníkovi je jedním z cílů podniku Česká pošta, s. p. zajišťujícím konkurenceschopnost firmy na trhu.

Ne vždy moderní zařízení s komfortní obsluhou, mezi které se vyvolávací systém zaváděný na pobočkách České pošty, s. p. od roku 2000 jistě řadí, poskytuje potřebné informace pro důležitá manažerská rozhodnutí se zpětnou vazbou kontroly.

Vhodným využitím informací z vyvolávacího systému lze dosáhnout žádoucí optimalizace obsluhy. Pracovní nástroj navrhovaný k instalaci do vyvolávacích systémů využívá výstupní data efektivně a ukazuje na možné úspory podniku.

Dalším vhodným využíváním informací z vyvolávacího systému, jejich poskytováním zákazníkem zvolenou cestou s následnou kvalitní obsluhou, nebude docházet k odchodu klienta ke konkurenci. S rozmachem elektronizace je kladen důraz na nutnost využití elektronických dat a jejich doručení klientovi nejrychlejší automatizovanou cestou přímo do jejich domovů, mobilních zařízení a kanceláří. Poskytnutím možnosti volby času vstupu do systému hromadné obsluhy a úsporou vzácného zákaznickova i firemního času dojde ke zrychlení samotné obsluhy.

Cílem bakalářské práce bylo zefektivnění obsluhy klienta prostřednictvím vyvolávacího systému.

Bakalářská práce se dělí na tři kapitoly. V první kapitole byla objasněna legislativa České pošty, s. p. s probíhajícími změnami a identifikovány aktuální požadavky zákazníků. První kapitola pokračuje charakteristikou vyvolávacího systému jako systému hromadné obsluhy a popisem modelů a metod použitých při řešení.

Kapitola druhá obsahuje popis současného stavu obsluhy klienta na pobočkách České pošty, s. p. současné požadavky na kvalitu obsluhujících pracovníků a jejich hodnocení. Části, funkce a události ve vyvolávacím systému jsou uvedeny z důvodu snadného pochopení obsluhy prostřednictvím vyvolávacího systému v kapitole druhé. Vlastní analýzou dat ze systému hromadné obsluhy bylo zjištěno překročení stanoveného sledovaného limitního ukazatele u pošty České Budějovice 5.

Návrhy na řešení a zhodnocení řešení jsou vypracovány v kapitole třetí s aplikací na model pošty České Budějovice 5.

Pošta České Budějovice 5 je sídlištní poštou, kde prudce stoupá počet obyvatelstva. Průvodním jevem bude nárůst počtu klientů a nárůst obslužných špiček.

Tato práce se zabývá jednou ze změn v přístupu ke komunikaci se zákazníkem a to zkvalitněním obsluhy klienta prostřednictvím vyvolávacího systému.

Pokrokem v navrhovaném řešení je vliv na zákazníka ještě před vstupem do systému prostřednictvím monitoringu momentální situace na pobočce České Budějovice 5 zveřejněném na webu České pošty, s. p.

Zjištění počtu potřebných přepážek k plynulé a spokojené obsluze klienta, jejich obsazování kvalitními pracovníky a zhodnocení úspor z navrhovaného řešení je završením této práce. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce zefektivnění obsluhy zákazníka prostřednictvím vyvolávacího systému byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] DUDORKIN, Jiří. *Systémové inženýrství a rozhodování*. 4. vyd. Praha: ČVUT, 2003. 164 s. ISBN 80-01-02737-6.
- [2] KAPOUN, Vladimír. *Digitální ústředny*. 2. vyd. Brno: CERM, 2000. 65 s. ISBN 80-214-17-31-5.
- [3] *Poštovní věstník*. 2009, částka 27. Praha, Český telekomunikační úřad.
- [4] *Poštovní věstník*. 2006, částka 8. Praha, Český telekomunikační úřad.
- [5] *Poštovní věstník*. 2008, částka 13. Praha, Český telekomunikační úřad.
- [6] *Působnost ČTU – regulace poštovních služeb*. Český telekomunikační úřad. [online]. 2009 [cit. 2010-10-05]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/pusobnostctu/regulace-postovnich-sluzeb/podminky-pro-provozovani-postovnich-sluzeb.html>
- [7] *Výroční zpráva 2009*. Česká pošta, s. p. [online]. 1998-2010 [cit. 2010-10-07]. Dostupné z: <http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/VZ-CESKA-POSTA2009.pdf>
- [8] WALTER, Jaromír, aj. *Optimální programování*. Praha: SPN, 1982. 263 s.

Další zdroje

- [9] Interní materiály firmy Kadlec – elektronika, s. r. o.
- [10] Prezentace a interní materiály firmy Česká pošta, s. p.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Škála pro dílčí známky v jednotlivých kritériích	25
Tabulka 2 Stanovení celkové známky	26
Tabulka 3 Sledování ukazatelé obsluhy u vybraných pošt Regionu Jižní Čechy v březnu 2010	35
Tabulka 4 Údaje po dnech v měsíci březnu 2010 pošty České Budějovice 5	37
Tabulka 5 Údaje po hodinách - 22. 3. 2010 pošty České Budějovice 5	42
Tabulka 6 Párové srovnávání požadavku na kvalitu práce přepážkových pracovníků pošty České Budějovice 5	46
Tabulka 7 Kvalifikační matice přepážkových pracovníků pošty České Budějovice 5	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tiskárna pořadových lístků	28
Obrázek 2 Statistika s parametry programu CALL 32	33
Obrázek 3 Situace na poště České Budějovice 5 v březnu 2010	38
Obrázek 4 Použití navrhovaného nástroje pro optimalizaci přepážek	45
Obrázek 5 Graf míry důležitosti jednotlivých požadavků v procentech	47
Obrázek 6 Navrhovaný monitoring situace pošty České Budějovice 5 na webových stránkách České pošty, s. p.	51

SEZNAM ZKRATEK

ČP	Česká pošta, státní podnik
ČR	Česká republika
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
ES	Evropská směrnice
VS	Vyvolávací systém
SIPO	Sdružené inkaso plateb obyvatelstva
PSČ	Poštovní směrovací číslo
CZECHPOINT	Český podací ověřovací informační národní terminál
JIS	Jednotný informační systém
ISOH	Informační systém odpadového hospodářství
EMS	Express mail service
APOST	Automatizovaný poštovní systém
ITIS	Integrovaný technologický a informační systém
FIFO	First input, first output
LIFO	Last in, first out
ISDN	Integrated Services Digital Network
HM	Hrubá mzda
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb