

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Procesní management ve vybraném podniku**

**Process Management in the selected company**

**Bc. Jan Stulík**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Procesní management ve vybraném podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Jan Stulík*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Charakterizujte a vymezte proces řízení a pojem proces.
2. Představte vybranou společnost a zaměřte se na jednotlivé procesy.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybraný proces ve společnosti.
4. Představte konkrétní návrh pro zlepšení daného procesu.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval především svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Čížkovi, M.A, Ph.d. a řediteli divize logistika regionu Jihozápad panu Ing. Miloslavovi Novákovi, který působil jako konzultant práce na České poště. Dále bych chtěl poděkovat všem pracovníkům České pošty, s.p., kteří byli nápomocní při zpracování této práce.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Procesní management.....</b>	<b>8</b>
1.1 Proces .....	8
1.2 Procesní řízení.....	14
1.3 Mapování procesů .....	17
1.4 Modelování procesů .....	18
1.4.1 Metodika ARIS .....	19
1.4.2 Metodika BPMN.....	23
1.5 Identifikace úzkých míst procesu.....	25
1.6 Optimalizace a zlepšování procesů .....	27
1.7 Rizika procesu.....	31
1.8 Inovace procesu.....	35
<b>2 Česká pošta, s.p. ....</b>	<b>38</b>
2.1 Divize logistika .....	39
2.1.1 Organizační jednotky .....	40
2.1.2 Fungování divize logistika.....	41
<b>3 Metodika zpracování diplomové práce.....</b>	<b>43</b>
<b>4 Proces hromadného podání balíkových zásilek .....</b>	<b>44</b>
4.1 Analýza procesu svozu zásilek od podavatelů .....	46
4.1.1 Vyhotovení potvrzení pro podavatele.....	47
4.1.2 Příprava a svoz zásilek.....	49
4.1.3 Vykládka zásilek.....	51
4.1.4 Brainstorming .....	53
4.1.5 Snímek dne řidičů svozu.....	53

4.1.6	Časy jednotlivých činností.....	54
4.1.7	Zhodnocení procesu svozu zásilek od podavatelů .....	56
4.2	Analýza procesu podání svezných zásilek .....	56
4.2.1	Stažení dat k zásilkám.....	56
4.2.2	Zpracování dokumentů a zásilek od řidičů .....	60
4.2.3	Tvorba dokumentů pro podavatele .....	62
4.2.4	Brainstorming .....	64
4.2.5	Snímek dne .....	64
4.2.6	Časy jednotlivých činností.....	68
4.2.7	Zhodnocení procesu podání svezných zásilek .....	69
<b>5</b>	<b>Navrhovaná opatření.....</b>	<b>71</b>
5.1	Proces podání zásilek .....	71
5.2	Proces svozu zásilek.....	78
<b>6</b>	<b>Rizika návrhů.....</b>	<b>82</b>
6.1	Mapa rizik .....	85
<b>7</b>	<b>Zhodnocení .....</b>	<b>86</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>97</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Jakékoliv procesy, které jsou vykonávány, ať už vědomě či nevědomě, lze určitým způsobem řídit. Každá společnost, která působí na českém nebo zahraničním trhu, si proto musí uvědomit, že pokud se nebude zabývat řízením a následnou optimalizací svých procesů, může nastat situace, že se tyto procesy stanou postupem času neefektivními a pro společnost finančně nákladné. To také souvisí se snižováním konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Před samotnou optimalizací vykonávaných procesů je nutné si nejprve samotný proces zmapovat, protože jednotlivá úzká místa procesu nemusí být na první pohled zřejmá. Mohla by nastat situace, kdy se vloží finanční prostředky do místa, kde v současnosti nepřinesou tížená zlepšení. Až poté je možné navrhnout konkrétní řešení.

Ve státním podniku Česká pošta, kde autor působí již dva roky v Trainee programu v divizi logistika, ve sběrném přepravním uzlu Plzeň, měl za dobu své působnosti možnost nahlédnout a podílet se na optimalizaci určitých procesů. Právě z tohoto důvodu bylo zvoleno toto téma diplomové práce s názvem „Procesní management ve vybraném podniku“.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit vybraný proces ve společnosti Česká pošta, s.p. a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, z čehož první kapitola je věnována teoretické části, ve které je představeno, co je to proces, rozdíly mezi procesním a funkčním řízením, mapování procesu, modelování procesu, kde jsou popsány dva způsoby modelování procesů. Dále jsou také představeny metody identifikace úzkých míst a přístupy k optimalizaci procesu. V závěru kapitoly jsou uvedena rizika a inovace procesu.

Druhá kapitola se zabývá představením společnosti Česká pošta, s.p. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o tom, čím se Česká pošta zabývá a poté je detailněji popsána divize logistika a je představena její organizační struktura.

Ve třetí kapitole, která je současně metodikou práce, je popsáno, jaké metody autor používá pro vypracování praktické části diplomové práce.

Čtvrtá kapitola se věnuje představení hromadného podání a následně jsou analyzovány dva procesy, které byly z vykonávaných procesů na hromadném podání zvoleny. Prvním procesem je svoz zásilek od podavatelů a druhým je podání svezených zásilek. Každý proces je popsán a jsou k němu vymodelovány procesní mapy pomocí metodiky ARIS. Dále je provedena metoda brainstormingu, snímkování dne pracovníků a u některých činností jejich normování. Na konci každé kapitoly procesu je uvedeno zhodnocení autorem práce.

V páté kapitole je představeno celkem sedm návrhů opatření. Tyto návrhy jsou rozděleny do dvou kapitol podle toho, ke kterému procesu jsou vázány.

Šestá kapitola se zabývá riziky, která jsou spojena s přijetím navrhovaných opatření. Celkem je identifikováno sedm rizik, která jsou následně zanesena do mapy rizik.

Sedmá kapitola se věnuje celkovému zhodnocení představených návrhů a k nim identifikovaným rizikům.

# 1 Procesní management

V této kapitole je představena základní terminologie, která se vyskytuje v procesním managementu. Jedná se konkrétně o proces, procesní řízení organizace, které je zároveň porovnáno s funkcionálním řízením, mapováním procesu, modelováním procesů metodikou ARIS a metodikou BPMN 2.0, metody zjišťování a identifikace úzkých míst, zlepšování a optimalizace procesů a v neposlední řadě jsou představeny rizika procesu a inovace procesu.

## 1.1 Proces

Každý den v lidském životě je vykonáváno spoustu činností. Činnosti, které se opakují lze slučovat a tvořit tak procesy. Většina z těchto každodenních činností jsou vykonávána bez uvědomění, že se jedná o proces. Jako příklad každodenních procesů lze uvést stlaní postele nebo čištění zubů. Při opakování daného procesu dochází k tzv. optimalizaci, to znamená, že dochází například ke zkrácení času vykonávání činnosti nebo ke zlepšení kvality výstupu. (Rolínek a kol., 2008)

V několika odborných literaturách je uváděno několik definic procesů.

„Proces představuje spojení aktivit, jež produkují výslednou hodnotu pro zákazníka s tím, že v ideálním případě by kromě potřeb zákazníka měly uspokojovat rovněž potřeby dalších stakeholderů, jako jsou management, zaměstnanci, dodavatelé a především akcionáři.“ (Hučka a kol., 2017, s. 6)

„Podnikový proces se skládá ze souboru činností, které jsou prováděny koordinovaně v organizačním a technickém prostředí. Tyto aktivity společně realizují obchodní cíl. [...]“ (Weske, 2019, s. 5)

Další, Svozilová (2011, s. 14) uvádí, že: „Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“

Další, Řepa (2011, s. 15) uvádí, že proces je: „Souhrn činností, transformující souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“

Urban (2017) uvádí, že podnikový proces představuje sled kontinuálních činností, které mají za cíl uspokojit potřebu interního či externího zákazníka organizace.



V anglické literatuře je uváděno, že v každé společnosti je důležité, aby se na činnosti nahlíželo jako na procesy, které je možné optimalizovat a tím dosáhnout požadovaného zlepšení, na které je cíleno. Jako příklad lze uvést snížení nákladů, zvýšení produktivity nebo snížení potřebného času. V dnešní době stále velké množství společností nemá formálně sepsané procesy. Bez toho se těžko, ve většině případech je až nemožné, nalézt neefektivitu v daných činnostech a posléze ji zmírnit nebo eliminovat. (Kumar, 2018)

Januška (2018) uvádí, že aby byl proces správně pochopen a bylo by možné s ním dále pracovat, je nutné zodpovědět několik základních otázek: Co? Kdo? Jak? Kdy? Proč? Pro koho? Vytvořené otázky vypadají tedy následovně:

- **Co** za činnosti se bude realizovat? Co k tomu budu potřebovat?
- **Kdo** bude činnost vykonávat? Kdo bude činnost řídit?
- **Kdy** se má činnost realizovat?
- **Pro** koho je výstup určen?
- **Proč** je činnost realizována?

### **Atributy procesu**

Januška (2018) a Jurová a kol. (2016) vysvětlují, že atributy jednotlivých procesů jsou pro každou organizaci velice důležité. Tyto atributy slouží k jednoduchému předávání informací o konkrétním procesu. Lze je také chápat jako analýzu. Pro správné definování a popsání určitých procesů se využívá sedm konkrétních atributů (Obr. 1). Jedná se o:

**Činnost** je úkon v rámci procesu, který přetváří vstupy na výstupy tak, aby byly splněny stanovené cíle. V průběhu vykonávání činnosti jsou využívány zdroje. Jednotlivé procesy mohou obsahovat různorodý počet činností. Jedná se zároveň o část procesu, kterou lze měřit. (Januška, 2018; Svozilová, 2011; Vymětal, 2008)

**Vstup** představuje činnost nebo událost, která spouští celý proces. Může se jednat např. o vstup rodiny do restaurace nebo přijetí objednávky produktu. Vstupem získáme odpovědi na předem vytyčené otázky „KDY?“ a „PROČ?“. (Januška, 2018)

**Zdroje** odpovídají na otázku „Co?“ Aby došlo k přetvoření vstupů na výstupy je zapotřebí zdrojů. Zdroje lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří zdroje využívané a druhou skupinu zdroje spotřebované. Některé zdroje mohou dle Plamínka

(2008) růst. Těmito zdroji jsou pracovníci, a to konkrétně jejich schopnosti a dovednosti. Mezi využívané zdroje dále patří např. stroje, technologie atd., do spotřebovávaných zdrojů lze zařadit např. materiál, čas, finance atd. (Januška, 2018)

**Cíl** musí být tvořen podle pravidla **SMART**. **To je z toho důvodu, aby bylo možné zjistit, zda byl cíl naplněn či nikoliv.** U procesů je nutné, aby plnily určitý cíl, pokud proces nebude naplňovat žádný z chtěných cílů, je zcela zbytečné, aby byl proces nadále realizován. Cíl odpovídá na předem stanovenou otázku „PROČ?“. (Januška, 2018)

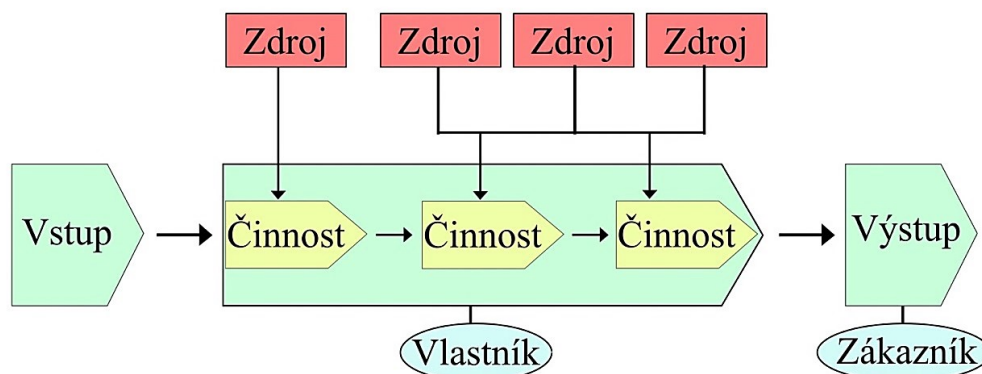
Pravidlo **SMART** definuje, jak stanovit cíl, aby bylo po čase zjistitelné, zda byl naplněn či nikoliv. Každé písmeno v názvu **SMART** definuje atribut cíle: **S** – specifický, **M** – měřitelný, **A** – dosažitelný, **R** – realistický a **T** – časově ohraničený. (Taušl, Procházková a kol., 2017) Někteří autoři rozšiřují pravidlo **SMART** na **SMARTER**, kde **E** – etický a **R** – zaměřený na zdroje. (Jakubíková a kol., 2019)

**Výstup** je to, co požaduje zákazník nebo následující proces. Výstupem může být produkt nebo služba. Výstup odpovídá na otázku „CO?“. (Januška, 2018) Svozilová (2011) uvádí, že produkt procesu je výstup, který může být hmotný, nehmotný, služba nebo vzájemná kombinace.

**Zákazník** je ten, pro koho je proces realizován a spotřebovává danou službu nebo produkt. Zákazníkem může být např. následující proces, firma nebo osoba. (Januška, 2018) Svozilová (2011) doplňuje, že zákazníkem může být i organizační uskupení. Zákazník se dá rozdělit do dvou skupin a to vnitřní (interní) a vnější (externí).

**Vlastník** procesu představuje osobu, která má pravomoci měnit daný proces. Může pozměnit jednotlivé činnosti procesu nebo změnit parametry výstupu. Vlastník zodpovídá za průběh daného procesu a řešení problémů, které mohou nastat. (Januška, 2018)

Obr. 1: Proces



Zdroj: Januška (2018, s. 7), zpracováno autorem

### Účastníci procesu

Pro každý proces je důležité, aby v něm figurovaly fyzické osoby, a to i v takových, které jsou již zcela automatizované. V automatizovaném procesu jsou koordinátor, zhotovitel, dohlížející osoba apod. Jednotlivé účastníky procesu lze třídit dle různých hledisek. Jedná se o specifické role vztahu k procesu, rozsahu odpovědnosti a vlastních znalostí. Existuje několik účastníků či dalších rolí, konkrétně Svozilová (2011) uvádí následující kategorie:

- **Zákazník** je podrobně představen a popsán výše v této kapitole.
- **Dodavatel** je ten, kdo pro daný proces obstarává potřebné zdroje, aby proces plnil to, k čemu je určen.
- **Sponzor** procesu, jinak nazývaný také jako **zástupce provozovatele**, je ve většině případů zástupcem v managementu podniku. Jeden z jeho hlavních cílů je plynulé zajištění veškerých požadavků procesu. Sponzor procesu může být zároveň jeho manažerem.
- **Podnik** či **vlastníci podniku** mají ve svém vlastnictví veškeré potřebné zdroje, které jsou v průběhu procesu spotřebovávány a dále reprezentují samotnou organizaci před zákazníkem. Pokouší se docílit zvýšení kapacity a efektivity daného procesu tak, aby se výstup procesu co nejvíce přibližoval očekávání zákazníka.
- **Manažer** je ta osoba, která nese odpovědnost za výstup procesu a za jeho plynulé řízení.
- **Šampión** procesu svým chováním napomáhá ke zlepšování procesů v celé organizaci, a to z důvodu detailní znalosti všech vnitřních provázaností,

keré předává ostatním pracovníkům. Tyto znalosti vznikají dlouholetou účastí, a to buď jako pracovník přímo vykonávající činnosti nebo z manažerské pozice.

- **Operátor** procesu se přímo účastní procesu a to tak, že vykonává jednotlivé činnosti, u kterých může ovlivnit některé aspekty jako je kvalita výstupu, ale nemá oprávnění měnit všechny aspekty.

## Dělení procesů

Procesy lze rozdělit do tří kategorií (Tab. 1):

- hlavní procesy,
- podpůrné procesy,
- řídicí procesy.

Za **hlavní procesy** organizace lze označit ty procesy, které svými činnostmi vytváří pro zákazníka hodnotný výstup, za který je ochoten zaplatit. Bez těchto procesů organizace nemůže fungovat v tržním prostředí. Jako příklady hlavních procesů lze uvést doručování zásilek u logistických společností nebo stavbu obvodových zdí domu u stavební společnosti. (Fotr a kol., 2020; Jakubíková a kol., 2019; Januška, 2018)

**Podpůrné procesy** vycházejí z procesů hlavních. Tyto procesy již nepřinášejí hodnotu zákazníkovi, ale zajišťují plynulý chod hlavních procesů. Jako příklad lze uvést přepravu materiálu ve výrobním podniku nebo mytí nádobí v čajovně. I když nepřinášejí hodnotu zákazníkovi, je nutné počítat s jejich náklady a ty následně převést do ceny výstupu. Pokud je potřeba, lze tyto procesy outsourcovat. **Outsourcing** je práce externí společnosti, která má za úkol pro podnik poskytovat konkrétní služby. (Januška, 2018; Jurová a kol., 2016; Mondy & Martocchio, 2016)

**Řídicí procesy** neboli manažerské procesy nepřinášejí společnosti zisk, ale ve spojení s hlavními a podpůrnými procesy zajišťují stabilitu. Rozdíl mezi řídicími a podpůrnými procesy je v tom, že podpůrné procesy jsou vázány na konkrétní proces a řídicí procesy jdou napříč celou společností. Jedná se např. o řízení lidských zdrojů či řízení podnikových dokumentů. Těmito řídicími procesy se v současné době zabývají všechny firmy, které si chtějí udržet konkurenceschopnost. (Fotr a kol., 2020; Januška, 2018; Jurová a kol., 2016)

Další dělení procesů, které lze využít, je na **sériové**, kde jsou procesy vykonávány postupně za sebou, kdy se první proces musí nejdříve dokončit a pak může započít další, nebo na **paralelní**, kdy procesy jsou vykonávány souběžně. (Januška, 2018)

Tab. 1: Rozdělení procesů podle přidané hodnoty

	Hlavní proces	Podpůrný proces	Řídící proces
<b>Přidává proces hodnotu z pohledu zákazníka?</b>	Ano	Ano i ne	Ne
<b>Má proces externího zákazníka?</b>	Ano	Ne	Ne
<b>Generuje proces tržby?</b>	Ano	Ne	Ne
<b>Probíhá proces napříč společností?</b>	Ano	Ne	Ano i ne

Zdroj: Hronza (2015), zpracováno autorem

Januška (2018) s tímto výkladem souhlasí, a to až na podpůrné procesy u kterých nepřipouští, že by mohly přinášet zákazníkovi hodnotu. Poté se také liší dle něj řídicí proces, kde spatřuje odlišnost v tom, zda probíhá proces napříč společností, zde je uvedena pouze možnost ano.

Dalšími typy procesů, jsou dle Šmídy (2007) procesy, zajišťující **dlouhodobou prosperitu** (tvorba strategie) a **krátkodobou prosperitu** (výroba a prodej výrobků), nebo **procesy technologické** (výroba) a **informační** (průzkum trhu).

Januška (2018) dále uvádí dělení procesů na **měkké** a **tvrdé**. Měkké procesy znamenají, že pořadí činností v procesu může být měněno podle okolností, které nastanou. Tyto činnosti se mezi sebou neovlivňují. Tvrdé procesy je nutné vykonávat v přesném pořadí a nelze je měnit. Další rozdělení, která uvádí, je na **jádrové** (core) a **běžné** (context) procesy. Pro společnost jsou jádrové procesy ty, ve kterých mají své know-how a těmi se musí primárně zabývat. Běžné procesy jsou ty, které společnost realizuje, ale není v nich nejlepší.

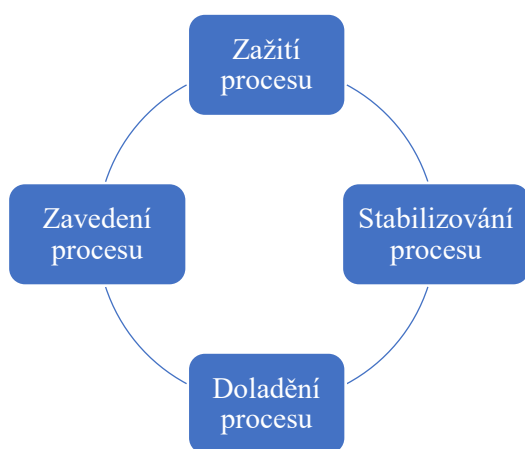
### Cyklus procesu

Basl (2002) a Hronza (2015) hovoří o životním cyklu procesu (Obr. 2). Uvádí, že životní cyklus procesů je složen ze tří etap, a to:

- návrh procesu,
- implementace procesu a
- průběžná optimalizace procesu.

Mašín (2020) a Weske (2019) ve své knize popisují **procesní cyklus**. Procesní cyklus představuje konkrétní schéma, které zobrazuje kontinuální vývoj určitých procesů v organizaci. Tyto zobrazené procesy, které spolu souvisí, pramení z firemního poslání a vize, a směřují ke konkrétním cílům. Aby tyto procesy správně fungovaly, tak se musí jednotlivé části aktualizovat. Aktualizace je výsledkem monitorování a měření procesů. Grasseová a kol. (2008) doplňují, že nejhorší věc, kterou může společnost udělat je to, že nebude procesům, které jsou vykonávány věnovat dostatečnou pozornost. Tyto procesy zároveň přestane po aplikaci zlepšovat.

Obr. 2: Cyklus procesu



Zdroj: Mašín (2020, s. 72), zpracováno autorem

Pro každý nový proces v organizaci je vhodné, aby byl složen z existujících, případně optimalizovaných procesů. (Basl, 2002)

## 1.2 Procesní řízení

V současné době se stále více organizací odklání od funkcionálního přístupu k procesnímu řízení organizace. (Urban, 2017) Jakubíková a kol. (2019) vyzdvihují, že procesní řízení je považováno za moderní trend řízení. Obecně lze říci, že procesní řízení se zaměřuje na optimalizaci podnikových procesů, kritické zhodnocení a zaměření na best practices, učení se z historických událostí a využívání modelovacích technik. (Vymětal, 2009) Hronza (2015) pod pojmem procesní řízení vysvětluje, že se jedná o řízení organizace, v níž se na prvním místě nachází procesy.

Basl (2002) uvádí, že přechodem společnosti na procesní organizaci lze práci řídit jako komplexní proces. Tento typ organizace slouží k zaměření se na výsledek všech činností

a seskupení do procesů. Za základní charakteristiky procesně řízené organizace lze považovat dle Basla (2002) a Grasseové a kol. (2008) např.:

- Identifikace zásadních hodnototvorných procesů a hlavních podpůrných procesů.
- Proces disponuje vnitřním nebo vnějším zákazníkem a je formulována hodnota, která je vytvářena.
- Proces má svého vlastníka, který je odpovědný za celý proces a jeho výstupy v dlouhodobém měřítku.
- Eliminace procesů, jež nepřinášejí hodnotu.
- Činnosti se provádějí tam, kde je pro ně nejlepší prostředí bez ohledu na funkční jednotky.
- Každý proces má několik variant provedení, vždy závisí na požadavcích, zdrojích apod.
- Eliminace přenosu znalostí a informací. Většinou jsou tvořeny společné centrální databáze, kde jsou informace dostupné.

Januška (2018) a Urban (2017) uvádí hlavní výhody procesního řízení:

- Podrobný popis všech vykonávaných procesů a k nim přidělených zdrojů, který umožňuje užívat metodu Activity Based Costing (ABC).
- Nalezení a eliminace úzkých míst.
- Monitoring vytyčených cílů.
- Jednoduché a včasné reagování na změny.
- Zorganizování materiálového toku.
- Větší orientace na zákazníka.
- Zjednodušení činností uvnitř organizace.
- Snížení nákladů firmy.

### **Funkcionální řízení**

Při zjištění nedostatků plynoucích z funkcionálního řízení organizace vzniká procesní řízení. Urban (2017) popisuje funkcionální řízení organizace tak, že organizační jednotky nacházející se v dané společnosti se soustředí pouze na své specializované činnosti. Tyto organizační jednotky ve společnosti spolu komunikují na úrovni vyššího řídicího stupně. Pro tento způsob řízení je nejvíce charakteristické, že každé zdokonalení na výkonové

úrovni související s pracovní pozicí nebo činností neznamena automaticky celopodnikové zefektivnění. (Fišer, 2014)

Výhoda spojená s tímto typem řízení je především vysoká odborná specializace. Naopak mezi nevýhody lze zařadit nepatrné propojení mezi konkrétními funkcemi, více stupňů řízení a v neposlední řadě je zde patrná minimální orientace na vytyčené podnikové cíle. (Urban 2017) Grasseová (2008) doplňuje, že při přechodu procesu z jedné organizační složky do druhé může docházet k časovým ztrátám a informačnímu šumu. V tomto řízení častokrát dochází k prioritizaci funkčních či organizačních celků před fungováním celé společnosti. (Pilařová, 2016)

### **Porovnání funkcionálního a procesního řízení**

V předchozí kapitole je představeno funkcionální a procesní řízení. Z uvedených charakteristik je patrné, že mezi těmito zmíněnými typy řízení existují určité rozdíly. Z důvodu přehlednosti jsou hlavní rozdíly uspořádané v Tab. 2.



Tab. 2 Porovnání funkčního a procesního řízení

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problémová transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihuje charakteristika: Myslete globálně, jedněte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – v minimální součinnosti s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro provádění činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnosti s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes "vrstvy" organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Nejisté přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí závisí na potřebách procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou pravidelně odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: Grasseová (2008, s. 46), zpracováno autorem

### 1.3 Mapování procesů

Pro mapování procesů ve společnosti existuje analýza, která se nazývá SIPOC. Tato metoda slouží k pochopení sledovaného procesu a k rychlému seznámení s ním. (Januška, 2018)

SIPOC analýzu (nebo také SIPOC mapu) je možné považovat za velmi jednoduchý nástroj, pomocí kterého lze mapovat procesy. Zkratka SIPOC vychází z anglických slov: **S**upplier (Dodavatel), **I**nput (Vstup), **P**rocess (Proces), **O**utput (Výstup), **C**ustomer (zákazník). („Certifikace Manažerských Systémů“, n.d.; Sirik, 2018)

Doležal a kol. (2016) uvádí, že SIPOC lze využít pro vymezení vztahů v rámci procesu. Sirik (2018) doplňuje, že SIPOC usnadňuje pochopení vzájemného propojení. Využívání mapy SIPOC vede k významnému zlepšení procesů. (Courtneilová, 2020)

## 1.4 Modelování procesů

Procesní modelování je důležitá součást při identifikaci slabých míst, která jsou popsána níže a následně optimalizována, které je rovněž popsáno níže. Basl (2002) dále uvádí, že modelování procesů vede ve společnosti ke zvýšení flexibility, konkurenceschopnosti a k celkovému zvýšení produktivity. Vytvořený model je nutné vnímat jako zjednodušení reality, tzn. že nejsou zobrazeny všechny podrobnosti, ale pouze ty vlastnosti, které jsou pro řešitele zajímavé, a které zkoumá. Vypouštění některých částí v modelu může docházet vědomě či nevědomě z důvodu, že tato část je neznámá. (Hučka a kol., 2017) Modelování je spojeno s informačními systémy a moderními technologiemi. Při rozhodování, jaký software použít, se lze podle Jurové a kol. (2016) rozhodovat ze tří kategorií. První kategorií je software umožňující simulaci vytvořeného procesu a následnou optimalizaci, druhou kategorií je software umožňující pouze simulaci procesu a třetí kategorií je software umožňující období kresby na papír.

Ačkoli se jednotlivé přístupy liší, tak všechny modely musí obsahovat, dle Jurové a kol. (2016) a Řepy (2017), tyto následující prvky:

- proces,
- činnost,
- vazba,
- návaznost.

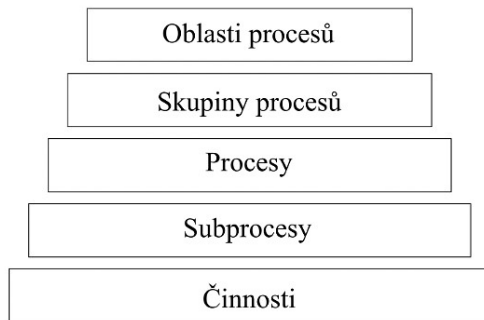
Šmída (2007) zdůrazňuje, že ačkoli je modelování pro společnost prospěšné, je nutné se vyvarovat častým chybám. Za nejčastější chyby při modelování lze označit následující:

- Modelování do (nepotřebné) podrobnosti.
- Nezahrnutí všech vazeb a smyček.
- Ignorování toho, že model je pouze zjednodušením reality.

- Neuvádění popisů k jednotlivým prvkům.

Jurová a kol. (2016) doplňují, že modelování jednotlivých procesů musí postupovat od nejdůležitějších procesů, přes subprocesy, až po jednotlivé činnosti. Hierarchie je uvedena na Obr. 3. Hučka a kol. (2017) uvádí, že vytvořené modely využívají nejen různé stupně řídicích pracovníků, ale i analytiku nebo integrátory podnikových procesů.

Obr. 3: Pyramida procesů



Zdroj: Jurová a kol. (2016, s. 69), zpracováno autorem

Při modelování procesů je důležité si stanovit klíčové identifikátory výkonnosti, anglicky **key performance indicators (KPI)**. Skovajsa (2021) uvádí, že se jedná o metriky, pomocí kterých lze měřit úspěch firmy. Je možné je využít také na určité aktivity ve firmě i na zaměstnance, a ne pouze na společnost jako celek.

Správné nastavení jednotlivých KPI by mělo odpovídat pravidlu SMART. Je zde patrná snaha o co největší konkretizaci, dále je nutný vhodný výběr metrik, dosažitelnost a realističnost a časový rámeček. Důležitou otázkou je zároveň, zda dané KPI je přínosné. (Hankusová, 2020)

Ve společnosti je možné KPI stanovit téměř ke kterémukoliv procesu, pouze je nutné, aby tento proces byl měřitelný. Konkrétními příklady KPI v procesu výroby můžou být např. počet vyrobených kusů za den, čas výroby jednoho výrobku apod. („Microsoft 365 Team“, 2019; Skovajsa, 2021)

#### 1.4.1 Metodika ARIS

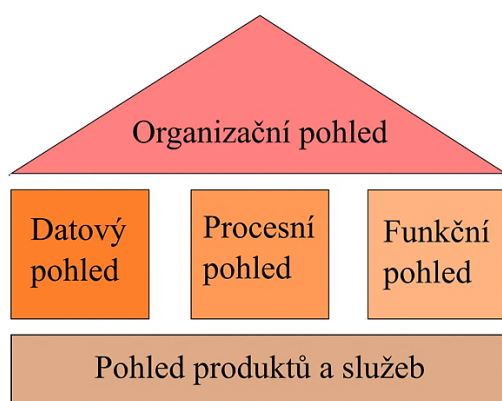
Zkratka ARIS je složená z prvních písmen slov **AR**chitektura **I**nformačních **S**ystémů. (Basl a kol., 2002) Rolínek a kol. (2008) uvádí, že ARIS neslouží pouze k modelování procesů, ale jedná se o komplexní nástroj, který vychází z různých hledisek řízení podniku. Grasseová a kol. (2008), Januška (n.d.), Rolínek a kol. (2008) a Řepa (2007)

prezentují, že se ARIS, kromě modelování procesů, využívá k dokumentaci, analýze a následné optimalizaci a standardizaci procesů. ARIS se skládá z několika pohledů. Tyto jednotlivé pohledy jsou znázorněny pomocí tzv. Domu ARISu (viz Obr. 4). Jedná se o:

- **Organizační pohled** se řadí spíše k jednoduchým pohledům. Zobrazuje organizační strukturu společnosti, jednotlivé pracovní pozice, vazby mezi nimi a pracovníky působící na pozici.
- **Datový pohled** vyobrazuje vstupy a výstupy v podobě databázových informací. V tomto pohledu se zaznamenávají úrovně stavů a událostí. Tvorba datového modelu je oproti organizačnímu či funkčnímu náročnější.
- **Funkční pohled** představuje funkce a vazby mezi nimi. Zachycuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých funkcí. Jsou vytvořeny popisy funkcí a souhrn částečných funkcí, které formují jeden celek. Rozdělení jednotlivých funkcí je subjektivní. Jako název funkce je často využíváno podstatné jméno odvozené ze sloves.
- **Procesní pohled** je možné považovat za nejdůležitější pohled celého modelu. Obsahuje procesy a vazby mezi nimi. Je zde vyobrazeno propojení jednotlivých pohledů. Při modelování se obvykle začíná se vztahy mezi dvěma pohledy, až poté se přidávají vazby zbývajících pohledů.
- **Výkonový pohled/Pohled produktů a služeb** slouží jako základní nástroj ke zlepšování procesů pomocí jednotlivých prvků měření, kde představuje metriky. Modelovat lze konkrétní produkt či nehmotnou službu.

(Grasseová a kol., 2008; Januška, n.d.; Rolínek a kol., 2008 & Řepa, 2007)

Obr. 4: Pohledy ARIS



Zdroj: Řepa (2007, s. 45)

Januška (n.d.) uvádí, že výsledkem může být nepřehledný model, který se ale díky rozdělení do konkrétních pohledů stává srozumitelnějším. Dochází však z důvodu rozkladu ke ztrátě vazeb mezi jednotlivými modely. Z tohoto důvodu procesní pohled zachycuje vztahy mezi ostatními pohledy.

Řepa (2007) doplňuje, že jednotlivé pohledy jsou propojeny. Každý jednotlivý pohled lze následně rozdělit na tři úrovně:

- **Úroveň věcná** – návaznost činností, organizace personálu a procesů.
- **Úroveň zpracování dat** – struktura zpracování dat.
- **Úroveň implementace** – softwarová a hardwarová stránka informačního systému.

### Představení jednotlivých diagramů

**Organizační struktura** se v ARISu modeluje pomocí diagramu s názvem Organigram. Tento diagram obsahuje názvy pracovních míst, hierarchii, vazbu mezi nimi a přiřazené pracovníky k dané pozici. Při tvorbě je podstatné začít od nejvyšších funkcí a sestupovat pomalu směrem dolů k nejnižším funkcím. V případě, kdy je organizační struktura dané společnosti rozsáhlá, je možné využít pro jednotlivá oddělení hierarchie. (Grasseová a kol., 2008) Prvky organizační struktury jsou zobrazeny na Obr. 5.

Obr. 5: Prvky organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

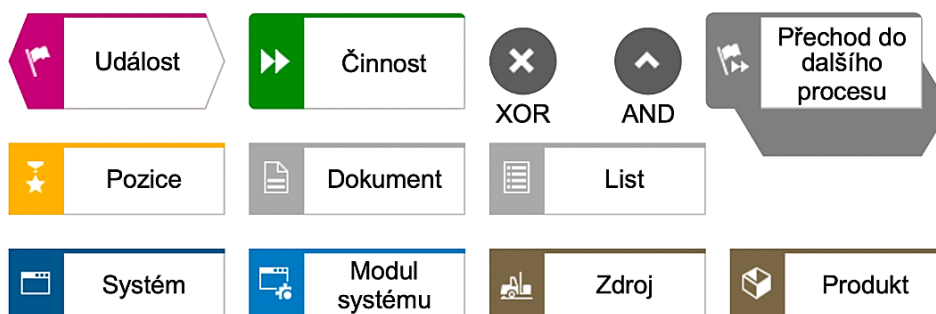
**Procesy** lze modelovat v ARISu pomocí několika rozdílných diagramů, a to funkčního stromu a modelu tvorby přidané hodnoty. Při tvorbě se nejdříve vytvoří hlavní proces, pomocí kontextového modelu. Jednotlivé činnosti jsou následně popsány v **extended Event driven Proces Chain (eEPC)** diagramu. Tento diagram zachycuje průběh jednotlivých procesů obsahujících funkce a události. Pro funkci lze stanovit počáteční událost, která funkci spustí a konečnou událost, která funkci ukončí. (Obr. 6) K zachycení vztahů se v ARISu využívají logické operátory. Těmito operátory jsou AND (musí proběhnout obě události), OR (alespoň jedna událost musí proběhnout) a XOR (právě jedna událost musí proběhnout). Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé operátory znázorněny v Tab. 3. (Grasseová a kol., 2008; Januška, n.d.)

Tab. 3: Pravdivostní tabulka

Vstup 1	Vstup 2	Brána		
		AND	OR	XOR
Otevřeno	Otevřeno	Otevřeno	Otevřeno	Zavřeno
Otevřeno	Zavřeno	Zavřeno	Otevřeno	Otevřeno
Zavřeno	Otevřeno	Zavřeno	Otevřeno	Otevřeno
Zavřeno	Zavřeno	Zavřeno	Zavřeno	Zavřeno

Zdroj: Januška (n.d.), zpracováno autorem

Obr. 6: Prvky eEPC diagramu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Diagram produktů a služeb** představuje v ARISu produkty a služby (Obr. 7), které se nachází v daném procesu. Mezi jednotlivými prvky je možné spatřit provázanost v jednotlivém modelu. (Grasseová a kol., 2008)

Obr. 7: Prvky diagramu produktů a služeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dále se využívá diagram cílů, kde se při modelování postupuje od strategických cílů, které se postupně rozmělní na specifické cíle a ty následně na operativní. (Grasseová a kol., 2008) Dále lze využít např. diagram norem, diagram podnikových znalostí, diagram aplikačních systémů apod.

## 1.4.2 Metodika BPMN

**Business Proces Modeling Notation** neboli **BPMN** je standard, který souží ke grafickému znázornění podnikových procesů. (Řepa, 2007) Allweyer (2016) dále uvádí, že vymodelovanému diagramu v BPMN porozumí většina osob kvůli jeho jednoduchosti. Bruckner a kol. (2012) uvádí, že BPMN je komplexní přístup, který spojuje data, činnosti, procesy a služby do jednoho systému.

Základní kategorie BPMN lze rozdělit do 4 skupin, kterými jsou tokové objekty (aktivity, brány a události), spojovací objekty (sekvenční tok a tok zpráv), plavecké bazény (bazény a dráhy) a artefakty. (White, n.d.)

**Událost** se řadí mezi tokové objekty. Je znázorněna pomocí kruhu a reprezentuje něco, co se stalo v průběhu procesu. Oproti aktivitě, událost nemá žádnou dobu trvání, ale musí se brát na zřetel její příčina a důsledek. Dle vztahu k procesu lze rozlišit počáteční, střední a koncovou událost. (Allweyer, 2016; White, n.d.)

Při tvorbě modelu je nutné začít zleva a postupovat postupně doprava. Každý proces musí mít svůj začátek a konec. (Bruckner a kol., 2012) Podle Allweyer (2016) je nejběžnějším začátkem procesu nedefinovaný event. Ten je označován jako prázdné kolečko. Protože spousta procesů navazuje na nějaký předchozí, existují další typy startovacích eventů, které svým obrazcem v kroužku zobrazují událost, která je spouštěčem procesu (Obr. 8).

Obr. 8: Počáteční události BPMN



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výše jsou zobrazeny příklady začátků procesů. Zleva se jedná o nedefinovaný start procesu, start prostřednictvím obdržené zprávy, start na základě uplynuté doby, start eventu v případě splnění podmínky a poslední znamená, že byl přijat signál z předešlého procesu k startu. (vlastní zpracování dle „Cawemo“, 2023a)

Stejně jako každý proces musí mít svůj start, tak musí i nějak končit. Allweyer (2016) uvádí, že konečný event je vyznačován kroužkem s tlustým ohraničením. Jako bylo u startu, tak i u ukončení existuje několik typů (Obr. 9). Zleva se jedná o nedefinovaný konec, konec prostřednictvím obdržené zprávy, konec prostřednictvím eskalace, konec

prostřednictvím erroru, konec prostřednictvím kompenzace a konec prostřednictvím signálu. (vlastní zpracování dle „Cawemo“, 2023b)

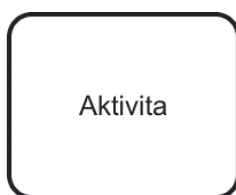
Obr. 9: Koncové události BPMN



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Aktivita** se také řadí mezi tokové objekty, je znázorněna pomocí obdélníku se zaoblenými rohy (Obr. 10). Představuje nějakou práci. Typy aktivit představují úlohu a subproces. Na rozdíl od události má aktivita určitou dobu trvání. (Řepa, 2007; White, n.d.)

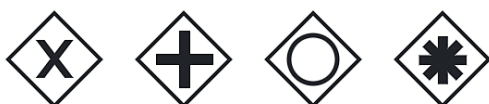
Obr. 10: Aktivita



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Brána** je poslední z tokových objektů, jejím úkolem je rozdělování či naopak slučování procesního tok. Na Obr. 11 je zleva vyobrazena exkluzivní brána (XOR – právě jedna cesta), paralelní brána (AND – více variant cest), inkluzivní brána (OR – alespoň jedna cesta) a komplexní bránu (kombinace více typů bran). (Allweyer, 2016)

Obr. 11: Brány BPMN



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Spojovací objekty** slouží k propojení jednotlivých objektů v modelu, tedy bran, aktivit a událostí.

- **Sekvenční tok** představuje posloupnost vykonávaných činností. Tento tok se označuje plnou čarou s šipkou na konci, která určuje směr toku.



- **Tok zpráv** je označen přerušovanou čarou, která znázorňuje odkud kam plyne informace. Na konci této čáry je umístěna šipka, aby bylo možné číst směr toku.

**Asociace** se využívá na připojení informací o daném objektu. Je vyznačována čárkovanou čarou bez šipky na konci. Nejčastěji se takto vyznačují komentáře k danému objektu. (Řepa, 2007; White, n.d.)

**Plavecké dráhy a bazény** v BPMN představují soubor procesů, které jsou vykonávány. Bazény obsahují různý počet drah. Dráha v bazénu představuje jednotlivé pracovníky, kteří se účastní procesu. V těchto drahách jsou následně umístěny ostatní objekty. (Řepa, 2007)

## 1.5 Identifikace úzkých míst procesu

Je nutné věnovat zvýšenou pozornost k nalezení úzkých míst, které mohou určitými způsoby snižovat efektivitu procesu. Výkonnost procesu je závislá na výkonnosti nejslabší činnosti nacházející se vně konkrétního procesu. (Fišer, 2014)

K identifikaci úzkých míst je možné využít řadu metod.

### Brainstorming

Doležal a kol. (2016) považují brainstorming za jednu z nejznámějších kreativních technik v současné době. Základními principy brainstormingu jsou:

- skupina 3-12 osob,
- nutnost moderátora skupiny (dohled nad pravidly a zapisování nápadů),
- znalost tématu brainstormingu předem,
- rozhodující slovo má kolektiv.

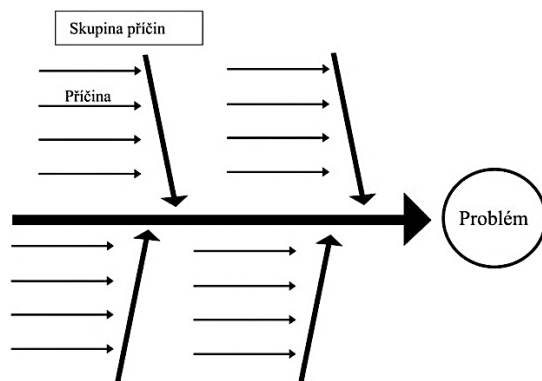
Halme (2022) vyzdvihuje, že užitečnost brainstormingu spočívá ve faktu, že nutí účastníky přemýšlet nad rámeč vlastní práce. Výhodou je možné využití v jakémkoliv předmětu zájmu.

### Diagram příčin a následků

Tato metoda je také jinak nazývána jako **diagram rybí kosti**. Umožňuje zjistit skutečnou příčinu při výskytu konkrétního problému. Tato metoda napomáhá nahlížet systematicky na vztah příčiny (děje) a jeho následku, který přímo navazuje na vývoj konkrétního

procesu. Analýza příčin a následků probíhá nejčastěji pomocí metody braintormingu. (Svozilová, 2016)

Obr. 12: Diagram příčin a následků



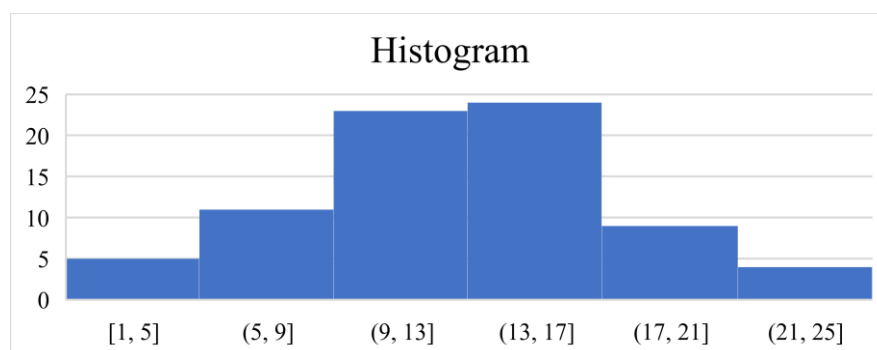
Zdroj: Novák (2016, s. 57), zpracováno autorem

Výše na Obr. 12 je možné pozorovat tento diagram. Při tvorbě bylo nejprve nutné identifikovat zóny, ve kterých se mohou příčiny nacházet. Dále k těmto zónám je nutné identifikovat jednotlivé příčiny. (Korecký & Trkovský, 2011)

## Histogram

Dudek (2016) hovoří o histogramu jako o grafickém znázornění četností, které jsou zaneseny v sloupcovém grafu. Hodnoty jsou rozřazeny do jednotlivých tříd. Výsledkem zobrazení na histogramu je Gaussova křivka. („Lean6sigma“, n.d.) Četnosti výskytu v jednotlivých tříd jsou zobrazeny na ose Y a na osu X se nanášejí jednotlivé třídy. („Svět produktivity“, n.d.b) Histogram lze vidět níže na Obr. 13.

Obr. 13: Histogram



Zdroj: Nenadál a kol. (2018, s. 65), zpracováno autorem

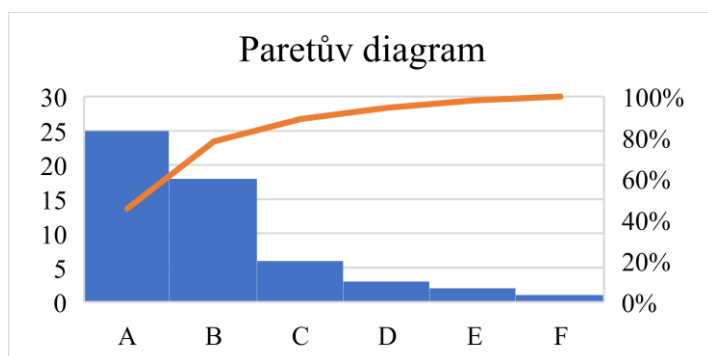
## Snímek pracovního dne

Snímek pracovního dne reprezentuje jednoduchou, ale nákladnou metodu kontinuálního sledování celkového času pracovníka napříč celou pracovní směnou. Metoda spočívá v pozorování činností, které pracovník provádí i neprovádí (např. pozdní příchod, chodí kouřit apod.). Pozoruje se i samotná pracovní činnost (např. seřízení stroje, úklid materiálu, cesta do skladu apod.). Veškerá pozorování jsou průběžně zanášena do předem připraveného formuláře. Následuje vyhodnocení, kdy se posuzuje vynaložený čas, sumarizují se stejné a obdobné činnosti a je určen celkový čas. (Švecová & Veber, 2021) Výsledky pozorování lze využít pro kvantifikaci činností vyjádřených spotřebou času, rozboru spotřeby času během pracovní doby, nalezení příčin ztrátových časů a vypracování výkonnostních křivek. (Uličná, 2011)

## Paretův diagram

Svozilová (2011) uvádí, že Paretův diagram je další z možností, jak lze identifikovat úzká místa v procesu. Tento diagram lze využít na analýzu různorodých dat. Diagram znázorňuje Paretovo pravidlo 80:20 nebo 20:80. Pravidlo říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků. Pour a kol. (2018) a Rafter a kol. (2003) doplňují, že se jedná o kombinaci sloupcového a spojnicového grafu. Ve sloupcích jsou zaneseny výskyty jednotlivých naměřených hodnot a spojnicový graf znázorňuje kumulativní součet (viz. Obr. 14).

Obr. 14: Paretův diagram



Zdroj: Nenadál a kol. (2018, s. 61), zpracováno autorem

## 1.6 Optimalizace a zlepšování procesů

Každý proces je potřeba řídit a postupem času ho optimalizovat. **Řízení procesu** je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu,

aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníků procesu. (Svozilová, 2011, s. 18)

Svozilová (2011) a Trčka (n.d.) uvádí, že zlepšování procesů je využíváno pro identifikaci, analýzy a optimalizaci stávajících procesů ve společnosti. Je tomu tak z důvodu, aby docházelo k neustálému dovršování vytyčených podnikových cílů. Výstupem je větší stabilita procesu a eliminace neproduktivních činností a nákladů.

Optimalizace podnikových procesů pramení ze znalosti současného stavu daného procesu, který je možné zjistit v konkrétní procesní dokumentaci. Aby bylo možné zjistit, zda došlo ke zlepšení, je nezbytné mít stanovené parametry, které budou sledovány. Při optimalizaci procesů je důležité zaměřovat se na slabá a problémová místa. Zlepšování procesů v organizaci může probíhat dvěma způsoby:

- **Radikálně** – proces je upraven jednorázově ve velké míře a dojde k velké změně výkonnosti.
- **Kontinuálně** – proces je vylepšován postupným implementováním malých změn, které se v konečném důsledku projeví jako velký skok.

(Janišová & Křivánek, 2013; Svozilová, 2011)

Grasseová a kol. (2008) doplňují, že skokové změny se provádějí v případě, že proces již nesplňuje požadavky. Pro optimalizaci podnikových procesů existuje několik metod, které se dají aplikovat. (Svozilová, 2011)

Konkrétní metody jsou představeny níže v této kapitole.

### **DMAIC a PDCA cyklus**

Svozilová (2011) představuje ve své knize DMAIC cyklus (Obr. 15). Úvodní písmena z anglické zkratky znamenají: Definování, Měření, Analýza, Zlepšování a Řízení.

Obr. 15: DMAIC cyklus



Zdroj: Svozilová (2011, s. 89), zpracováno autorem

V současné době je tato metoda používána ve filozofii Six Sigma. („Vlastní cesta“, 2012) Internetový portál Svět produktivity (n.d.a) uvádí, že tato metoda vznikla v přímé souvislosti s rozvojem neustálého zlepšování, navyšováním úrovně kvality a bezpečnosti. Dále uvádí, že se jedná o zdokonalený PDCA cyklus, též zvaný jako Demingův cyklus, představuje jednoduchou metodu zlepšování. Úvodní písmena z anglické zkratky znamenají: Plánování, Realizace, Přezkoumání, Zavedení. (Brabenec a kol., 2012)

Janišová & Krivánek (2013) vyzdvihují, že k trvalému dosažení podnikových procesů napomáhá metoda TQM.

### **Total Quality Management (TQM)**

TQM stále bývá označováno jako Total Quality Control (TQC). TQM znamená, že veškeré útvary nacházející se v podniku (např. marketing, zásobování apod.) a všichni související pracovníci (od top managementu až po řadové operátory) jsou kontinuálně zapojeni do činností, které jakýmkoliv způsobem souvisí s kvalitou. (Petříková a kol., 2020)

Ludvík (2019, s. 234) uvádí definici TQM následovně: „Total Quality Management je metoda, která klade velký důraz nejen na řízení kvality obecně, ale prolíná se jako filozofie do všech částí organizace.“

Mašín (2020) vysvětluje význam konkrétních slov v názvu metody TQM. Prvním slovem je „Total“, které vypovídá o celkovém zapojení lidských zdrojů do procesu. Druhé slovo „Quality“, které vyzdvihuje zapojení všech prvků řízení kvality v celé organizaci. Posledním slovem je „Management“, které znázorňuje propojení všech úrovní v konkrétní organizaci.

### **Kaizen**

Další metoda, kterou je potřeba zmínit, je kaizen. Kaizen je metoda, která se označuje, jako neustále zlepšování. Tato metoda vznikla v Japonsku a spočívá na principu, že v celém podniku musí probíhat zlepšování na všech úrovních a musí se ho účastnit každý zaměstnanec. Důležitým předpokladem je velká a zároveň trvalá podpora z řad managementu. (Miller a kol., 2017) Ludvík (2019) doplňuje, že důraz je především kladen na kontrolu kvality. Jedná se také o jeden z obecných principů metody 5S. Petříková a kol. (2020) zdůrazňují, že Kaizen stojí na principu kreativity jednotlivých zaměstnanců.

Principy Kaizenu:

- Pro většinu osob v managementu je podrobná problematika v provozu společnosti neznámá. Zapojením pracovníků provozu může dojít k odstranění určitých problémů bez vynaložení jediné koruny.
- Při zapojení všech zaměstnanců ve společnosti do zlepšování se u lidí projeví pocit seberealizace a tím větší uspokojení z vykonané práce.
- Využitím znalostí vlastních zaměstnanců je méně finančně náročné než přizvání externí společnosti, dále se musí brát v potaz, že změny prováděné z vnějšíku společnosti jsou přijímány hůře než ty z interního prostředí.

(Košturiák a kol., 2010; Miller a kol., 2017; Petříková a kol., 2020)

Vochozka a kol. (2012) uvádí, že KAIZEN se nejčastěji používá v automotivech. K tomu, abys se tato metoda ve společnosti uchytila a byla přínosem, je potřeba důvěra jednotlivých pracovníků. Nejtěžším prvkem KAIZENU nejsou technologie ani finance, ale je to kultura společnosti. Je to z toho důvodu, že se pracovníci musí aktivně účastnit změn. Nenadál a kol. (2018) doplňují, že KAIZEN může být buď spontánní nebo pomocí KAIZEN workshopů.

### **Business Process Reengineering (BPR)**

Řepa (2007) prezentuje, že reengineering lze využít, pokud analyzovaný proces již absolutně nesplňuje požadavky, např. technologie jsou již zastaralé. V tomto případě se pracovníci provádějící optimalizaci procesu mohou oprostít od aktuálního řešení a zaměřit se čistě na řešení nové. Při tvorbě nového řešení je důležité brát v potaz pohledy zúčastněných stran (např. zaměstnanců). Šmída (2007) uvádí, že za reengineering nelze považovat automatizaci procesu nebo implementaci modernějších technologií.

Janišová & Křivánek (2013) uvádí, že je důležité věnovat pozornost složení realizačního týmu reengineeringu. V týmu by měl být zastoupen vrcholový manažer, řídicí výbor, vedoucí projektu, reengineerový tým a specialisté reengineeringu.

### **Metoda 5S**

Metodu 5S vysvětlují Mužík & Krpálek (2017) jako jednu z podskupin Lean Managementu, který se zabývá také pořádkem na pracovišti a organizací. Tato metoda má své kořeny v Japonsku, obdobně jako jiné prvky Lean Managementu. Metoda 5S je složena z pěti japonských slov uvedených v Tab. 4.

Tab. 4: Význam jednotlivých slov v 5S

Č.	Japonské slovo	Český překlad	Popis
1.S	Seiri	Roztřídit	Organizovat pracoviště (jen to potřebné).
2.S	Seiton	Srovnat	Uspořádat pracoviště (vše má své místo).
3.S	Seiso	Vyčistit	Čistit pracoviště (udržovat čistotu).
4.S	Seiketsu	Standardizovat	Udržovat pořádek (užívat vizualizaci).
5.S	Shitsuke	Udržovat	Dodržovat disciplínu a pořádek.

Zdroj: Petříková a kol. (2020, s. 105), zpracováno autorem

## 1.7 Rizika procesu

Hopkin (2013, s. 18) uvádí, že řízení rizik je možné považovat za: „[...] soubor činností navržených tak, aby v případě výskytu rizikové události přinesly co nejžádanější výsledek [...].“

Korecký & Trkovský (2011, s. 33) uvádí definici rizika, jako: „Nejistá událost nebo soubor událostí, které, pokud nastanou, budou mít účinek na dosažení cílů.“. Dále uvádí, že „riziko se skládá z kombinace pravděpodobnosti výskytu vnímané hrozby nebo příležitosti a velikosti jejího dopadu na cíle [...]“. Smejkal & Rais (2013) uvádí, že neexistuje jedna ucelená definice, co to je riziko. Uvádí dvanáct různých definic. Pro příklad lze uvést následující: „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.“, nebo „Nebezpečí chybného rozhodnutí.“

Doležal a kol. (2016, str. 199) a Jurová a kol. (2016) uvádí, že z pohledu rizikového inženýrství zahrnuje řízení rizik následující procesy: „stanovení kontextu, identifikaci rizik, analýzu rizik, ošetření rizik a řízení rizik“.

### Stanovení kontextu neboli plán řízení rizik

Jedná se o úvodní fázi. Cílem je stanovení cílů společně s vnějšími a vnitřními parametry, které souvisí s managementem rizik. (Korecký & Trkovský, 2011) Slavík (2014) uvádí, že plán řízení rizik by měl odpovědět na otázku, jak je organizace připravena na události, které ji mohou poškodit.

Výstupem této fáze je plán managementu rizik, který obsahuje definované metody a nástroje, které budou využity, role a zodpovědnosti v rámci řízení, náklady, časový

plán, kategorie rizik (např. technická, obchodní apod.), stanovení pravděpodobnosti a dopadu. (Doležal a kol., 2016)

**Metody**, které zde lze využít jsou dle Koreckého & Trkovského (2011) a Vávrové (2014) např.:

- Metoda 6W, která poukáže na chybějící informace.
- Určení rolí, které srozumitelně určí a představí účastníky (např. sponzor, manažer apod.).
- Určení odpovědností, které přiřadí každému účastníkovi jednu ze 4 zodpovědností: R (responsible), A (accountable, approve), C (consulted), I (informed).

### **Identifikace rizik**

Identifikace rizik představuje dle Fotra a kol. (2020) jednu z nejdůležitějších částí managementu rizik. Cílem je označit a následně zdokumentovat maximální počet možných rizik, a to i za cenu, že některá budou následně vyjmuta ze seznamu. Je to z toho důvodu, aby žádné riziko nezůstalo opomenuto. (Korecký & Trkovský, 2011)

Korecký & Trkovský (2011) uvádí, že pro správný průběh této fáze, musí být zahrnut co největší počet zainteresovaných stran. Doležal a kol. (2016) jako správný popis rizika uvádí formát: hrozba – scénář – vymezení dopadu.

Při identifikaci rizik lze využívat různé vizuální diagramy příčin a následků (diagram rybí kosti), vývojové diagramy, SWOT analýza a podobné. (Meredith & Mantel, 2012)

Výstupem identifikace je registr rizik, ve kterém je riziko popsáno. (Doležal a kol., 2016)

### **Analýza rizik**

Cílem analýzy rizik je detailně analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, a ohodnotit jednotlivá rizika kvalitativně nebo kvantitativně. Vstupní dokumenty pro tuto fázi představují shromážděné a vyplněné dokumenty z předešlých fází. (Korecký & Trkovský, 2011)

Existují dvě základní kategorie postupů analýzy rizik, kvalitativní nebo kvantitativní. Při analýze lze využít buď jeden přístup nebo kombinaci obou. Při výběru vhodné kategorie je nutné zvážit následující skutečnosti: dostupnost vhodných zdrojů



pro analýzu, zkušenost osob, dostupnost informací a účel analýzy. (Merna & Al-thani, 2007; Smejkal & Rais, 2013)

**Kvalitativní metody** jsou podle Smejkala & Raise (2013) méně náročné na sestavení, protože se jedná o subjektivní pohled kvalifikovaného pracovníka. Identifikovanému riziku je přiřazena pravděpodobnost a dopad buď slovně nebo hodnotou z určeného intervalu. Úskalí této metody je v tom, že se těžko ohodnocuje výše rizika, pokud je vyjádřeno pouze slovně. Výsledky představují popisy povah rizik. (Vávrová, 2014)

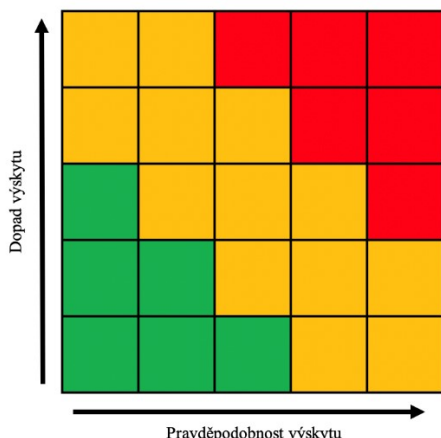
Kvalitativní metody jsou rychlejší a levnější a více subjektivní než metody kvantitativní. Tyto metody představují např. brainstorming, analýza předpokladů, delphi metodu, pohovory, studie ohrožení a provozuschopnosti, kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMECA), kontrolní seznamy apod. (Merna & Al-thani, 2007; Smejkal & Rais, 2013)

**Kvantitativní metody** jsou podstatně náročnější na zpracování. Je to z toho důvodu, že se jedná o matematický výpočet, kde se bere v potaz pravděpodobnost dopadu rizika a frekvence výskytu. Oproti kvalitativní metodě již nejsou používány slovní ohodnocení, ale je využíváno číselných údajů. Výhodou této metody je, že lze riziko vyjádřit ve finančních termínech a nejčastěji představuje roční ztrátu. (Smejkal & Rais, 2013; Vávrová, 2014)

Metody jsou představeny počítačovými modely, kde jsou využity statistické údaje. Tyto metody představují např. rozhodovací stromy, analýzu citlivosti apod. Metodami softwarové podpory jsou např. @Risk, RiskPAC apod. (Merna & Al-thani, 2007; Vávrová, 2014)

Při analýze rizik je nutné rizika hodnotit. K tomu lze využít např. mapu rizik (Obr. 16). **Mapa rizik** znázorňuje vizualizaci charakteru rizika. Největším přínosem této metody je oddělení rizik se stejnou hodnotou součinu vzorce pravděpodobnosti x dopad (pxd) na rizika s vysokou pravděpodobností a nízkým dopadem a vysokým dopadem a nízkou pravděpodobností. Mapa rizik má na vodorovné ose zanesenou stupnici dopadu (příp. pravděpodobnosti) a na svislé ose stupnici pravděpodobnosti (příp. dopadu). Tyto stupnice mohou být zaměněny a jsou třístupňové nebo pětistupňové. (Korecký & Trkovský, 2011; Smejkal & Reis, 2013)

Obr. 16: Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování dle Skalický a kol. (2010, s. 167)

### Ošetření rizik

Po provedení analýzy rizik je nutné plánovat jejich ošetření. Cílem ošetření rizik je minimalizovat výskyt nebo dopad rizika, nebo ho úplně eliminovat. Aby došlo ke splnění cíle je nutné nalézt a vyhodnotit přijatelné strategie, ke kterým se připraví plán efektivního ošetření rizik. (Korecký & Trkovský, 2011)

Vstupní údaje představují výsledky kvalitativní a kvantitativní analýzy, popis rizik vystupující z fáze identifikace rizik a veškeré další informace o procesu managementu rizik. (Doležal a kol., 2016; Svozilová, 2016)

Existuje několik strategií, jak s riziky pracovat. Jestliže analyzované riziko má nízkou pravděpodobnost výskytu i nízký dopad, lze ho akceptovat. Pokud se ale jedná o riziko s nízkou pravděpodobností nastání, ale vysokým dopadem je nutné, aby bylo přeneseno na třetí osobu (tedy pojistit se). U rizika s vysokou pravděpodobností nastání, ale nízkým dopadem se společnost snaží o snížení pravděpodobnosti nastání. Jestliže riziko disponuje vysokou pravděpodobností, nastání i vysokým dopadem, musí společnost připravit strategii tak, aby došlo k vyhnutí se tomuto riziku. (Korecký & Trkovský, 2011)

Za nejdůležitější výstup lze dle Vávrové (2014) považovat plán ošetření rizik, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé strategie ošetření rizik a vlastníci.

### Řízení rizik

V této fázi jsou již identifikovaná, analyzovaná a ošetřená veškerá rizika. Při řízení rizik je pozornost věnována především monitorování vývoje rizik a jejich řízení. Cíl představuje monitoring rizika, udržení rizika na přijatelné úrovni a zajištění cílů.

(Smejkal & Rais, 2013) Nejdůležitějšími vstupními údaji je plán managementu rizik, plán ošetření rizik a vyplněný registr rizik. (Doležal a kol., 2016) Výstup představují aktualizované vstupní dokumenty. (Korecký & Trkovský, 2011)

## 1.8 Inovace procesu

Jáč a kol. (2005, s. 55) uvádí, že „slovo „inovace“ lze chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě.“

Drucker (1994) uvádí, že inovace je prostředek, který můžou společnosti využít za účelem využití příležitostí na jiném trhu, nebo odlišení se od konkurence. Tidd a kol. (2007) doplňují, že nové produkty pomáhají společnostem udržet podíl na daném trhu a zvyšují jeho profitabilitu tím, že nabídnou nový design, funkce, zvýší kvalitu nebo se přiblíží potřebám zákazníků. Dvořák a kol. (2006) uvádí, že aby došlo k inovaci, je nutné provést kreativní činnosti, které povedou ke změně. Jedná se například o návrhy zlepšení nebo nové vynálezy. Každý nový nápad se však nemusí projevit jako inovace. Davila a kol. (2006) dodávají, že k inovaci není nutná potřeba převratu napříč společností.

Pitra (2006) uvádí, že inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejích podnikatelských aktivit.

Pitra (2006, s. 21) vyzdvihuje osm mýtů o inovacích, kterým by lidé neměli věřit:

- „Inovace vychází z velkých myšlenek.
- Inovace se týkají tvorby nových produktů.
- Inovačnímu řešení se nelze naučit, je výsledkem kreativních nápadů.
- Inovace jsou věcí specialistů z útvarů výzkumu a vývoje.
- Inovace jsou riskantní.
- Inovace jsou nákladné.
- Úspěch inovačních aktivit je úměrný objemu investic organizace do výzkumu a vývoje.
- Inovace je výsledkem souhry příznivých okolností.“

Veber a kol. (2016) uvádí charakteristiky inovativní společnosti. U inovativní společnosti je nutné pravidelně prověřovat a analyzovat příležitosti pro inovace. Dále je důležité,

aby naslouchala svým zákazníkům a zaměstnancům a postupně směřovala ke konkrétnímu cíli.

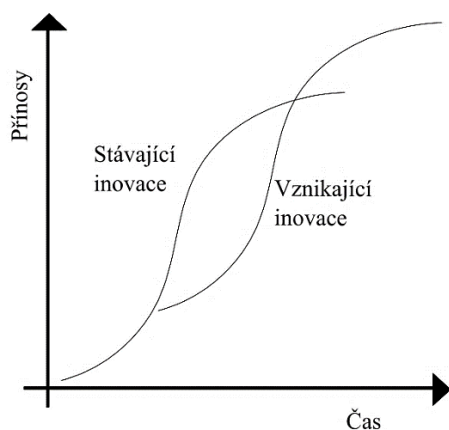
**Inovace procesu** je změnou ve výrobě, postupech tvorby produktu nebo služby. Mikoláš a kol. (2011) uvádí, že se může jednat i o cestu produktu či služby. Dvořák a kol. (2006) doplňují, že se může jednat např. o pořízení nového stroje nebo zavedení softwaru, který povede ke snížení nákladů a materiálové spotřeby. Dále může inovace procesu pomoci ke zvýšení podílu na trhu tím, že se sníží náklady na výrobu a tím i cena produktu. Novák (2018) souhlasí, že je procesní inovace důležitá, aby byl produkt tvořen rychleji, levněji a kvalitněji.

Vacek a kol. (1999) zmiňují **sedm zdrojů inovací**. Jedná se o neočekávanou událost, rozpor, změnu výrobního postupu, strukturu průmyslu a trhu, demografii, změnu postojů a nové znalosti.

### **Inovační cyklus**

Veber a kol. (2016) uvádí, že přínosy inovace nejsou konstantní v čase, ale mají křivku tvaru písmena S. Z Obr. 17 je patrné, že přínosy inovace nastupují pomaleji. To je z důvodu, že se např. nový produkt musí nejdříve uchytit, zaměstnanci musí přijmout změnu apod. Poté přichází velké přínosy inovace. Na konci inovačního cyklu přínosy přicházejí zase pomaleji a je nutné vytvořit inovaci novou.

Obr. 17: Inovační cyklus



Zdroj: Veber a kol. (2016, s. 87)

## **Návratnost inovace**

Svobodová & Andrea (2017) uvádí, že statická doba návratnosti vyjadřuje, za jakou dobu se společnosti vrátí investice. Scholleová (2017) doplňuje, že investice je přijatelná jen v případě, že doba návratnosti je kratší než životnosti investice.

$$Doba\ návratnosti = \frac{Investovaná\ částka}{Očekávané\ roční\ čisté\ peněžní\ příjmy\ z\ investice} \quad [1]$$

## 2 Česká pošta, s.p.

Česká pošta, s.p. (dále jen Česká pošta) je jedním ze státních podniků v České republice. Od roku 2018 byl generálním ředitelem podniku pan Ing. Roman Knap. Začátkem března roku 2023 byl pověřen vedením podniku Ing. Miroslav Štěpán. (referent poštovního provozu, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

Česká pošta je podnik, který má v předmětu činnosti provozování poštovních služeb, provozování zahraničních poštovních služeb a poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní správy. („Justice“, 2023) Je také držitelem poštovní licence. V roce 2022 bylo vypsané výběrové řízení pro rok 2023 a 2024, které vyhrála Česká pošta, jedním z důvodů, že tuto pozici podnik obhájil je fakt, že byl jediný, kdo se do soutěže zapojil. („Česká pošta“, 2022)

Držitel poštovní licence je podle Českého telekomunikačního úřadu (n.d.) povinen:

- doručovat listovní zásilky do hmotnosti 2 kg,
- doručovat balíkové zásilky do hmotnosti 10 kg,
- dodání peněžních částek poštovním poukazem,
- doručování doporučených zásilek,
- doručování cenných zásilek,
- bezplatné doručování poštovních zásilek do hmotnosti 7 kg pro nevidomé osoby,
- poskytovat služby, které jsou závazné v členství České republiky ve světové poštovní unii.

### Poslání České pošty

Ve výročních zprávách podnik uvádí toto poslání: „Česká pošta, s.p., poskytuje kvalitní služby občanům, firmám a státu. Je klíčovým hráčem na poli balíkových zásilek, kontaktem mezi občany a státem zejména v odlehlých oblastech a partnerem společnosti, kterým poskytuje kvalitní služby.“ („Česká pošta“, n.d.b)

Česká pošta je rozdělena do několika divizí, úseků a útvarů: úsek generálního ředitele, úsek vnější a vnitřní vztahy, úsek rozvoj a transformace, úsek správy majetku a strategické investice, úsek marketing a product development, úsek ICT a eGovernment, úsek řízení lidských zdrojů, úsek finance, útvar bezpečnost, divize finanční služby a prodej, divize státní poštovní služby a divize logistika. (interní zdroj, 2023)

Základní informace o České poště lze nalézt níže v Tab. 5.

Tab. 5: Základní informace o České poště

<b>Právní forma:</b>	Státní podnik (s.p.)
<b>Sídlo:</b>	Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 22599
<b>Datum založení:</b>	1. ledna 1993
<b>Generální ředitel:</b>	Ing. Miroslav Štěpán
<b>Výše aktiv:</b>	20 987 mil. Kč (2021)
<b>Počet zaměstnanců:</b>	25 675 (2021)

Zdroj: „Česká pošta“, n.d.b; „Justice“, 2023, zpracováno autorem

Níže na Obr. 18 lze vidět logo České pošty, ve kterém je dominantou žlutá trumpetka.

Obr. 18: Logo České pošty



Zdroj: „Česká pošta“, n.d.a

## 2.1 Divize logistika

Tato diplomová práce se zabývá zpracováním problematiky hromadného podání balíkových zásilek, které spadá do divize logistiky. Pro přiblížení problematiky je nutné zde představit jednotlivé organizační jednotky a celkové fungování této divize. A protože se práce nezabývá hromadným podáním listovních zásilek, je zde představeno pouze fungování balíkových zásilek.

Nejprve jsou představeny jednotlivé organizační jednotky pro lepší pochopení a přiblížení problematiky a poté je popsáno fungování.

Protože je Česká pošta povinná doručovat zásilky do všech koutů České republiky, je území rozděleno do čtyř regionů. Jedná se o:

- region Praha,
- region Jihozápad,
- region Severovýchod,

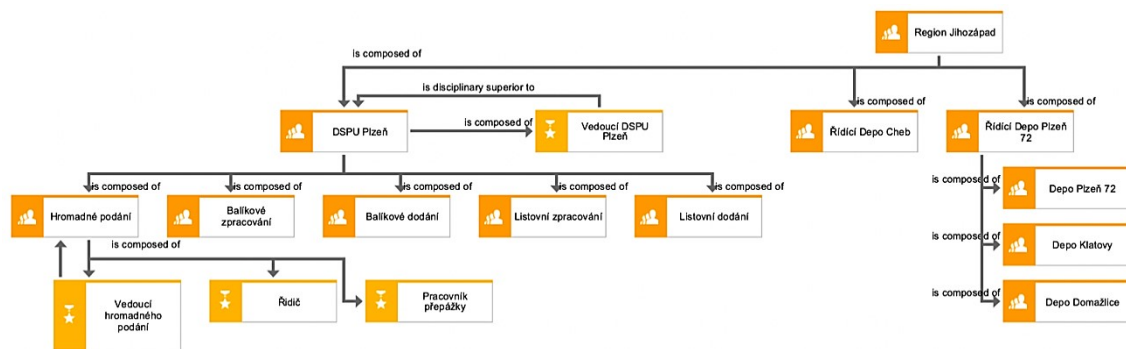
- region Morava.

V jednotlivých regionech jsou poté rozmístěny jednotlivé subjekty České pošty. Těmito subjekty jsou sběrné přepravní uzly, řídicí depa, depa a dodejny.

### 2.1.1 Organizační jednotky

Níže, na Obr. 19, je vyobrazena organizační struktura části regionu Jihozápad.

Obr. 19: Organizační struktura regionu



Zdroj: vlastní zpracování dle referenta poštovního provozu (osobní komunikace 24. 2. 2023)

### Sběrný přepravní uzel

Sběrný přepravní uzel je označován zkratkou DSPU – D ve zkratce znamená, že je ve stejné budově obsaženo i depo (dále již jen DSPU). V České republice je celkem osm DSPU: Praha, Plzeň, České Budějovice, Ústí nad Labem, Pardubice, Ostrava, Brno a nově i Mošnov. (referent poštovního provozu, osobní komunikace 24. 2. 2023)

Hlavním úkolem této organizační jednotky je třídění zásilek do hlavní přepravní sítě (HPS) – ostatní DSPU v republice a také do vlastního atrakčního obvodu (VAO) – depa spadající pod DSPU. Dále také zajišťuje svoz balíků od podavatelů, z dep, z jednotlivých pošt, přepravu mezi DSPU, závoz dep, pošt a dodejen. (referent poštovního provozu, osobní komunikace 24. 2. 2023)

### Řídicí depo a depo

Jednotlivá depa spadají pod určité DSPU, které jim třídí zásilky. Na depu dochází k dalšímu třídění na poště pod pojmem „pořizování zásilek“ to znamená, že každá zásilka se nahraje do systému, zkontroluje se, zda k zásilce existují i datové informace, zkontroluje se adresa a následně se balík roztrídí buď na dodejny, pošty nebo balíkové okrsky. Balíkový okrsek je území, které je přiděleno jednomu balíkovému doručovateli,



který zde má na starosti rozvoz zásilek. (referent poštovního provozu, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

Řídící depo má stejnou funkci jako depo klasické s tím rozdílem, že jeho vedoucí zodpovídá i za provoz ostatních dep, které pod řídicí depo spadají. Ve vlastním atrakčním obvodu DSPU Plzně je řídicí Depo Plzeň 72, pod které spadá Depo Klatovy a Depo Domažlice. Druhé řídicí Depo je v Chebu, pod které spadají Depo Karlovy Vary a Depo Tachov. (referent poštovního provozu, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

Dodejna je pošta, která kromě toho i doručuje jak balíkové, tak listovní zásilky. Na dodejně dojde k roztřídění zásilek od depa na jednotlivé okrsky, které pak budou doručovány. (referent poštovního provozu, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

### **2.1.2 Fungování divize logistika**

Nejdříve je nutné svézt zásilky z pošt a od podavatelů. Tuto činnost provádí oddělení hromadného podání, kterým se tato práce zabývá, proto podrobnější postup bude rozebrán v kapitole 4. Po převzetí zásilek se odvezou buď na DSPU nebo na nejbližší depo, kde jsou přeloženy na větší auto, které následně jede na DSPU.

Na DSPU dojde k vyložení zásilek z auta a dochází k třídění. V první řadě se jedná o třídění do HPS, které představuje přibližně 80 % zásilek a zbytek je určeno do VAO. To probíhá buď strojově, pokud zásilky splňují určité parametry (například v Plzni je podmínkou nejdelší strana 70 cm, nekulaté předměty, nebo zásilka neobsahuje nic tekutého), nebo zásilky, které nesplňují parametry a ty se třídí ručně. Po vyřídění dojde k naložení aut a rozvoz zásilek k ostatním DSPU. (referent poštovních technologií, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

Při příjezdu aut z ostatních DSPU zase dochází k vyložení aut a následnému třídění. V tomto případě se jedná již o zásilky v drtivé většině určené pro VAO. Zásilky, které nejsou určeny pro VAO jsou chybně směřované a odesílají se zpět na příslušné DSPU.

Po následném naložení aut jsou převezeny k jednotlivým depům, kde dojde k pořízení zásilek a následné roztřídění na jednotlivé okrsky, pošty nebo dodejny.

Roztříděné zásilky na okrsky si převezmou jednotliví doručovatelé, kteří je následně doručují. Při nezastihnutí adresáta je zásilka uložena na příslušné poště. Pokud se jedná o balíky pro pošty nebo dodejny, ty jsou převzaty řidičem a odvezeny na místo,

kam jsou určeny. Na jednotlivých dodejnách dochází k převzetí zásilek balíkovými doručovateli a stejně jako v případě zásilek na depech jsou doručovány.

Pokud zákazník odmítne převzít zásilku, nebo zásilka zůstane na poště nevyzvednuta 3-15 dní, je následně vrácena podavateli. (referent poštovního provozu, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

### **3 Metodika zpracování diplomové práce**

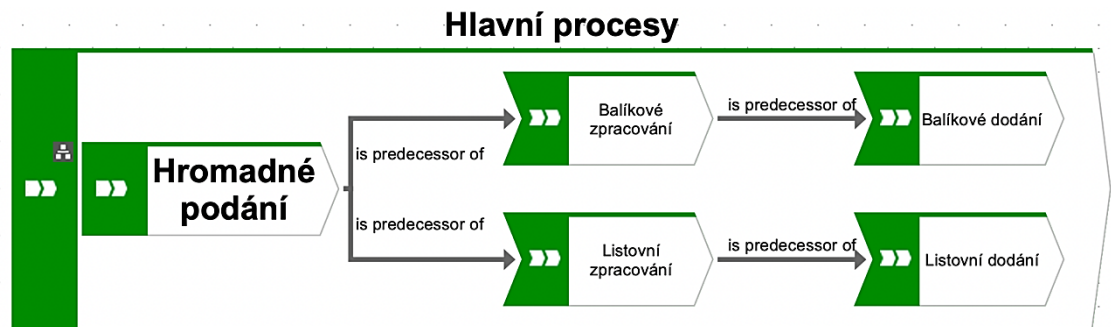
Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit vybraný proces ve společnosti Česká pošta, s.p. a navrhnout vhodná řešení.

První kapitola byla zpracována na základě literární rešerše. Data pro další kapitoly byly sesbírány na základě realizovaných polostrukturovaných rozhovorů s pověřenými osobami, kterými jsou: referent poštovního provozu, referent poštovních technologií, vedoucí hromadného podání, řidiči svozu a pracovníci přepážky hromadného podání. Dále autor vychází z pozorování procesu a zároveň čerpá informace z interních zdrojů, které byly k dispozici od České pošty.

## 4 Proces hromadného podání balíkových zásilek

Proces hromadného podání je jedním z hlavních procesů v divizi logistika (Obr. 20). Jedná se o první proces, na který následují další hlavní procesy. Konkrétně na tento proces navazuje hlavní proces balíkového a listovního zpracování.

Obr. 20: Hlavní procesy divize logistika



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pokud chce zákazník poslat zásilku, může jí jednoduše odnést na poštu, kde dojde k jejímu podání, tzn. že se zanesou do systému. Každý den po uplynutí otevírací doby pošty dojde ke svezení všech zásilek z pošty. Zásilky se odvezou buď na DSPU nebo na depo, odkud jsou přeloženy na větší auto a následně převezeny na DSPU. V tomto případě jsou již zásilky podané z pošty a není je nutné zpracovávat na přepážce hromadného podání, ale putují již rovnou do procesu balíkového zpracování.

Pokud zákazník podává velké množství zásilek nebo je podává častěji, lze si u České pošty sjednat svoz zásilek. Tento svoz probíhá tak, že si zákazník sjedná s obchodním oddělením parametry spolupráce. Pro Českou poštu je důležité znát přibližný počet zásilek za měsíc, rozměry zásilek a časové okno, kdy mohou být zásilky vyzvednuty. Poté se obě strany domluví, zda podání zásilek bude na pravidelné bázi, nebo si zákazník ráno do 9:00 hodin zavolá na přepážku, pokud ten den svoz požaduje. Pro hromadné podání je také důležité znát informaci, zda lze k zákazníkovi zajet nákladním autem nebo pouze dodávkou. Podle toho jsou sestavovány jednotlivé svozní jízdy (tj. trasa, podle které jede řidič k zákazníkům). Po převzetí zásilek dojde k převezení buď na depo, kde dojde ke stejnému procesu jako u zásilek z pošty, tedy k přeložení do většího auta a převezení do DSPU. (vedoucí hromadného podání, osobní komunikace, 3. 3. 2023)

Při sestavování těchto svozných jízd musí zaměstnanec pracovat s tím, že někteří podavatelé jsou pouze na zavolání. Aby nedocházelo k tomu, že některý den bude řidič

nevytížen a jindy zase bude časově přetížen, a nebude stíhat svést zásilky od všech podavatelů.

### Technologické úrovně

Pro lepší pochopení jednotlivých procesů je ještě nutné uvést, co to jsou tzv. technologické úrovně.

Česká pošta zásilky rozděluje na dvě technologické úrovně (TÚ) a to na I. a II. Tyto technologické úrovně lze od sebe odlišit pomocí štítku (Obr. 21). Zásilku I. TÚ lze poznat podle prefixů (Tab. 6) a postfixů. Dále lze zásilky odlišit podle barvy štítku. Některé štítky zásilek I. TÚ mají jinou než bílou barvu, nejčastěji se jedná o červenou barvu. Zásilky jsou rozděleny na tyto dvě technologické úrovně kvůli rozdílnému druhu zpracování. Zásilky I. TÚ musí být při každé operaci, která je s nimi provedena evidovány. Hromadné podání tomu není výjimkou. (referent poštovních technologií, osobní komunikace, 10. 3. 2023)

Obr. 21: Štítek zásilky



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 6: Technologické úrovně podle prefixů

I. TÚ	II. TÚ
VL	O
EE	BA
EM	RR
E*	RI
GD	RM
RB	RA-RZ
CE	OC
CU	B
V	BD
VD	BB
VV	BX
VX	CS
CV	BZ
VZ	DR
DE	NP
DV	BE
NV	PS
NA	SB
ST	SZ
SV	IM
	PM
	NN
	NB

Zdroj: interní zdroj (2023), zpracováno autorem

Nejpoužívanější prefixy v I. TÚ jsou DV – balík do ruky pro smluvní podavatele, DE – balík do ruky s garantovaným dodáním, EE – expresní pošta. V II. TÚ se jedná o DR – balík do ruky, RR – doporučené psaní, NP – balík na poštu a NB – balík do balíkovny. (referent poštovního provozu, osobní komunikace, 8. 3. 2023)

#### 4.1 Analýza procesu svozu zásilek od podavatelů

Pro zjednodušení procesu svozu zásilek lze proces ještě rozdělit na následující části:

- vyhotovení potvrzení pro podavatele,
- příprava a svoz zásilek,
- vykládka zásilek

Nejdříve budou popsány výše uvedené tři části procesu, následně bude popsán brainstorming, při kterém bylo identifikováno několik oblastí, které potřebují dle účastníků zlepšení, a následně je uvedena kapitola o snímkování dne řidičů.

#### 4.1.1 Vyhotovení potvrzení pro podavatele

Tento proces začíná příchodem řidiče na pracoviště. Po příchodu si pracovník zjistí z rozvrhu práce, jaká trasa mu je na daný den přidělena. Po zjištění aktuální trasy si musí ze všech potvrzení pro pravidelné podavatele najít ty, které jsou umístěny na jeho trase. Dále se podívá do ručně psaného dokumentu „plachty“ (tj. dokument, kde se zaznamenávají podavatelé na zavolání), zda má ten den nějaké podavatele, kteří nejsou pravidelní a jsou tedy na „zavolání“. Podavatel na zavolání je ten, který nemá sjednaný pravidelný svoz, ale pokud ten den svoz požaduje, tak kontaktuje Českou poštu a svoz si na daný den domluví. Jestliže řidič nalezne na plachtě podavatele, který je blízko jeho trasy, napíše u něj svůj podpis. Tyto podavatelé nejsou nijak rozděleni k jednotlivým trasám, ale řidiči si musejí pamatovat, které podavatele sváží právě oni. Další krok je stejný v obou případech, tedy pokud má řidič podavatele na zavolání nebo nikoliv. Musí dojít k vyplnění jednotlivých potvrzení (Obr. 22).

Obr. 22: Potvrzení pro podavatele

Česká pošta  
POTVRZENÍ O PŘEVZETÍ ZÁSILEK U PODAVATELE

..... ks Doporučených zásilek	..... ks Do ruky
..... ks Cenných balíků	..... ks Na poštu
..... ks Cenných psaní	..... ks .....

Od podavatele: J13 13:00-14:00  
Druhých  
Předá  
Dne ..... v ..... hodin  
Jméno a podpis.....

Zdroj: interní zdroj, 2023

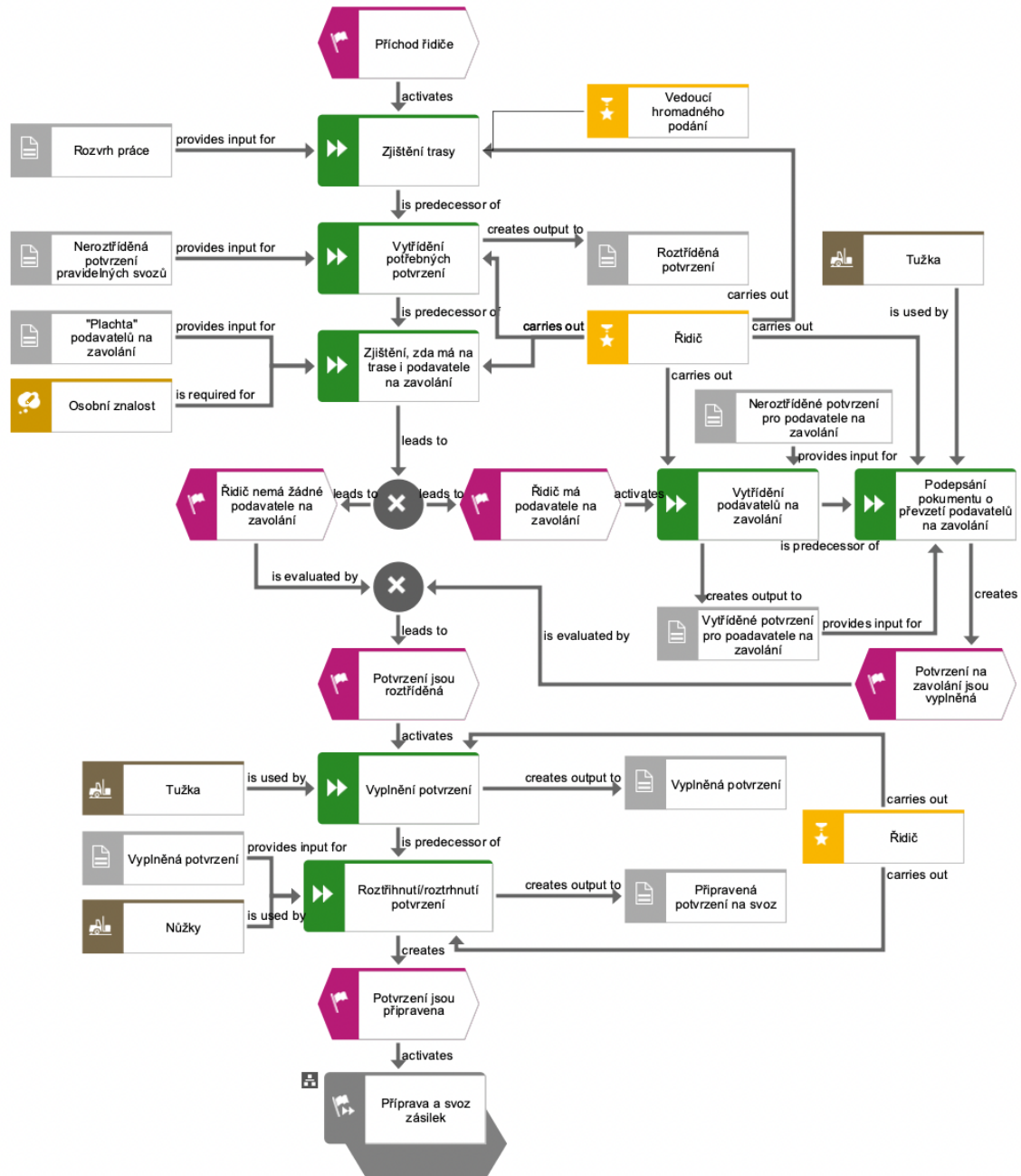
Na potvrzení se vyplňuje datum svozu, jméno a podpis, po příjezdu k podavateli čas příjezdu a množství jednotlivých vyzvednutých zásilek. Každé potvrzení je opatřeno razítkem s datem, proto je zbytečné, aby řidič vyplňoval dnešní datum. V takovém případě může být rovnou dnešní datum předtištěno a dojde k úspoře času. Na jednom papíře velikosti A4 jsou 2 potvrzení, kdy je jedno pro podavatele a druhé si nechává řidič. Je tedy nutné tento papír rozpůlit. Řidiči buď papír trhají, nebo stříhají. Řezačka se nedá použít z důvodu špatného formátování dokumentu, ze kterého se potvrzení tisknou.

Každá tabulka je v dokumentu jinak odsazená. Po tomto úkonu má řidič připravená potvrzení a přechází do procesu příprava a svoz zásilek.

### Model procesu – vyhotovení potvrzení pro podavatele

Níže na Obr. 23 je představena procesní mapa znázorňující vyhotovení potvrzení pro podavatele.

Obr. 23: Procesní mapa vyhotovení potvrzení pro podavatele



Zdroj: vlastní zpracování, 2023



#### 4.1.2 Příprava a svoz zásilek

V tomto procesu si řidič vyzvedne další věci, které jsou potřebné ke svozu zásilek a vyjíždí na svoz k samotným podavatelům.

Proces začíná tím, že řidič má připravena všechna potvrzení pro podavatele. Dále si musí vyzvednout různé přepravky, krabice nebo pytle, ve kterých podavatel předává zásilky. Většina podavatelů k předání, ale přepravky, krabice nebo pytle nevyužívá. Aby řidič vrátil podavatelům správnou přepravku z minulého svozu, musí si pamatovat jaký podavatel vlastní kterou přepravku, krabici nebo pytel. Neexistuje seznam, ve kterém by byly tyto informace sepsány a uchovávány. Dále si řidič vyzvedne vozidlo podle trasy, která mu je v aktuální den přidělena. Pokud řidič zjistí při přebírání, že vozidlo není v pořádku, tak tento stav nahlásí svému nadřízenému, který mu bez prodlení zajistí náhradní vozidlo. Poslední věcí, kterou si musí řidič vyzvednout je snímač, tzv. tatranka. (Obr. 24)

Obr. 24: Snímač CPT tzv. Tatranka



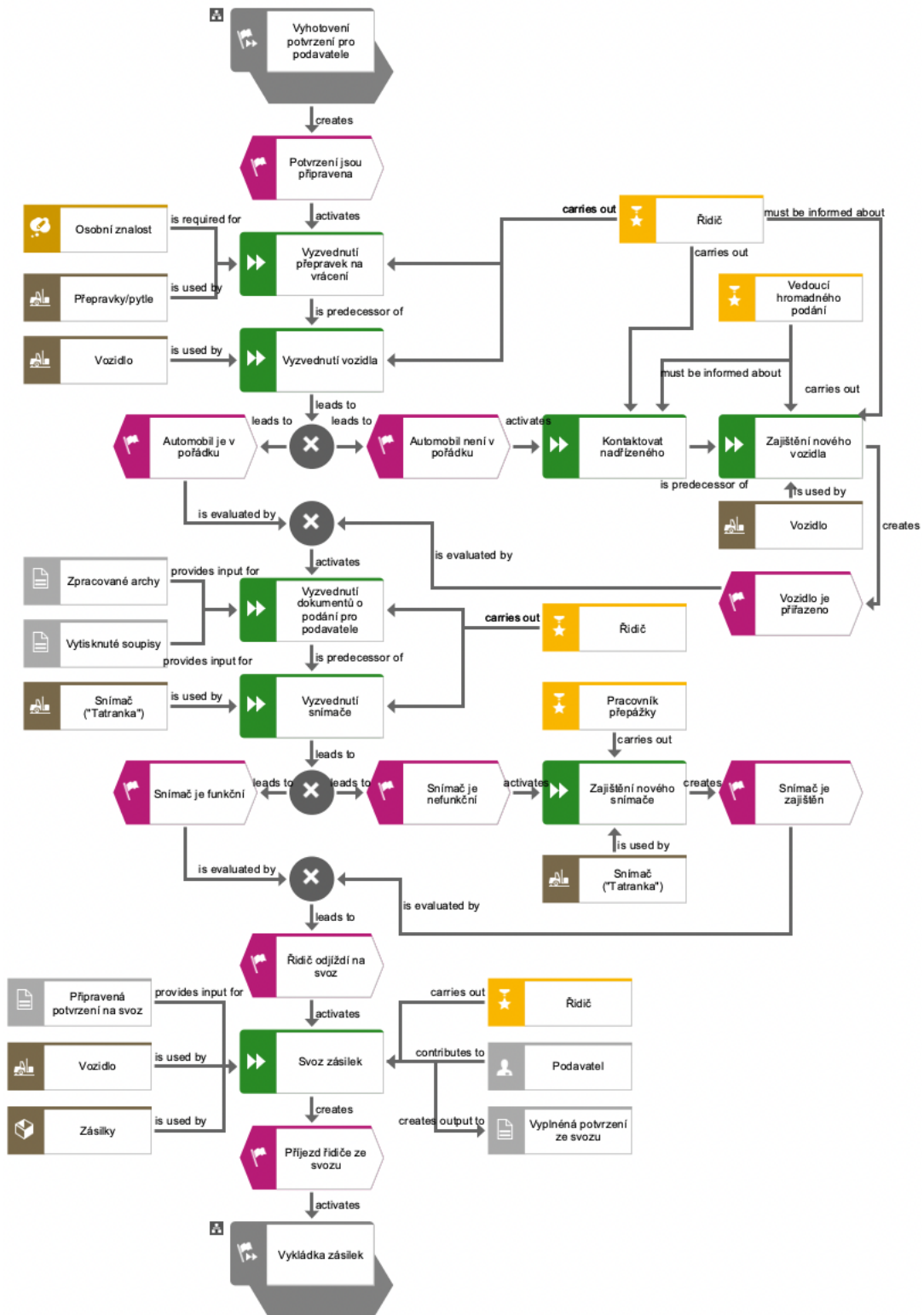
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tento snímač slouží k načtení zásilek při přebírání. Před výjezdem, musí být snímač zkontrolován, zda je v pořádku. Pokud by snímač v pořádku nebyl, tak řidič požádá pracovníka přepážky o náhradní. Po tomto úkonu řidič odjíždí na svoz zásilek. Tato část procesu končí příjezdem řidiče ze svozu, na který navazuje poslední část procesu svozu zásilek, a to vykládka zásilek.

Celá tato část popsaného procesu je vyobrazena níže na Obr. 25.

## Model procesu – Příprava a svoz zásilek

Obr. 25: Procesní mapa přípravy a svozu zásilek



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 4.1.3 Vykládka zásilek

Po příjezdu řidiče musí dojít k vyložení zásilek, které převzal od podavatelů. Nejdříve je ale nutné odnést snímač, potvrzení a dokumenty od podavatelů pracovníkům přepážky, aby mohli zahájit další pracovní činnost. Dále dojde k vyložení zásilek. Tato činnost je poněkud složitější, protože existuje několik způsobů. Zvážené zásilky II. TÚ se vkládají na vozík, zásilky I. TÚ a nezávážené zásilky II. TÚ se vkládají na pás (Obr. 26), kde jsou následně pracovníky přepážky zváženy.

Obr. 26: Pás pro vykládku



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Každou zásilku je nutné zkontrolovat zvlášť, aby nedošlo k chybě. Časem si řidič osvojí, jaký podavatel váží zásilky a jaký nikoliv. Po vyložení všech zásilek z vozidla řidič odveze vozík (Obr. 27), na kterém jsou zvážené zásilky II. TÚ do haly, kde si je následně přebírá navazující proces z jiného oddělení, na proces svozu zásilek, a to balíkové zpracování. Následně řidič odevzdá vozidlo a odchází domů. Odchodem řidiče končí celý proces svozu zásilek.

Obr. 27: Vozík na zásilky

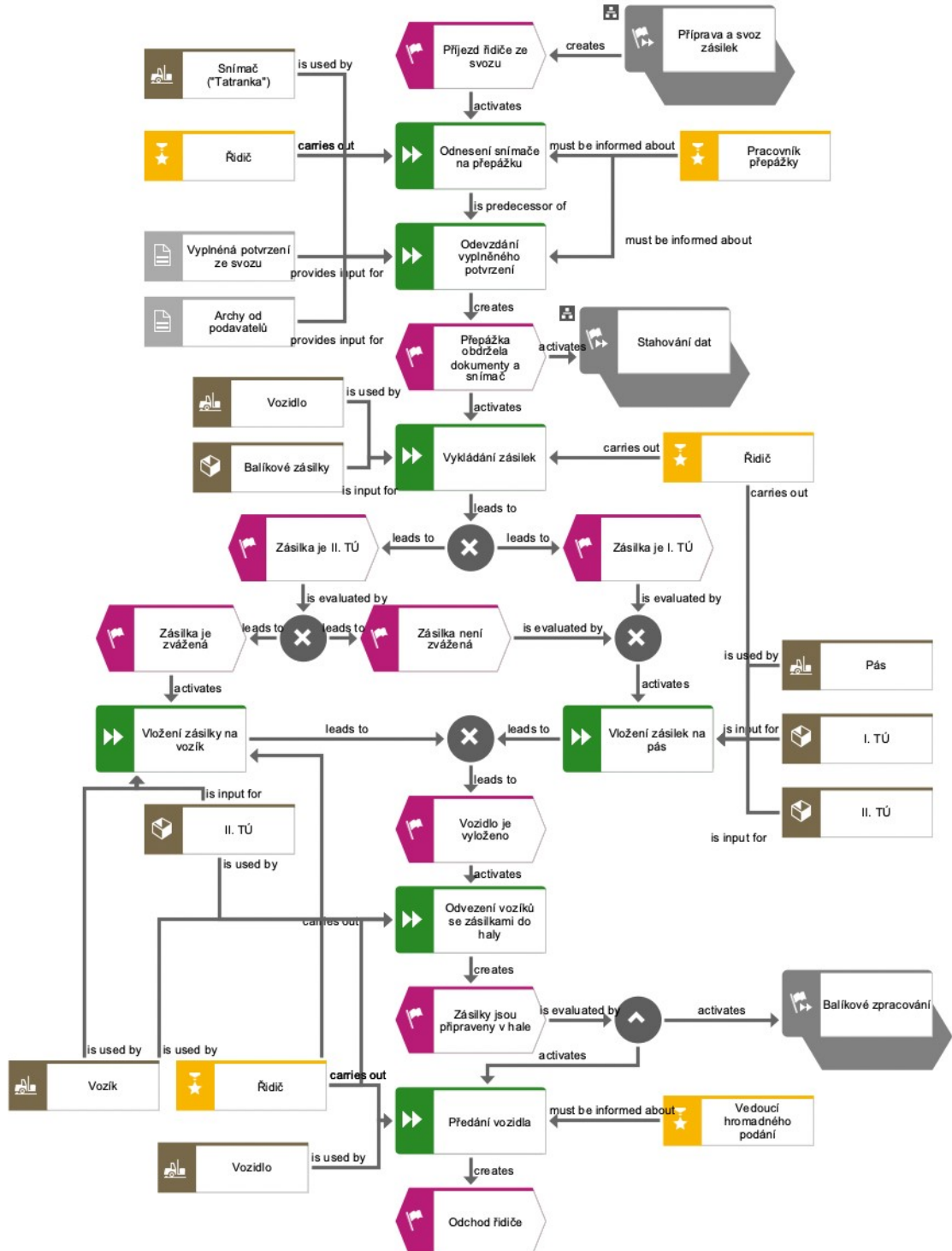


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## Model procesu – Vykládka zásilek

Níže na Obr. 28 je znázorněna procesní mapa vykládky zásilek.

Obr. 28: Procesní mapa vykládky zásilek



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### **4.1.4 Brainstorming**

Z důvodu lepšího se vžití do fungování procesu svozu zásilek hromadného podání, byl autorem práce vznesen návrh na uspořádání společného setkání, kde by se probírala problematika tohoto procesu.

Toto jednání se uskutečnilo 8. 3. 2023 od 11:10 do 11:30 v zasedací místnosti DSPU Plzeň. Hlavním důvodem tohoto setkání, bylo zjistit od řidičů hromadného podání, kde pocít'ují, že jim tento proces nevyhovuje a co by se dalo řešit jiným způsobem. Autor práce, který byl zároveň facilitátor brainstormingu, dále vymezil okruhy témat, která byla diskutována, a omezoval témata, která nebyla předmětem diskuze. Zároveň autor zapisoval veškeré nápady a připomínky jednotlivých řidičů na flipchart.

Výsledkem brainstormingu jsou hlavní body, které dle řidičů vyžadují zlepšení. Tyto body jsou představeny níže. Některé body přidal sám autor práce, které objevil při dlouhodobém pozorování tohoto procesu.

Hlavní body:

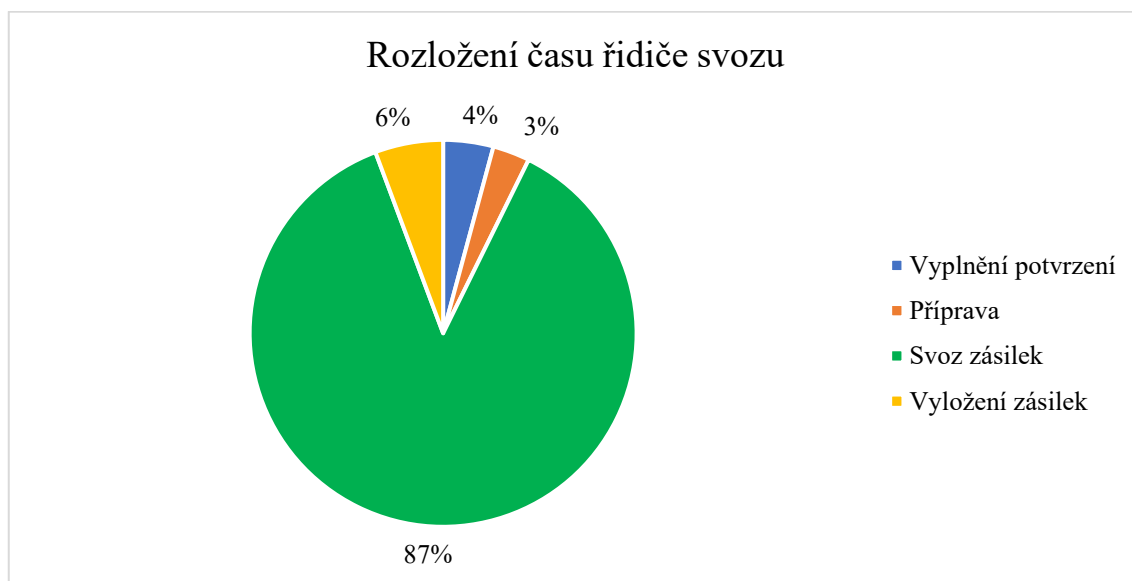
- Sjednocení formátu potvrzení.
- Pořízení rezačky na papír.
- Lepší reakce na změny (např. rozkpaná komunikace).
- Nedostatečné prostory pro vyplnění dokumentů.

#### **4.1.5 Snímek dne řidičů svozu**

Pro zjištění času jednotlivých činností před výjezdem řidičů na svoz a po jejich návratu, byly vytvořeny snímky jednotlivých pracovníků (Obr. 29).

V rámci diplomové práce byl formulář vytvořen pomocí softwaru MS Excel. Formulář se skládá z hlavičky, která obsahuje kolonku na datum, organizační jednotku, oddělení a pracovní pozici. Ve zbytku je vytvořena tabulka, ve které jsou obsaženy sloupce na č. operace, nasazení, název činnosti a poté čas, který se dále rozděluje na hodinu, minutu a sekundu. Naměřené hodnoty, které jsou v příloze I, bylo následně nutné vyhodnotit a výsledky byly zaneseny do koláčového grafu.

Obr. 29: Snímek dne řidičů hromadného podání



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

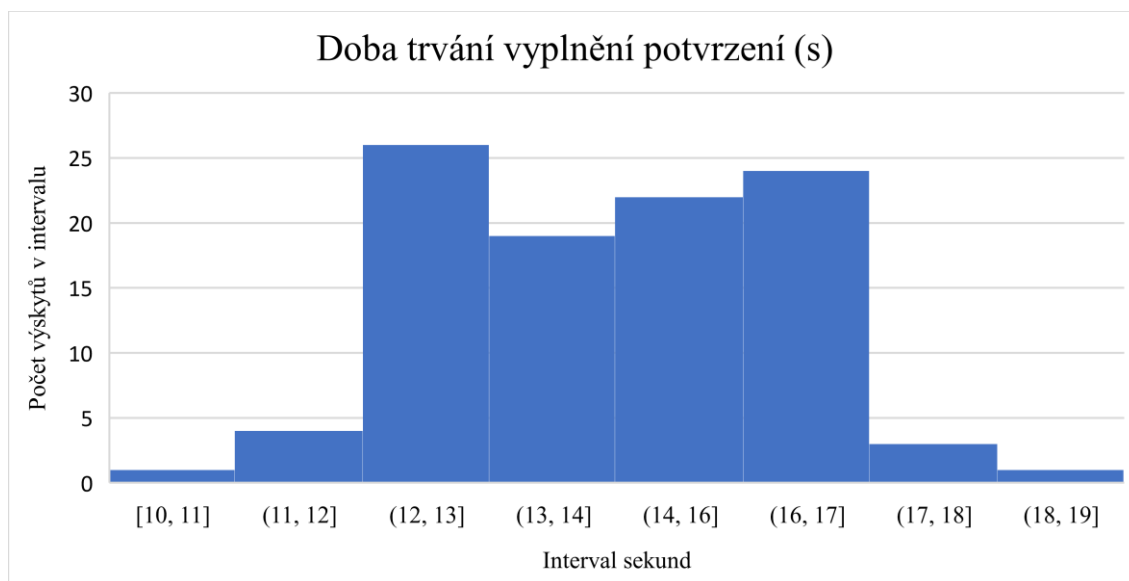
Z výše uvedeného grafu je patrné, že zmiňované body z brainstormingu, jako absence řezačky nebo nejednota formulářů, zabírají určité množství času. I když, jak je z grafu patrné, největší část pracovního dne jsou řidiči na svozu (87 %), je nutné pokusit se tento čas ještě zvětšit. I pouhých 8 minut navíc může pomoci řidiči svést jednoho menšího podavatele, pokud je vhodně umístěn na denní trase. (vedoucí hromadného podání, osobní komunikace, 29. 3. 2023) Další položkou, která snižuje čas na svozu, je vykládání zásilek a hledání zásilek I. TÚ nebo zásilek II. TÚ, které nejsou zvážené. Jak již bylo zmiňováno tyto zásilky, musí být vloženy na pás, kde dochází k jejich zvážení.

#### 4.1.6 Časy jednotlivých činností

Aby bylo možné navrhnout opatření, tak je nutné znát dobu trvání jednotlivých činností. V tomto procesu byl sledován čas doby vyplnění (příloha G), a roztrhnutí/rozstříhnutí potvrzení (příloha H).

Níže na Obr. 30 je vyobrazen histogram, který znázorňuje potřebný čas na vyplnění potvrzení.

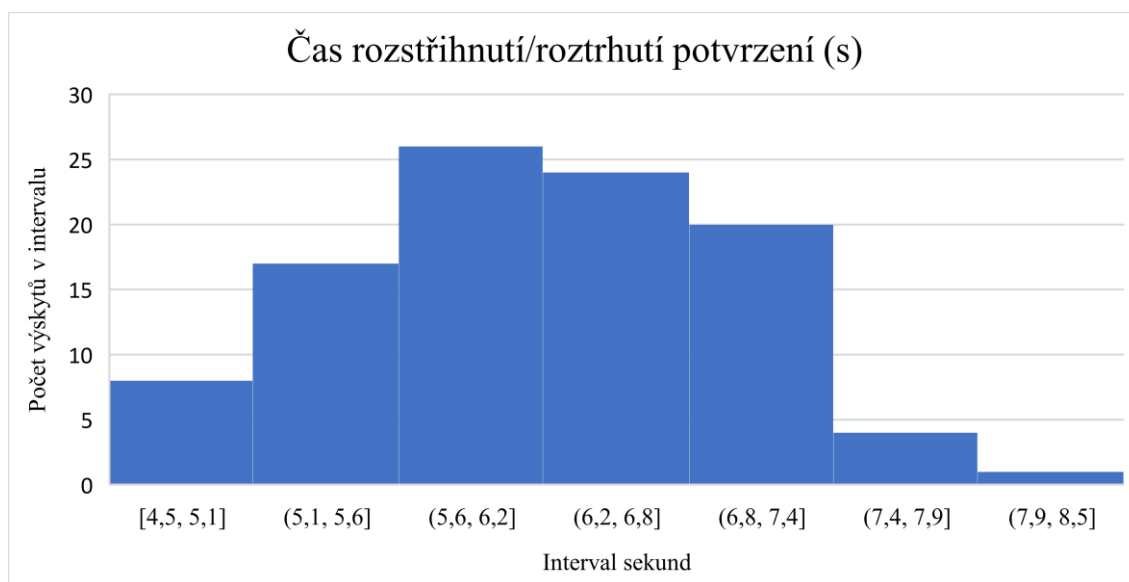
Obr. 30: Histogram času potřebného na vyplnění potvrzení



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U vyplňování potvrzení bylo celkem naměřeno 100 časů. Měření probíhalo u vícero řidičů, aby měření bylo více průkazné. Průměrný čas na vyplnění potvrzení je 14,3 s. Směrodatná odchylka je 1,61s. (Obr. 31)

Obr. 31: Histogram času potřebného na rozstřížení potvrzení



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkem bylo naměřeno 150 rozstříhnutí/ roztrnutí potvrzení s průměrným časem 6,2 s se směrodatnou odchylkou 0,78 s.

#### **4.1.7 Zhodnocení procesu svozu zásilek od podavatelů**

Proces svozu zásilek je určitě do jisté míry zajímavý. Pro zaměstnance nabízí různorodou práci, která není nikterak náročná. Problémy v procesu, které autor práce shledává jsou v tom, že si řidič svozu musí připravit veškerou dokumentaci sám. Tím ztrácí drahocenný čas, který může trávit na svozu a vykonávat činnost, která je pro podnik výdělečná. Tím, že bude řidič trhat potvrzení, které nemá ani jednotné formátování a bylo vytvořeno jako provizorní, podniku nepřinese žádný zisk. Navíc, pokud řidič přijede k podavateli s otrhaným potvrzením, neudělá České poště nejlepší reklamu.

Proto je nutné se na tuto problematiku zaměřit a najít vhodné a pokud možno levné řešení. Další problém, který autor v procesu shledává je ten, že žádné informace nejsou dostupné v papírové podobě. Všechny podstatné informace nosí vedoucí a řidiči v hlavě a podle autora tento způsob není správný. Pokud nastoupí nový zaměstnanec, tak bez podkladů mu bude trvat mnohem déle, než se naučí jednotlivé věci. Dalo by se říci, že vlastně každý podavatel je jedineční. Někteří sídlí v areálu, ve kterém jsou i jiné společnosti, ale všechny jsou pod stejnou adresou. Další podavatelé mají malé zásilky, jiní zase velké, poté někteří podavatelé vyžadují vracet arch, jiní zase doklad nepotřebují.

Těmito výše zmíněnými problematikami se bude autor zabývat v návrzích řešení v kapitole 5.2.

## **4.2 Analýza procesu podání svezných zásilek**

Tento proces je složitější než proces, který byl analyzován v předešlé kapitole. Proces přímo navazuje na předešlý analyzovaný proces svozu zásilek. Zásilky, které jsou svezené přímo od podavatelů je nutné podat, tzn. zpracovat elektronická data k zásilkám, popřípadě je doplnit. Pro lepší pochopitelnost se proces rozdělí na 3 části:

- Stažení dat k zásilkám.
- Zpracování dokumentů a zásilek od řidičů.
- Tvorba dokumentace pro podavatele.

### **4.2.1 Stažení dat k zásilkám**

Tato část procesu začíná příchodem pracovníků přepážky do práce. Tito pracovníci pracují ve dvou směnách. Jedna pracovní směna – ranní směna, začíná ráno v 7:00 hod. Na této směně je vždy jen jeden pracovník, protože nejvíce práce je až v podvečerních



hodinách, kdy se vracení řidiči ze svozů. Aby tento pracovník byl vytížen má na starosti i činnosti z jiného procesu, které nejsou předmětem této analýzy. Druhá směna – odpolední směna, začíná v 11:00 hod. a na té jsou tři pracovníci. Náplň těchto pracovníků je vždy podobná a zaskakují se tak, aby práce na přepážce byla co nejplynulejší a všechny potřebné činnosti byly vyhotoveny v co nejkratším čase.

Po příchodu do práce se pracovník přepážky přihlásí do programu Automatizované pošty (tzv. Apost). **Apost** je program, který se využívá napříč celou Českou poštou. Jsou v něm uvedeny všechny informace o zásilkách, podavatelích, bankovních službách atd. Tento program využívá Česká pošta již od roku 1993. Pokud si zákazník přijde na pobočku vyzvednout zásilku, pracovník také pracuje v tomto programu. Na hromadném podání se tento program využívá ke zpracování dat k zásilkám. (referent poštovního provozu, osobní komunikace 10. 3. 2023)

**Data k zásilkám** jsou pro Českou poštu velice důležitá a zásilka nemůže být zpracována bez těchto dat. Data jsou přiřazena k zásilkám pomocí čárového kódu na štítku zásilky. Podavatelé mají několik způsobů, jak tato data poskytovat. Prvním a úplně nejobtížnějším způsobem pro Českou poštu je možnost, že podavatel neposkytne žádná data. Tento způsob zpracování dat bude popsán v následující kapitole 4.2.2. Druhým způsobem je, že podavatel poskytne elektronická data. V tomto případě má na výběr, zda pošle data na e-mail nebo je pošle do Centrumu. **Centrum** je část programu Apost, ve které se shromažďují data od podavatelů a ty je nutné zkontrolovat a „sklepnout“ (tj. sebrat data, tím se datově podá zásilka).

Po přihlášení do Apostu zaměstnanec rovnou otevře výše zmiňované Centrum a zkontroluje, zda nepřibyla nová data k zásilkám. V Centrumu se nacházejí i data, která nepatří této přepážce, proto pracovníci musejí mít znalosti, jaká data mohou „sklepnout“ (tj. stáhnout data) a jaká musí ponechat. Pokud pracovník naleznе data od podavatele, kterého může zpracovat, soubor otevře a data k zásilkám prohlédne, zda jsou v souboru zásilky pouze II. TÚ a zda obsahují váhu. Pokud jsou tyto podmínky splněny, může pracovník „sklepnout data“. Po zpracování dat se zaměstnanec rozhodne, zda provede aktualizaci, nebo zda půjde stahovat další data. Aktualizace není potřeba provádět pravidelně, ale stačí jí udělat jednou za určitý čas (např. 30 min). Tato část procesu se opakuje do té doby, dokud jsou v Centrumu dostupná data, která lze zpracovat. Je nutné upozornit na fakt, že podavatel může data k zásilkám posílat v několika souborech. Tyto soubory se odlišují číslem podání. Pokud podavatel bude neustále

do souboru uvádět, že se jedná o první podání, nová data se k těm starším vždy doplní a pracovníkovi přepážky stačí stáhnout pouze jeden soubor a nemusí jich např. stahovat 5 k 20 zásilkám.

Pokud pracovník otevře data, ve kterých jsou nezávažné zásilky nebo zásilky I. TÚ soubor zavře, a je následně zpracován v další části procesu, který je popsán v kapitole 4.2.2.

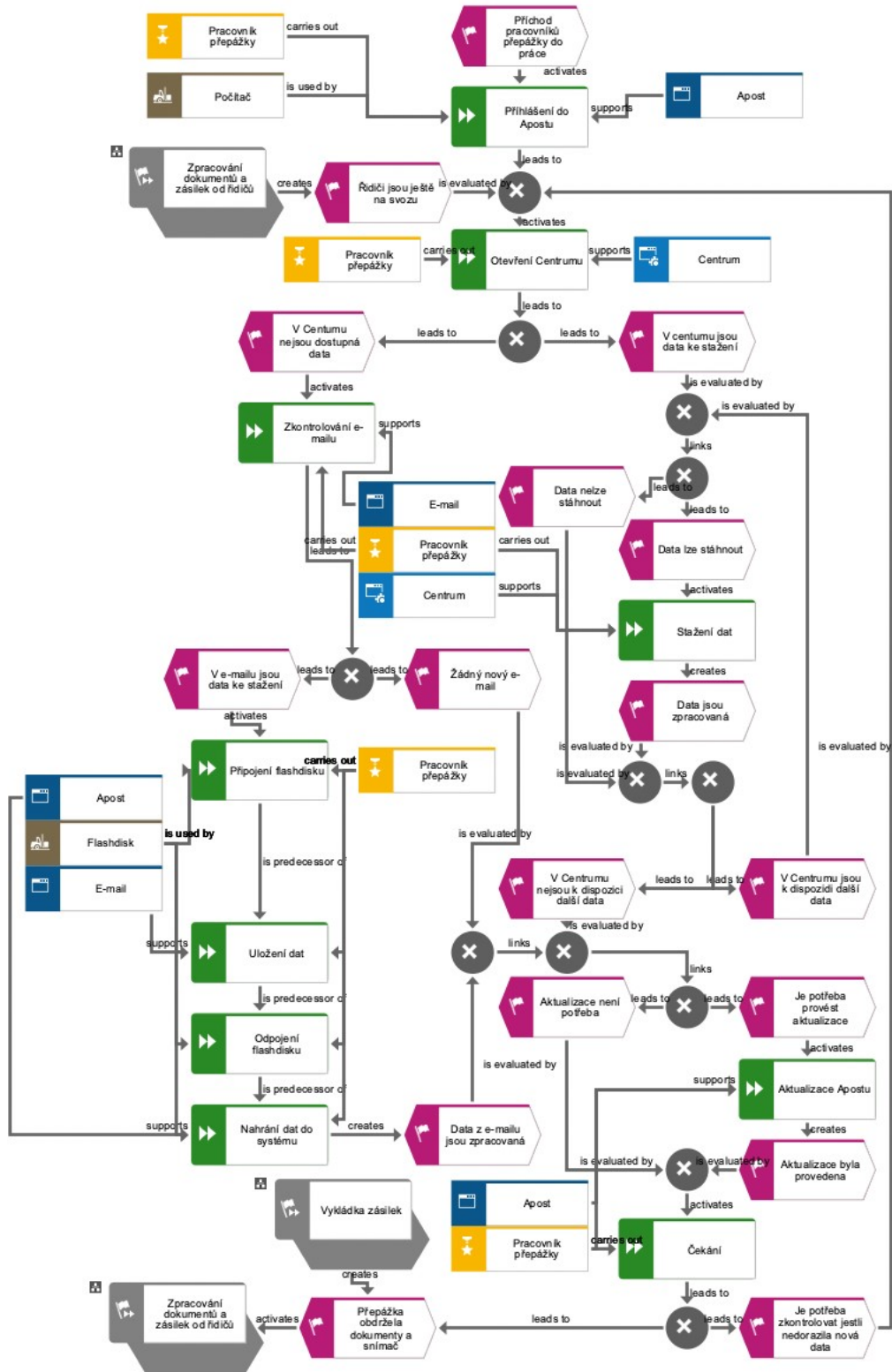
Pokud se stane, že v Centrumu již nebudou data ke zpracování, pracovník provede aktualizaci Apostu a zkontroluje e-mail, zda nedorazila nějaká data i tam. Pokud jsou v e-mailu data, pracovník musí softwarově připojit flashdisk, na který uloží data z e-mailu. Následně flashdisk softwarově odpojí a do Apostu přehraje data z flashdisku. Pokud v e-mailu nejsou žádná data ke zpracování, pracovník čeká do té doby, než dorazí další data, ať už jedním nebo druhým způsobem. Jeho čekání může přerušit příjezd řidiče ze svozu. Pokud se vrátí řidič ze svozu, začne druhá část tohoto procesu, a to zpracování dokumentů a zásilek od řidičů.

Do této části procesu se pracovník vrací, pokud zpracovává dokumenty a zásilky od řidičů, a ještě není konec směny.

Níže je na Obr. 32 představena procesní mapa znázorňující část procesu stažení dat k zásilkám.

## Model procesu – Stažení dat k zásilkám

Obr. 32: Procesní mapa stažení dat k zásilkám



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 4.2.2 Zpracování dokumentů a zásilek od řidičů

Tato část procesu je spuštěna v ten moment, kdy řidič dorazí ze svozu a odnese na přepážku snímač, do kterého nasnímal všechny převzaté zásilky, potvrzení a dokumenty, které obdržel od podavatelů. Po převzetí si pracovníci přepážky rozdělí práci. Jeden si vezme na starosti snímač, ze kterého musí stáhnout data do Apostu. Po přenesení dat ze snímače do Apostu pracovník provede aktualizaci Apostu. V tomto případě se musí aktualizace provést vždy. Po provedení aktualizace pracovník smaže všechna data ze snímače, aby byl připraven na další použití, pokud by bylo potřeba.

Mezitím další dva pracovníci podepisují a orazítkovávají obdržené dokumenty. Je důležité, aby na razítku byl vždy aktuální datum, protože tím stvrzují, že toho dne byl dokument zpracován. Následně je nutné všechny tyto dokumenty rozdělit na tři skupiny, kterými jsou potvrzení, tištěné archy a ručně psané archy. Arch je dokument od podavatele, na kterém je vypsán seznam zásilek, které byly předány řidiči při svozu. Ke každé zásilce jsou na archu také dopsány podací a dodací údaje. Tištěné archy a potvrzení jsou umístěny do příslušné přihrádky, ručně psané archy je nutné ještě dále zpracovat. Jakmile pracovník dostane do ruky ručně psaný arch, ví, že neexistují k zásilkám elektronická data a je nutné je vytvořit.

Jeden pracovník si vezme všechny tyto ručně psané archy a začne k nim vytvářet data. Tento proces je poněkud zdlouhavý. Do dat musí doplnit technologické číslo podavatele, prefix zásilky a postfix zásilky. Následně musí zadat všechny dodací i podací údaje a poté také služby. Službou se rozumí například jestli je zásilka na dobírku. Pokud by zásilka byla na dobírku a pracovník to zapomněl uvést, je povinen uhradit veškerou vzniklou škodu, tedy celou sumu dobírky.

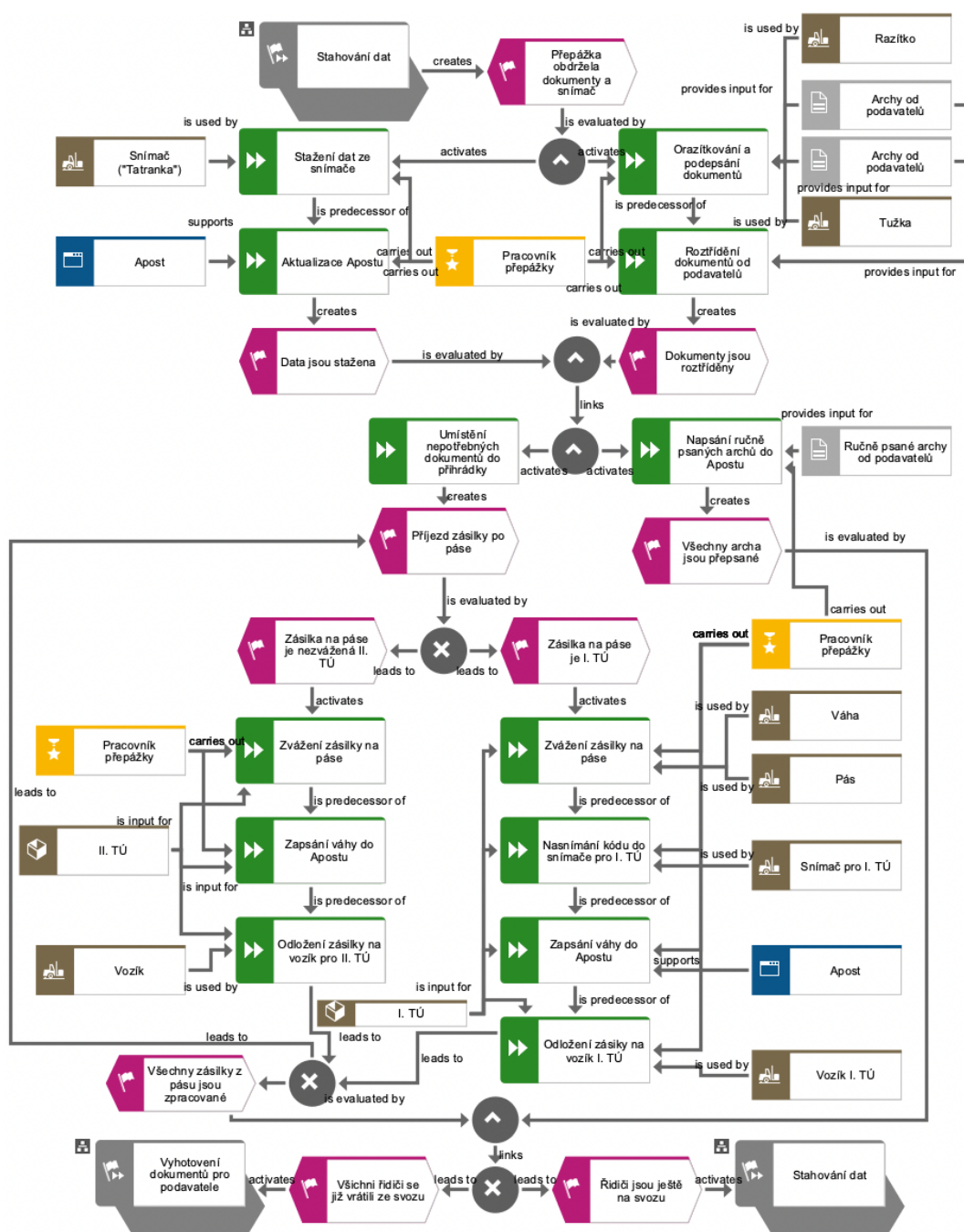
Mezitím co jeden pracovník zpracovává ručně psané archy, zbývajícím dvěma pracovníků začínají přijíždět zásilky po páse. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.3. Jeden z této dvojice stojí u pásu a druhý pracovník sedí u počítače. Pokud po páse přijede zásilka I. TÚ, pracovník u pásu zásilku zváží, nasnímá do speciální „pistole“ (tj. snímač čárových kódů) pro I. TÚ a nahlásí váhu druhému pracovníkovi, který ji dopíše do Apostu. Následně se již zásilka jen odloží na vozík určený pro I. TÚ. Pokud je na páse zásilka II. TÚ, je postup téměř totožný. V tomto případě pouze odpadá činnost nasnímání zásilky do pistole pro I. TÚ a zásilka se poté uloží na vozík určený pro II. TÚ. Tyto činnosti se opakují do té doby, než jsou všechny zásilky, vložené na pás, zpracované.

Mezitím pracovník, který má na starosti ručně psané archy dokončí svoji práci. Pokud jsou již všichni řidiči zpět ze svého svozu, pracovníci postupují do poslední fáze procesu, kterou je tvorba dokumentace pro podavatele. Pokud je ještě nějaký z řidičů na trase, tak se pracovníci přepážky vracejí zpět ke stahování dat, které je popsáno v kapitole 4.2.1.

### Model procesu – Zpracování zásilek od podavatelů

Níže na Obr. 33 je vyobrazena procesní mapa zpracování zásilek od podavatelů.

Obr. 33: Procesní mapa zpracování zásilek od podavatelů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 4.2.3 Tvorba dokumentů pro podavatele

Tato poslední část procesu začíná v momentě, kdy se již všichni řidiči vrátili ze svého svozu. Pokud ano, provede se poslední aktualizace v Apostu a přejde se k tvorbě dokumentů pro podavatele. Pokud podavatel nevyžaduje potvrzení o podání zásilek, tak se mu nevrací žádný dokument. Pokud ale potvrzení o podání zásilek vyžaduje, může specifikovat, zda vyžaduje podepsaný a orazítkovaný arch, nebo jestli vyžaduje vytisknutý soupis všech podaných zásilek, kde je uvedena i cena, kterou podavatel zaplatí. Pokud podavatel požaduje tento soupis, musí ho pracovník vytisknout z Apostu a následně ho podepsat.

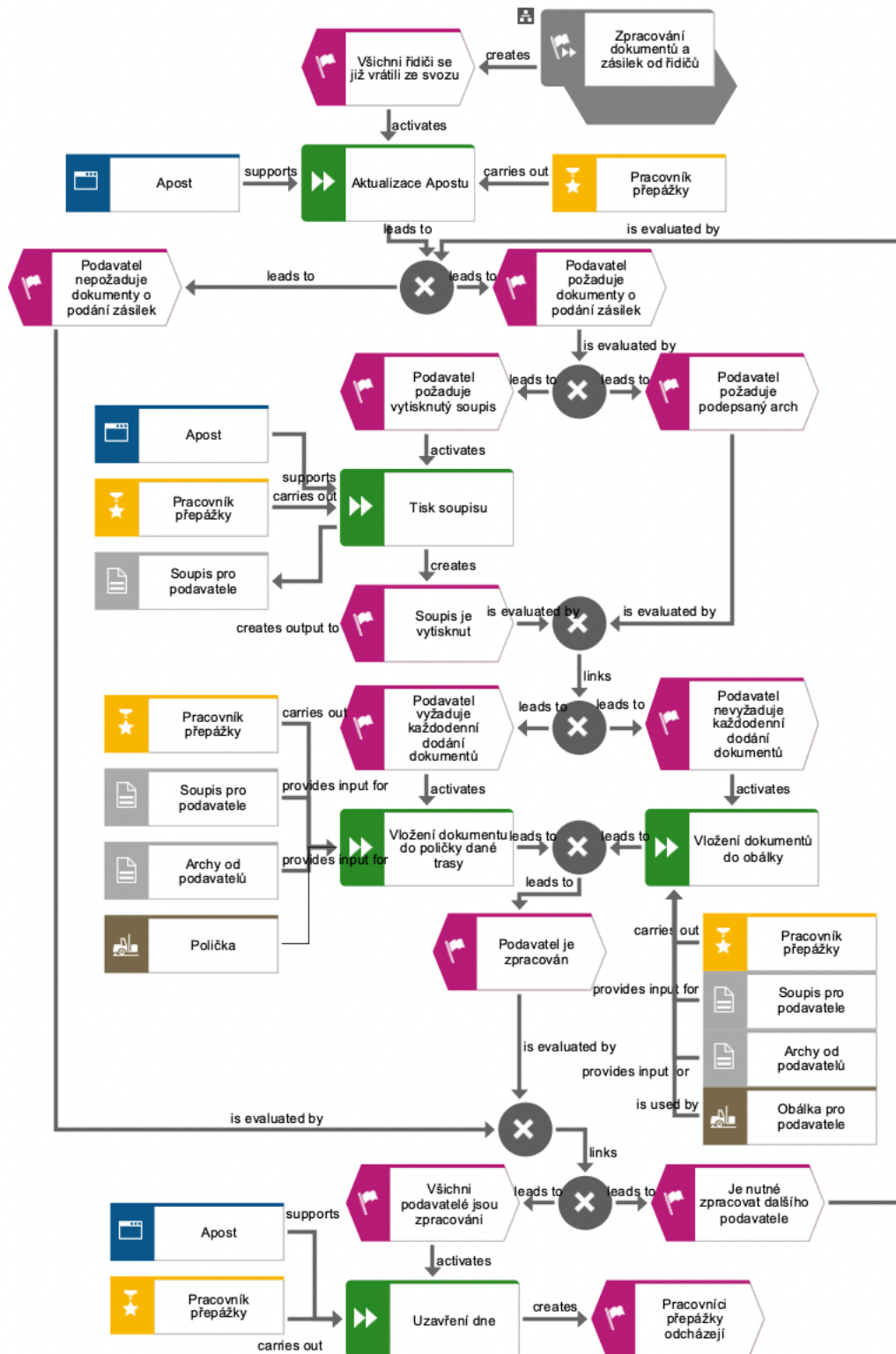
Ať už soupisy nebo archy, může podavatel obdržet dvěma způsoby. První způsob je, že mu je každý den přiveze řidič svozu a druhý způsob, že mu bude jednou za 14 dní poštou odeslána obálka s těmito dokumenty. Zda podavatel požaduje dokumenty, nebo který z dokumentů a popřípadě, jakým způsobem si přeje jejich doručení, není nikde uvedeno, proto si musí všechny tyto informace zaměstnanci přepážky pamatovat, což je opět velmi neefektivní.

Tento krok se opakuje do té doby, dokud nejsou dokumenty pro všechny podavatele, kteří je vyžadují, zpracovány. Poté se může přejít k uzavření dne. To znamená, že se zkontroluje, zda souhlasí počet nasnímaných zásilek I. TÚ v „pistoli“ s počtem dat I. TÚ, a vytisknou se k tomu dokumenty. Ty se následně vloží na vozík se zásilkami I. TÚ. Pro tyto zásilky si následně přijede pracovník balíkového zpracování, který podepíše dokumenty, že zásilky převzal. Po tomto kroku mohou zaměstnanci přepážky odejít domů.

Níže je na Obr. 34 vyobrazena procesní mapa znázorňující tvorbu dokumentů pro podavatele.

## Model procesu – Tvorba dokumentů pro podavatele

Obr. 34: Procesní mapa tvorby dokumentů pro podavatele



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### **4.2.4 Brainstorming**

Tak jako u předešlého analyzovaného procesu, byl i zde proveden brainstorming pro zjištění informací od pracovníků přepážky. Tentokrát se brainstorming konal v prostorách přepážky v čase, kdy zrovna pracovníci čekali, než dorazí nová data od podavatelů dne 15. 3. 2023. Autor práce, který byl opět zároveň facilitátor, obdobně jako tomu bylo i u předešlého procesu, kontroloval a usměrňoval řešená témata. Zjištěné poznatky autor zapisoval na papír.

I z této schůzky pochází od pracovníků několik poznatků, které je nutné řešit a věnovat jim zvýšenou pozornost. K těmto bodům byly opět přidány i poznatky autora práce, které byly zjištěny při 3denním pozorování.

- U všech zásilek uvedená hmotnost již od podavatele.
- Sjednocení odesílání potvrzení.
- Automatické odesílání potvrzení.
- Ruční vytváření dat k zásilkám.
- Automatické stažení dat z Centrumu.

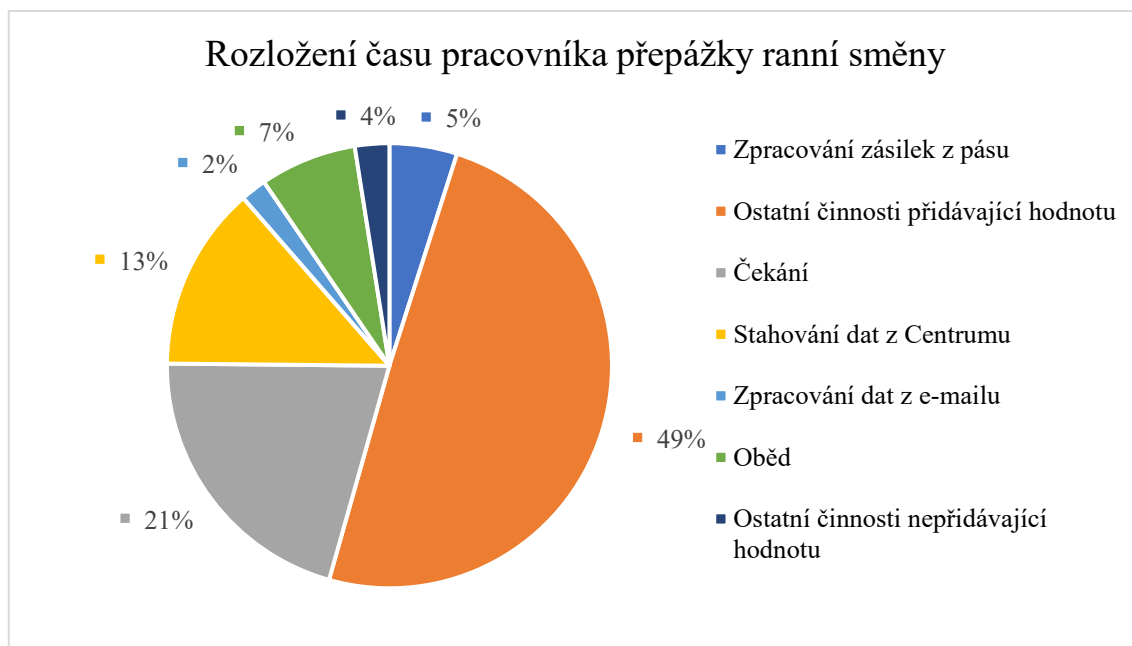
#### **4.2.5 Snímek dne**

Do stejného formuláře, který byl použit i v případě předešlého procesu, byly zanášeny autorem pozorované činnosti a k nim odpovídající časy. Z důvodu lépe vypovídajících hodnot byly provedeny tři snímky každého zaměstnance, dohromady tedy 12 snímků. Z toho 3 jsou pro ranní směnu (příloha A) a 9 pro odpolední směnu (příloha B). Tyto data byla následně zpracována a hodnoty umístěny do koláčového grafu (Obr. 35). Ze snímku dne lze pozorovat, jak vypadá celý den pracovníka přepážky a jaké činnosti zabírají jakou část jeho pracovního dne.



## Ranní směna

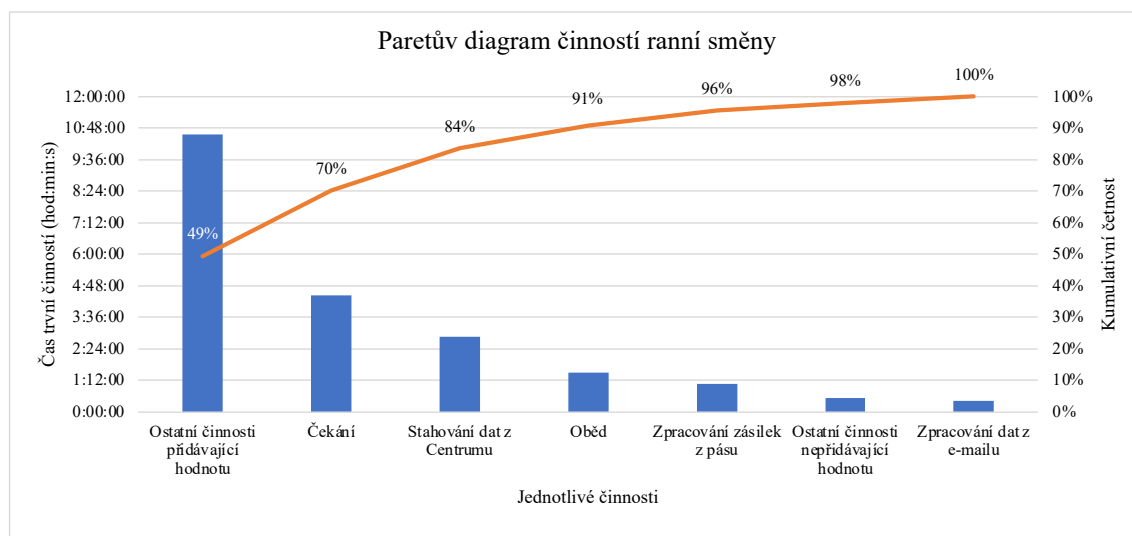
Obr. 35: Snímek dne pracovníků ranní směny



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ze snímku dne lze pozorovat, že ostatní činnosti přídávající hodnotu zabírají nejvíce času, a to konkrétně 49 %. Do této skupiny byly zařazeny činnosti, které jsou pro Českou poštu významné, ale nespádají do analyzovaných procesů. Jedná se o činnosti vydání zásilek, zpracování vrácených zásilek, úklid. Do ostatní činnosti nepřídávající hodnotu byla zařazena i činnost roznosu obědů pro DSPU.

Obr. 36: Paretův diagram činností pracovníků přepážky ranní směny (jednotky)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z Paretova diagramu vyobrazeném výše na Obr. 36 lze pozorovat, že první 3 činnosti zabírají pracovníkovi 84 % jeho pracovního času. Bohužel mezi těmito činnostmi je i čekání, které se řadí mezi neproduktivní činnosti, a bylo by vhodné pro tohoto pracovníka najít další určitý proces, který mu zkrátí dobu čekání. V následujícím koláčovém grafu (Obr. 37) lze pozorovat, že čekání a ostatní neproduktivní činnosti zabírají 25 % z celkového pracovního času. Produktivní činnosti tvoří 68 % a čas oběda 7 %.

Obr. 37: Využití pracovního času ranní směny

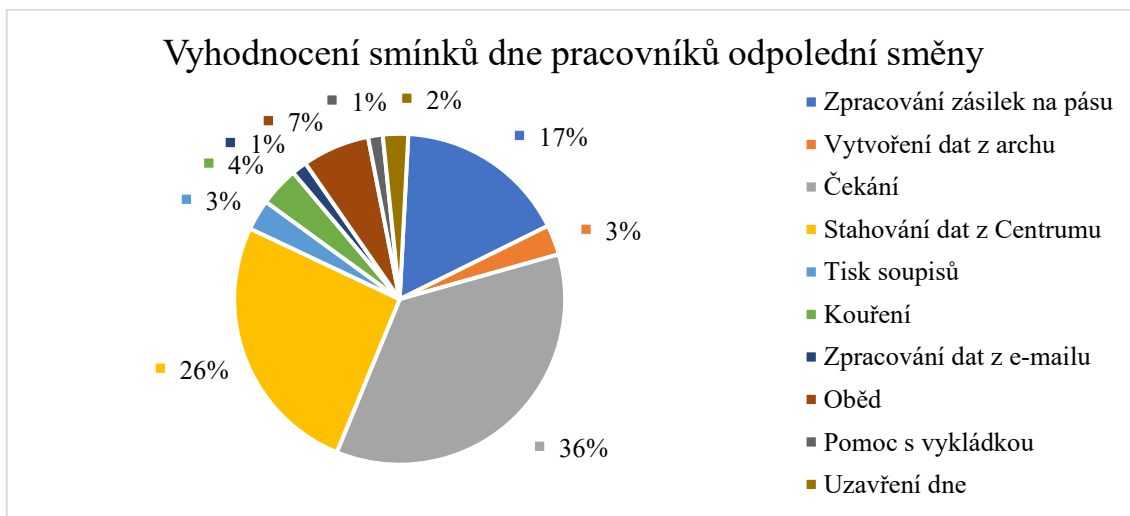


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Odpolední směna

Snímky v příloze B byly vyhodnoceny a zaneseny do koláčového grafu (Obr. 38).

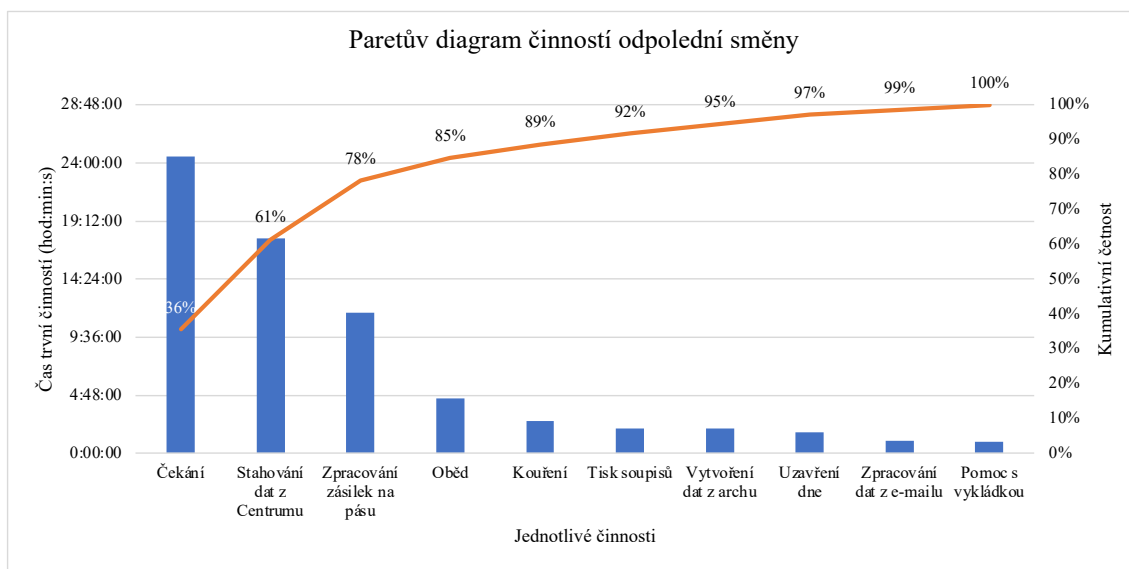
Obr. 38: Snímek dne pracovníků odpolední směny



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z Obr. 38 je patrné, že největší část pracovní doby tráví pracovník čekáním, ať už na příjezd řidiče, nebo až dorazí data do e-mailu nebo do Centrumu. Druhou časově nejnáročnější činností je stahování dat z Centrumu, kterých je nutné zpracovat opravdu velké množství. Třetí nejvíce časově náročnou položkou je zpracování zásilek na páse, kdy se musejí zvážít a hmotnost musí být dopsána do dat v Centrumu.

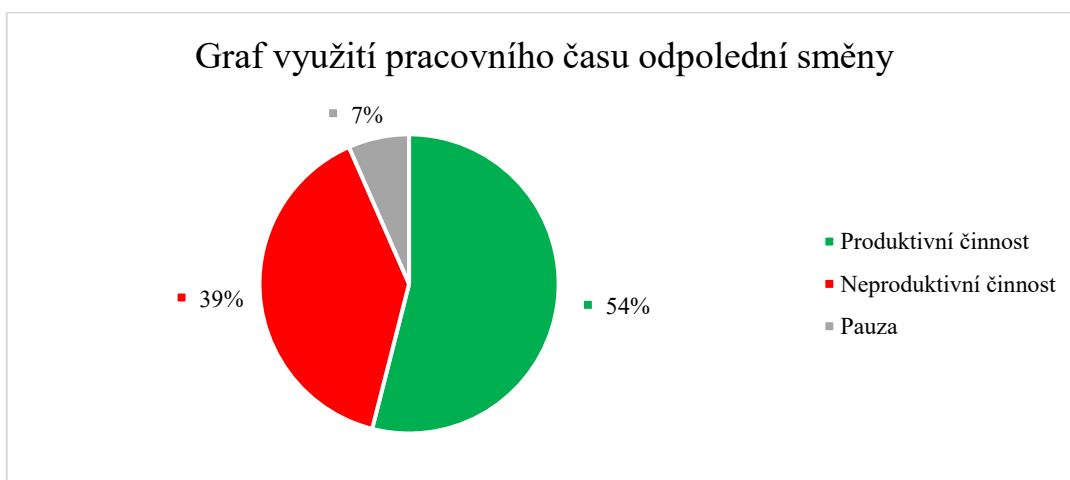
Obr. 39: Paretův diagram činností pracovníků přepážky odpolední směny



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z Paretova diagramu na Obr. 39 je patrné, že pracovníkům přepážky na odpolední směně zabírají tři nejdelší činnosti 78 % času, pokud se bude započítávat i čekání, což je neproduktivní činnost.

Obr. 40: Využití pracovního času odpolední směny



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Vykonávané činnosti se zařadí do skupin podle toho, zda se jedná o produktivní či neproduktivní činnost. Toto rozdělení lze pozorovat z výše umístěného grafu (Obr. 40). Z grafu lze vyvodit, že 39 % tvoří neproduktivní činnosti (v tomto případě čekání a kouření cigaret). Toto je jedna z hlavních věcí, která musí být vyřešena. V porovnání odpolední směny se směnou ranní lze pozorovat v odpolední směně vyšší procento neproduktivních činností. Je to z toho důvodu, že pracovníci odpolední směny chodí kouřit (4 %) a také v odpolední směně vznikají daleko větší prostoje, protože mají na starosti pouze tento proces, zatímco pracovník ranní směny vykonává činnosti i z jiných procesů.

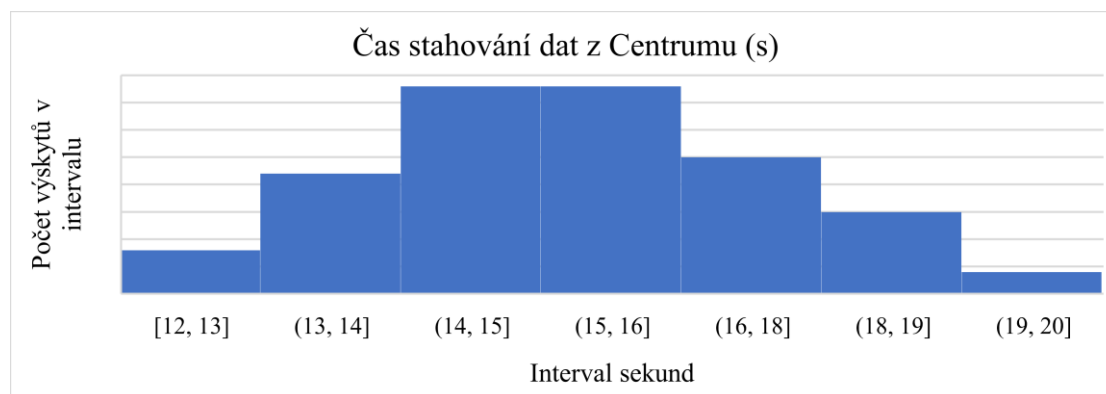
#### 4.2.6 Časy jednotlivých činností

Dále bylo provedeno měření konkrétních činností, aby při návrzích řešení bylo možné vypočítat časovou úsporu, kterou řešení přinese. Konkrétně se měřila činnost:

- Nalezení dat ke stažení v Centrumu. (příloha F)
- Stažení dat z Centrumu. (příloha E)

Celkem bylo naměřeno 150 stáhnutí dat z Centrumu a průměrná hodnota z naměřených hodnot vyšla 15,4 s se směrodatnou odchylkou 1,75 s (Obr. 41). Podle zjištěných informací od pracovníků přepážky (osobní komunikace, 8. 3. 2023) za jeden den dokáží stáhnout +- 1000 datových souborů z Centrumu. Celkový počet zpracovávaných podavatelů podle pracovníků přepážky (osobní komunikace, 22. 3. 2023) je kolem 700. Tento rozdíl mezi počtem podavatelů a počtem zpracovávaných souborů je z toho důvodu, že někteří podavatelé posílají data ve více podáních neboli ve více souborech, a každý je nutné zpracovat samostatně.

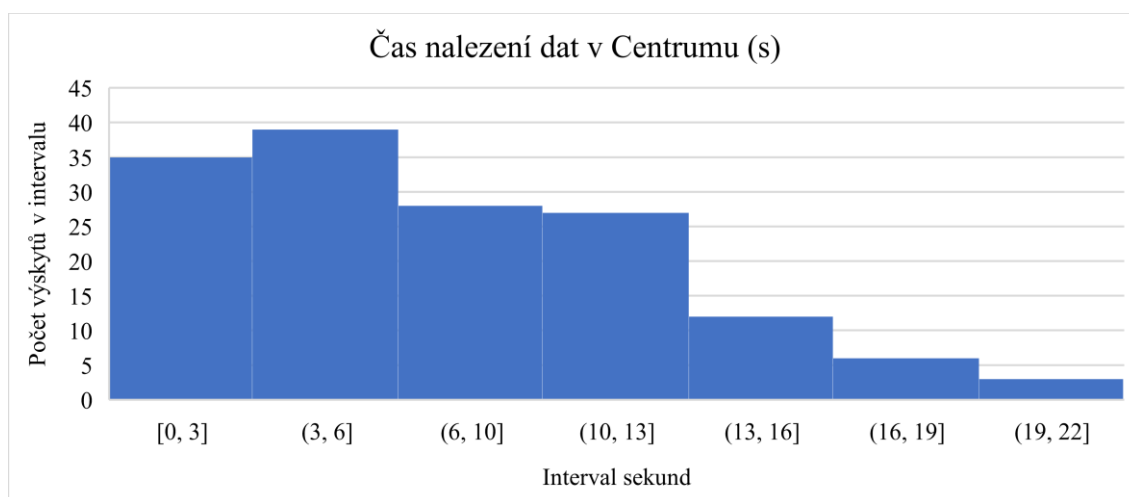
Obr. 41: Histogram času potřebného na stažení dat z Centrumu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dále byla měřena doba, po kterou pracovník přepážky hledá vhodná data, která by mohl „sklepnout“. I v tomto případě byl naměřen vzorek o velikosti 150, z něhož vyplývá, že průměrný potřebný čas na nalezení vhodných dat je zaokrouhleně 7,3 s, se směrodatnou odchylkou 4,89 s (Obr. 42). Podle pracovníků přepážky (osobní komunikace 8. 3. 2023), je nejvíce zdržuje ve vyhledávání dat to, že musejí zkontrolovat, jestli jsou zásilky již zvaženy nebo nikoliv.

Obr. 42: Histogram času potřebného na nalezení dat v Centrumu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 4.2.7 Zhodnocení procesu podání svezných zásilek

Proces podání zásilek je podstatně složitější, než svoz zásilek od hromadných podavatelů, ale určitě se nejedná o náročnou práci. Při pozorování autor práce shledal nedostatek procesu v tom, že proces není absolutně standardizovaný. Každý podavatel si zasílá data jiným způsobem (pokud jsou zaslána) a to samé platí i o poslední části procesu, kdy každý podavatel vyžaduje jiné potvrzení nebo jiný způsob podání. Podle vedoucího pracovníka hromadného podání (osobní komunikace, 24. 3. 2023), zaučení nového pracovníka trvá přibližně jeden měsíc, což na pozici, která nepotřebuje žádnou odbornou znalost, je poměrně dlouhá doba. Zaučení trvá tak dlouho z důvodu, že pracovníci si musí všechny informace pamatovat. Neexistuje žádná pomůcka, kam by se mohli v případě nouze podívat. Musejí si zapamatovat, který podavatel vyžaduje vrátit arch a který soupis. To samé platí i o podavatelích. V Centrumu se nachází i další data, o která se ale stará jiná přepážka na DSPU v Plzni, a pracovník se musí naučit jaké podavatele může stahovat a jaké nikoliv. V současné době je cca 700 podavatelů a pro nového pracovníka je velice obtížné si všechny informace správně zapamatovat.

Největší slabinu, kterou autor práce v procesu shledává je ta, že nefunguje absolutně žádná automatizace. V době, kdy se začíná ve světě využívat umělá inteligence na hromadném podání není na České poště k dispozici ani automatické zpracování dat, nebo elektronické odesílání dokumentů.

## 5 Navrhovaná opatření

V diplomové práci byly analyzovány dva procesy na oddělení hromadného podání v DPSU Plzeň. Jednotlivé návrhy na doporučení pro tyto vybrané procesy jsou rozděleny dle příslušných procesů, pod které spadají a dále jsou popsány níže v této kapitole.

Z důvodu zachování anonymity mzdového ohodnocení pracovníků jsou uváděny upravené hodnoty. Pokud se vyskytuje dále v návrhu hodinová mzda, jsou zde zároveň započítány povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění.

### 5.1 Proces podání zásilek

#### **N1: Zkrácení doby čekání**

Čekání je u pracovníků odpolední směny nejdelší položka. Za tři analyzované dny bylo odpracováno celkem 68 hod a 50 min, z čehož čekání trvalo celkem 24 hod a 30 min, to je zaokrouhleně 35,6 %. Pokud se tento čas vydělí počtem analyzovaných dní lze zjistit, že tento nevyužitý čas je v podstatě pracovní doba jednoho pracovníka odpolední směny.

Pokud by došlo k úspoře jednoho pracovního místa, při teoretické hrubé mzdě 25 000 Kč za jeden měsíc, roční finanční úspora by činila 300 000 Kč. K tomu je také nutné připočítat ušetřené náklady na zdravotní a sociální pojištění, které měsíčně vychází na 8 450 Kč, ročně tedy 101 400. Celkem by roční úspora jednoho zaměstnance vyšla na 401 400 Kč.

**Náklady na realizaci** tohoto návrhu jsou ve výši třech měsíčních platů, tedy 100 350 Kč. Doba návratnosti tohoto návrhu tedy činí 0,25 roku, neboli 3 měsíce.

Možným způsobem řešení této problematiky je přidat pracovníkům přepážky další úkoly, aby došlo k jejich vytížení.

#### **N2: Vážení všech zásilek II. TÚ**

Ne všechny zásilky II. TÚ mají uvedenou hmotnost v datech. Tím vzniká problém, že se zásilky musí na přepážce převážít, aby data hmotnost obsahovala. Bez toho tato data nelze zpracovat. Tento postup sice splní požadavek mít doplněnou hmotnost zásilky při zpracování dat, ale na druhou stranu je tento postup časově náročný.

Pokud by se začaly vážit všechny zásilky II. TÚ již u podavatelů, tak by nemuselo docházet k vážení přímo na přepážce. Tím by vznikla časová i finanční úspora.

Tento návrh byl probrán s ředitelem obchodu pro region Jihozápad dne 22. 3. 2023 (osobní komunikace). Podle jeho postoje tento postup nelze aplikovat, a to z toho důvodu, že konkurence tyto údaje po podavatelích nevyžaduje a byla by to pro ně zbytečná práce, která by jim přinesla pouze další náklady a mohlo by dojít k situaci, že by raději přešli ke konkurenci. Na tuto zjištěnou skutečnost reagoval ředitel logistiky pro region Jihozápad (telefonická komunikace, 31. 3. 2023), který nesouhlasí s názorem ředitele obchodu pro region Jihozápad, protože podle jeho názoru i konkurence vyžaduje kompletnost dat k předaným zásilkám. Během jednání došlo ke zjištění, že balíkový třídící stroj disponuje technologií, která dokáže zvážít každou zásilku a hodnotu přenést do datové podoby. Z toho vznikl podnět, jestli by se váha, která se zjistí na balíkovém třídícím stroji dala přenést do Apostu. Tím by odpadlo částečné vážení zásilek. Všechny zásilky, které projdou strojem by byly automaticky zvážené. Další projednání o této nově zjištěné skutečnosti bude probíhat 19. 4. 2023.

**Časovou úsporu** lze určit ze snímků dnů pracovníků přepážky z kapitoly 4.2.5. Průměrný celodenní čas strávený zpracováním zásilek na páse je 4 hod a 13 min. Podle pracovníků přepážky (osobní komunikace, 24. 3. 2023), jsou tyto nezávážené zásilky tvořeny ze 40 % I. TÚ. U zásilek I. TÚ nelze počítat s tím, že by mohly být zvážené. Proto časová úspora z tohoto návrhu je 2 hod 31 min a 48 s.

**Nákladová úspora** lze vypočítat z úspory časové. Při teoretické hodinové sazbě 200 Kč bude denní úspora 506 Kč. Při 250 pracovních dnech za rok, lze počítat s roční úsporou 126 500 Kč. Protože změna v systému by byla celorepubliková, úspory by vznikly i v jiných provozech. Podle technologa (osobní komunikace, 29. 3. 2023) by tato úspora mohla ročně činit až 1,5 mil. Kč.

Náklady na realizaci návrhu nelze přesně vyčíslit, protože bude hrát roli, jak podavatelé přijmou fakt, že musejí dodávat kompletní data. Pro uskutečnění tohoto návrhu je důležité, aby ztráta z realizace byla nižší než přínosy, které vzniknou.

### **N3: Automatické stahování dat**

Podle Paretova diagramu ze snímku dne pracovníků přepážky kapitoly 4.2.5, je na první pohled patrné, že druhou nejvíce trvající činností je stahování dat z Centrumu. Za tři dny sledování byl celkový čas naměřen za odpolední směnu 17 hod a 47 min a za ranní směnu 2 hod a 52 min. Podle průměrné doby trvání činnosti stažení dat a hledání dat, lze tento čas ověřit. Při stažení 1 000 souborů s průměrným časem



stažení 15,4 s a průměrnou dobou hledání 7,3 s, vychází za tři dny 18 hod a 55 min. Podle vedoucí hromadného podání (osobní komunikace, 24. 3. 2023) může být tento rozdíl v časech (1 hod a 44 min) způsoben tím, že se Apost občas přetíží a přestane fungovat a také při práci je nutné provádět aktualizace, které trvají od 30 s do 2,5 min.

Tato problematika by se dala vyřešit automatickým stahováním dat, kdy by všechna data přijatá do Centrumu, se automaticky zpracovala. Tímto by se ušetřilo hodně času a nákladů. Pracovníci odpolední směny využívají 26 % svého pracovního času právě na tuto činnost. Podle pracovníka přepážky (osobní komunikace 24. 3. 2023), 90 % souborů neobsahuje zásilky I. TÚ a nezávážené zásilky, tudíž se nemusí čekat, až zásilky dorazí fyzicky. Teoreticky je to tedy 900 souborů, které mohou být staženy automaticky.

**Časová úspora** lze vypočítat pomocí času trvání na stažení jednoho souboru. Tato doba se skládá z průměrného času stažení dat (15,4 s) a průměrného času hledání dat (7,3 s). Vynásobí-li se tento čas počtem stažitelných souborů, což je 900, vyjde celkový čas 5 hod a 41 min.

**Nákladová úspora** lze vypočítat z časové úspory. Při teoretické hodinové sazbě pracovníka přepážky 200 Kč, lze denní úsporu zaokrouhleně vyčíslit na 1 137 Kč. Při 250 pracovních dnech bude roční úspora 284 250 Kč. Aby úspora i při změně v systému nastala, je nutné pracovníkům přiřadit nové činnosti, nebo snížit počet pracovníků. Protože by se změna v systému týkala celé republiky je nutné v době návratnosti počítat s celorepublikovou úsporou. Podle technologa (osobní komunikace, 22. 3. 2023), by mohla roční úspora činit až 3 mil. Kč.

Podle technologa (osobní komunikace, 22. 3. 2023) by se cena úpravy v programu Apost mohla vyšplhat až na 9 mil. Kč. V tomto případě by návratnost investice činila 3 roky.

#### **N4: Elektronické zasílání dokladů o podání**

Téměř celá poslední část procesu podání – Tvorba potvrzení pro podavatele, jak již název napovídá, se týká tvorby potvrzení, které řidiči odváží zpět podavatelům. Problém, který autor v tomto procesu shledává je, že proces není absolutně standardizovaný. Pro různé podavatele jsou odlišné postupy tvorby. Aby se proces standardizoval, jedno z řešení představuje tisknutí soupisu pro všechny podavatele a odeslání 1x za 14 dní dopisem, jako se v současné době děje již u části podavatelů. Tisk soupisů všem podavatelům by ale pracovníkům zabral spoustu času, proto tento návrh nebude vznesen.

Aby byl proces standardizován a došlo zároveň i k úspoře času, nejvhodnějším řešením by bylo, aby při stáhnutí datového souboru z Centrumu, z flashdisku nebo i při napsání dat z archu, byl vygenerován PDF soubor, který by se následně automaticky uložil podle technologického čísla podavatele, čísla podání, aktuálního datumu a času zpracování. Po uložení by mohlo dojít k automatickému odeslání do e-mailové schránky podavatele. Toto zajistí úsporu v podobě eliminování tisku a pamatování si pracovníků, co vyžaduje konkrétní podavatel. Ulehčení práce by nezůstalo jen u pracovníků přepážky, ale mělo by dopad i na řidiče svozu, kteří by nemuseli vracet dokumenty podavatelům a nemuseli by stále myslet na to, zda podavatel, u kterého zrovna je, vyžaduje buď soupis, arch nebo potvrzení o podání zásilek nepotřebuje.

Návrh byl opět projednán s ředitelem obchodu pro region Jihozápad. Podle nově zjištěných informací bylo již dříve toto řešení v plánu, ale došlo k pozastavení. Ředitel obchodu pro region Jihozápad (osobní komunikace, 22. 3. 2023) bohužel nevěděl, z jakého důvodu bylo řešení této problematiky pozastaveno.

**Časová úspora** se dá vypočítat z doby, kterou pracovníci ke konci směny tráví právě tiskem soupisů, hledáním archů a následným zařazováním buď do poliček nebo do obálek. Ze snímků vychází doba tisku soupisů a zařazování archů zaokrouhleně na 41 min. Tato časová úspora by nebyla nijak výrazná, pokud by podavatelé najednou nezačali vyžadovat soupisy, protože momentálně to tak není, a vystačí si s potvrzením od řidičů.

**Nákladová úspora** vychází z úspory časové, která by v současné době byla 41 min, při teoretické hodinové sazbě 200 Kč a při 250 pracovních dnech. Roční úspora by při vynásobení denní úspory času s hodinovou sazbou a počtem pracovních dní zaokrouhleně činila 34 167 Kč. S další úsporou je potřeba počítat v podobě ušetřeného toneru a papírů. Podle analytika (osobní komunikace, 22. 3. 2023) by tato další úspora mohla být ročně až 5 000 Kč. Je nutné zmínit, že tímto problémem netrpí pouze DSPU v Plzni, ale všechna hromadná podání v celé republice, a tím se úspora vyšplhá na několikanásobnou hodnotu. Podle technologa (osobní komunikace, 22. 3. 2023) by mohla být celorepubliková roční úspora přibližně 500 000 Kč.

Podle technologa (osobní komunikace, 22. 3. 2023) by mohl návrh na úpravy v programu stát 5 mil. Kč. V tomto případě by doba návratnosti investice byla 10 let. Zda se investice

vyplatí záleží poté na tom, po jakou dobu bude Apost ještě využíván. Doba návratnosti musí být vždy kratší než doba životnosti.

Další výhoda tohoto řešení vzniká při nástupu nového pracovníka, protože nebude potřeba, aby se učil jednotlivé podavatele a k nim typ dokumentu, který se má buď poslat nebo druhý den dovést.

Podle vedoucí hromadného podání (osobní komunikace, 24. 3. 2023) v Plzni, zaučení nového pracovníka, na pozici pracovníka přepážky, trvá přibližně jeden měsíc, tento krok by mohl částečně snížit dobu adaptace pracovníka do prostředí České pošty.

### **N5: Metoda 5S**

Dalším návrhem je zavedení na pracovišti přepážky metodu 5S. Je to z toho důvodu, že pracoviště je neupravené a skoro žádný předmět nemá vlastní místo. Na pracovišti se nachází nepotřebné předměty, které jsou dlouhodobě nevyužívány a není tedy nutné, aby se stále na pracovišti nacházely. Pro nového pracovníka musí být, podle názoru autora práce, velmi náročné vplout do zdejšího procesu a efektivně se učit.

Na nástěnkách musí zůstat pouze informace, které se aktuálně využívají, zbytek by se měl odstranit. Na pracovní nástěnce jídelní lístek prostě nemá co dělat, zbytečně to odpoutává pozornost od pracovních činností.

Současné pracoviště hromadného podání je k náhledu níže na Obr. 43.

Obr. 43: Pracoviště hromadného podání



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V prvním kroku by se z pracoviště měly odstranit všechny nepotřebné předměty. V tomto případě to jsou například staré požární hlásiče, které na pracovišti nachází od té doby, co je tam ponechali pracovníci z oddělení údržby. Dále je potřeba odstranit rozbité snímače. Ty se buď opraví nebo se zlikvidují, není nutné je zde uchovávat. Tímto krokem se na pracovišti vytvoří více místa, které se dá následně efektivně využívat.

Dalším krokem bude určení důležitosti jednotlivých předmětů na pracovišti. Podle této důležitosti budou předměty na pracovišti rozmístěny tak, aby ty nejvyužívanější a nejpotřebnější měl pracovník hned po ruce a ty nejméně využívané se budou nacházet ve skříní. Každý předmět bude mít určené vlastní místo, kam se po použití vrátí. Například pracovník, který nejvíce tiskne soupisy pro podavatele, nebude mít bednu s obálkami a přihrádky pro řidiče, umístěné na druhé straně místnosti.

Ve třetím kroku dojde k úplnému úklidu pracoviště a stanoví se pravidla úklidu, jak často se bude provádět, kdo bude provádět a kdo ponese odpovědnost.

Ve čtvrtém kroku se bude dbát na udržení čistoty na pracovišti a provede se vizuální označení jednotlivých pomůcek na pracovišti. Na skříně se přilepí seznam předmětů uchovávaných uvnitř, jednotlivé poličky budou polepeny štítky s informací, co poličky obsahují.

Posledním krokem je dodržování stanovených pravidel a následná optimalizace.

Dalším návrhem je vytvoření nástěnky pro řidiče svozů. Na nástěnce budou umístěny názvy svozných jízd a k tomu bude vždy přiřazena návodka pro danou trasu. A to z důvodu vzniku situace, že tento svoz pojedou nový pracovník, který tuto trasu nezná a neví, jak probíhá předání u konkrétního podavatele. Vedle návodky budou umístěny připravená rozříznutá potvrzení, která si jen řidič vyzvedne. Nakonec na nástěnce budou přístupné dokumenty, které se vrací podavatelům. Tímto řešením je, že bude mít řidič každý den připravené věci na jednom místě a hlavně přehledně. Potvrzení na nástěnku by mohl umisťovat pracovník ranní směny, který by potvrzení rozřízl a umístil na určené místo. Návrh nástěnky je zobrazen na Obr. 45.

Aby se vše na nástěnku vešlo, bude nutné pořídit přihrádky na papír (viz. Obr. 44), které se přilepí na nástěnku. Vybrané přihrádky obsahují 5 úrovní, při 9 řidičích a třech druzích dokumentů bude potřeba pořídit 6 kusů. Při ceně 549 Kč za kus vyjde tato investice na 3 294 Kč. Nástěnka se použije ze skladových zásob DSPU Plzeň. Dále je nutné počítat

s tím, že tvorba nástěnky zabere určenému pracovníkovi konkrétní čas. Tento čas se tedy samozřejmě taky propíše do nákladů.

Obr. 44: Přihrádka na dokumenty



Zdroj: „Ikea“ (n.d.)

### Návrh nástěnky pro řidiče

Obr. 45: Návrh nástěnky pro řidiče

<b><u>Nástěnka řidičů svozu</u></b>				
Číslo svozu SPZ vozidla	Návodka na svoz	Potvrzení pro přepážku	Potvrzení pro podavatele	Dokumenty k vrácení pro podavatele
Číslo svozu SPZ vozidla	Návodka na svoz	Potvrzení pro přepážku	Potvrzení pro podavatele	Dokumenty k vrácení pro podavatele
Číslo svozu SPZ vozidla	Návodka na svoz	Potvrzení pro přepážku	Potvrzení pro podavatele	Dokumenty k vrácení pro podavatele

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 5.2 Proces svozu zásilek

### N6: Úprava a příprava potvrzení

Potvrzení, které řidiči využívají pro svoz zásilek od podavatelů, mají ten problém, že na každém druhém dokladu, jsou vytisknutá potvrzení odsazena tak, že se nedá použít řezačka. Tato skutečnost nutí řidiče buď jedno potvrzení po druhém trhat nebo stříhat. Pokud potvrzení stříhají, tak se jedná o tu lepší z možností, ale stejně když řidič přijede k podavateli a předá mu zubaté potvrzení, popřípadě otrhané, není to úplně dobrá vizitka pro Českou poštu.

Řešení této problematiky je v celku jednoduché. Potvrzení se generují pomocí hromadné korespondence v MS Word a databáze podavatelů z MS Excel. V šabloně pro hromadnou korespondenci lze jednoduše upravit formátování tak, aby když se dva po sobě jdoucí listy papíru na sebe položí, byla potvrzení umístěna přesně nad sebou. Dále lze do potvrzení doplnit i aktuální datum a jméno řidiče, který pojede daný svoz (viz. Obr. 46). Pro doplnění jména do hromadné korespondence se vytvoří nová tabulka v MS Excel, která se přiřadí k daným svozům. Tím se ušetří čas řidičů, kteří tak mohou trávit více času na svozu.

**Časová úspora**, která tím vznikne, se dá vypočítat rozdílem času, potřebného na vyplnění a rozstříhnutí starého potvrzení a nově navrženého potvrzení. Z kapitoly 4.1.6 je již známo, že průměrná doba vyplnění jednoho listu potvrzení je 14,3 s. Pro zjištění časové úspory bylo nutné naměřit čas trvání pro vyplnění upraveného potvrzení. Upravené potvrzení bylo předáno jednomu řidiči, který měl na svém svozu 25 podavatelů. Každé potvrzení je potřebné dvakrát, tedy bylo nutné provést 50 podpisů. Celková doba trvání byla 5 min a 25 s, tedy v průměru 6,5 s na jedno potvrzení.

Další **časová úspora**, která vznikne, je za použití řezačky, kde lze rezat až 6 listů najednou. Rozstříhnout jeden list u potvrzení trvá 6,2 s. Za použití řezačky na papír lze 25 listů rozříznout za 25 s, to je v průměru 1 s na list. Tedy úspora 5,2 s na jeden list papíru. Pokud sečteme všechny úspory  $25 \cdot 5,2 + 50 \cdot 7,8 = 520$  s. To je 8 min a 40 s. Podle vedoucího hromadného podání (osobní komunikace, 29. 3. 2023) je možné za 8 min svézt jednoho menšího podavatele, pokud je v blízkosti dalších podavatelů.

Jestli vznikne i **nákladová úspora** záleží už jen na vedoucím hromadného podání a pracovnících obchodu, zda dokážou získat nové podavatele a zda se podaří je zařadit

do jednotlivých svozů. Pokud ano, bude-li počítat, že průměrně se za den sveze 200 (řidič svozu, osobní komunikace 8. 3. 2023) podavatelů a na každém se ušetří 20,8 s, vznikne denní úspora ve výši 4 160 s. Bude-li počítat, že hodinová sazba řidiče svozu je 200 Kč, roční úspora při 250 pracovních dnech je zaokrouhleně 57 778 Kč.

**Náklady na řešení** jsou téměř nulové. Autorovi práce trvalo vyřešení této problematiky v programech 53 min. Řekne-li se, že hodinová mzda autora je 175 Kč, po zaokrouhlení na celé koruny vyšlo řešení Českou poštou na 155 Kč. Dále je nutné koupit řezačku na papír, kterou lze podle referenta poštovního provozu (osobní komunikace, 10. 3. 2023) zakoupit za 1 000 Kč. V případě, že by řezačka Českou poštou vyšla na 1 000 Kč, byly by celkové náklady ve výši 1 155 Kč. Doba návratnosti v tomto případě bude zaokrouhleně 8 dní.

Obr. 46: Upravené potvrzení pro podavatele

Česká pošta  
POTVRZENÍ O PŘEVZETÍ ZÁSILEK U PODAVATELE - Kopie

..... ks Doporučených zásilek	..... ks Do ruky
..... ks Cenných balíků	..... ks Na poštu
..... ks Cenných psaní	..... ks .....

Od podavatele: B1 14:00 – 14:30

Předávající pracovník:

Dne 25.3.2023 v ..... hodin

Jméno a podpis: Jan Stulík

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### **N7: Návodka na svoz**

Pokud onemocní řidič je nutné, aby se jeho svoz rozdělil mezi ostatní řidiče svozu, ale většinou tento způsob není možný z důvodu dodržení svozových oken. V tom případě je nutné, aby ho zaskočil jiný pracovník. Aby se předešlo, že záskok nebo úplně nový pracovník u každého podavatele nebude vědět, jak probíhá předání u daného podavatele nebo nebude moci nalézt na adrese areálu správnou kancelář, byl vytvořen návrh na návodky pro řidiče svozu.

Autor práce si tuto skutečnost vyzkoušel. Poté byla navrhována návodka (Obr. 47), která by měla být přístupná jakémukoliv řidiči, pokud ji bude potřebovat. Je ale nutné dbát na to, aby se materiál nedostal do špatných rukou a nedošlo tak k jeho zneužití. Je potřeba, aby na návodce byl uveden název podavatele, jeho adresa, mapa, fotka předávacího místa a informace o zásilkách, např. počet zásilek, jestli podavatel zásilky váží či nikoliv, jestli jsou předávány zásilky I. TÚ. Dále také informace o podavateli například, že je svozové okno od 16:30 do 17:30, ale podavatel vydá zásilky nejdříve v 17:00 z důvodu nutnosti uzavření systému.

Obr. 47: Návrh návodky pro svoz



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro každého podavatele bude takto vytvořen jeden list. Listy budou následně vloženy do fólií a desek, kdy jedny desky budou určeny právě pro jeden svoz s podavateli na jedné konkrétní trase.

Pokud dojde k tvorbě návodek, náklady budou tvořeny z průzkumu jednotlivých svozů, kdy tvůrce si projede každý svoz s řidičem, aby zjistil, jak u každého podavatele funguje



předání zásilek, při 9 trasách a průměrného stráveného času na trase 7 hod (vedoucí hromadného podání, osobní komunikace, 29. 3. 2023) budou časové náklady 63 hod. Další čas zabere zpracování materiálů, jeden podavatel se zvládne zpracovat za 10 min, při 200 podavatelích se jedná o 33 hod a 20 min. Celkem tvorba návodek zabere 96 hod a 20 min.

**Náklady** na realizaci při teoretické hodinové sazbě 200 Kč budou zaokrouhleně 19 267 Kč. Další náklady vzniknou na pořízení papírů, desek, folií a toneru. Tyto náklady podle referenta poštovního provozu (osobní komunikace, 29. 3. 2023) budou 950 Kč. Celkem tedy 20 217 Kč.

## 6 Rizika návrhů

S každou změnou přichází nové příležitosti pro zlepšení, ale také rizika (R), která mohou nastat. Tyto rizika je tedy nutné identifikovat a vyhodnotit je, aby bylo možné s nimi dále pracovat. Veškerá rizika přímo vychází z návrhů na zlepšení, které jsou představeny v kapitole 5. K rizikům jsou přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti a dopadu, ty se pohybují na škále od 1 do 5 (1 - nízká pravděpodobnost vzniku/nízký dopad rizika, 5 nejvyšší pravděpodobnost vzniku/dopad rizika). Celková významnost je součinem pravděpodobnosti a dopadu.

Jednotlivá identifikovaná rizika jsou představena níže. Po charakteristice rizik následuje mapa rizik, do které jsou všechna představená rizika zanesena.

Identifikovaná rizika:

### **R1 – Zneužití návodky**

Prvním identifikovaným rizikem je zneužití návodky a je spojeno s návrhem N7. Tato situace nastane, pokud by ji řidič někde zapomněl. V návodce budou popsány informace, kterých by v jisté míře mohla využít jak konkurence, tak i občan. V návodce budou uvedeny informace o místu a způsobu předání a informace o jednotlivých zásilkách. Je nutné, aby se každý večer zkontrolovalo, jestli jsou všechny návodky umístěny zpět na nástěnce. Pokud nebudou, bude nutné informovat dotčené podavatele o situaci, aby byli obezřetní, zda k nim nepřijede cizí osoba vydávající se za doručovatele České pošty. Řešením eliminace tohoto rizika je, že se návodka na svozu nikdy nesmí dostat z prostoru vozidla.

Pravděpodobnost – 1

Dopad – 1

Celková významnost – 1

### **R2 – Destabilizace systému Apost**

Riziko destabilizace systému je spojeno s návrhem automatického stahování dat (N3) a elektronického zasílání dokumentů o podání (N4). Může nastat situace, že v prvních týdnech implementace této inovace se vyskytnou určité problémy. Nejhorším možným problémem je přehlcení systému a jeho následný výpadek. Protože se Apost využívá napříč celou Českou poštou, dlouhodobý výpadek je nepřijatelný. Při výpadku by nebylo možné zpracovávat zásilky a na pobočkách zásilky zase vydávat. Tato situace by přinesla spoustu netrpělivých zákazníků, kteří by mohli z důvodu nespokojenosti

s poskytovanými službami přejít ke konkurenci. Řešením je postupná implementace napříč podnikem, kdy nejdříve bude ve vybraných provozovnách zkušební provoz a následně se změna bude implementovat v etapách, např. jedna etapa bude jeden region.

Pravděpodobnost – 3

Dopad – 4

Celková významnost – 12

### **R3 – Změna vedoucího pracovníka**

Toto riziko se dotýká všech výše představených návrhů. Nejzásadnější bude však u návrhu automatického stahování dat (N3) a elektronického zasílání dokumentů o podání (N4). Realizace těchto dvou návrhů je v dlouhodobějším časovém horizontu a může nastat možnost, že se v průběhu realizace změní vedení České pošty. Změna vedení by tuto realizaci mohla pozastavit a nedošlo by k úspěšnému dokončení z důvodu, že se zaměří na jiné oblasti. Toto riziko se nedá nikterak moc ovlivnit, proto je nezbytné riziko akceptovat a případné změny přijmout.

Pravděpodobnost – 3

Dopad – 3

Celková významnost – 9

### **R4 – Chybné jméno na potvrzení pro podavatele**

Riziko č. 4 se váže k návrhu N6. Může nastat situace, že řidič svozu z jakéhokoliv důvodu nedorazí do práce. Pokud by se vedoucí tuto skutečnost dozvěděl pozdě, bude již jeho jméno vytisknuto na připravených potvrzeních. Aby jeho zástup nepředával potvrzení s jiným jménem a vlastním podpisem bude potřeba vytisknout nová potvrzení se správným jménem.

Pravděpodobnost – 1

Dopad – 1

Celková významnost – 1

### **R5 – Chybné odeslání dokumentů podavatelům**

Pokud se realizuje návrh na elektronické odeslání dokumentů o podání, může nastat situace, kdy by se potvrzení odeslala špatnému podavateli. Tato situace by byla pro Českou poštu kritická, protože jsou na dokumentu uvedeny nasmlouvané ceny, kódy zásilek a jejich počet. Pokud by tato situace nastala, mohlo by se stát, že obchodní oddělení by bylo zahlceno informacemi o cenách ostatních podavatelů (např. lepší cena jiného podavatele). Toto riziko by se dalo ošetřit tím, že by se posílaly zaheslované soubory a jen ten správný podavatel by měl k nim jedinečné heslo.

Pravděpodobnost – 2

Dopad – 4

Celková významnost – 8

## **R6 – Odpor pracovníků k metodě 5S**

Každá změna, i když příznivá, přináší i její odpůrce. Při zavedení nové metody 5S (N5) na pracoviště hromadného podání nejspíše nebude výjimkou. Pracovníci si z počátku budou stěžovat, že se jedná o zbytečné požadavky managementu, které jim odebírají čas na výkon pracovní činnosti. Postupem času však pochopí, že změny jsou příznivého charakteru, a naopak jim tolik potřebný čas šetří. Nejhorším scénářem by byl odchod pracovníka. Důležitá u toho rizika je pravidelná komunikace s pracovníky přepážky a potřeba postupně jim vysvětlovat proč se dělají změny, co změny přinesou a jaké budou následující kroky.

Pravděpodobnost – 2

Dopad – 2

Celková významnost – 4

## **R7 – Nedostatečný počet pracovníků**

Pokud by se realizoval návrh N1, tedy úspora jednoho pracovníka nebo přidělení pracovníkům další úkoly, aby došlo k jejich vytížení, může nastat situace, že při dovolených nebo nemoci nebude možné, pracovní náplň zcela zvládat z důvodu, že tuto práci moc lidí na DSPU nezná. Situaci nepomáhá ani skutečnost, že se většina podání zásilek stahuje pod DSPU, takže se počet zpracovávaných podavatelů postupně zvětšuje. V této situaci by mohlo dojít k tomu, že některé zásilky nebudou odeslány a tím dojde k jejich zpoždění. Toto zpoždění se zároveň týká zákazníků i podavatelů, kteří ze zpoždění budou vinit Českou poštu.

Řešením tohoto rizika je přidělit pracovníkům další pracovní náplň, na kterou se případně potřeby snadno nejde zástup.

Pravděpodobnost – 2

Dopad – 2

Celková významnost – 4

## **R8 – Odchod podavatelů ke konkurenci**

Při realizaci návrhu N2 by podle ředitele obchodu pro region Jihozápad (osobní komunikace, 22. 3. 2023) mohlo dojít k tomu, že podavatelé přejdou ke konkurenci. Tímto rizikem je důležité se zabývat, protože s odchodem podavatelů by Česká pošta přišla o část dosavadního zisku. Toto riziko, se ale netýká těch největších podavatelů, kteří dodávají kompletní data k zásilkám.

Pravděpodobnost – 2

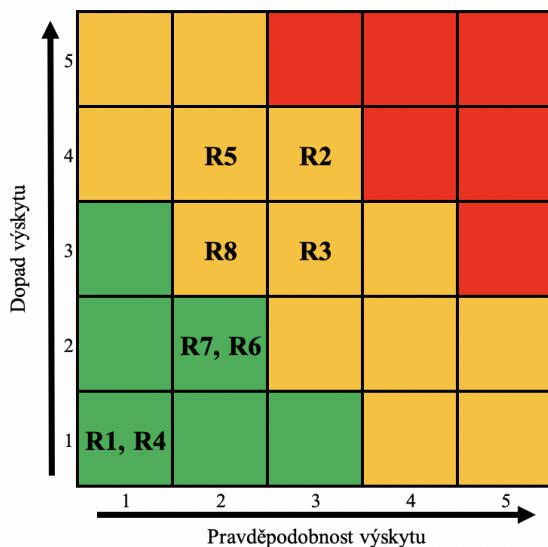
Dopad – 3

Celková významnost – 6

## 6.1 Mapa rizik

Jednotlivá rizika byla zanesena do mapy rizik podle jejich pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Mapu lze vidět na Obr. 48.

Obr. 48: Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Shrnutí nejdůležitějších rizik

Nejkritičtějšími riziky jsou R2, R5 a R3. Riziko R2 lze zmírnit, a to tak, jak již bylo zmíněno u popisu rizika. Pro připomenutí se jedná o postupnou implementaci návrhu, tím dojde ke zmírnění pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika. Riziko R5 lze také zmírnit, a to způsobem, že odeslaný soubor s daty o podání bude zaheslovaný a přístupové heslo bude znát pouze konkrétní podavatel. Riziko R3 nelze nijak ovlivnit a je nutné ho přijmout.

## 7 Zhodnocení

V kapitole 5 bylo představeno celkem 7 návrhů. Autor považuje za prioritní realizaci návrhu N1, N3 a N6. **N1:** Zkrácení doby čekání, považuje autor za prioritní z důvodu rychlé proveditelnosti a rychlé návratnosti (3 měsíce). Provedení tohoto kroku určitě nebude pro vedoucího pracovníka komfortní, ale tato situace nemusí být řešena pouze propuštěním. Pracovník může být přesunut na jinou pozici, která je v současné době neobsazená. S tímto návrhem je spojeno riziko R7, které je méně významné než ostatní identifikovaná rizika.

**N3:** Automatické stahování dat je považováno autorem za prioritní, a to z toho důvodu, že by řešil celorepublikovou problematiku a přinese největší úsporu z představených návrhů. S řešením této problematiky by bylo vhodné začít co nejdříve, protože úpravy v softwaru Apost zaberou určitý čas. Poté je nutné změny odzkoušet, než se přenesou do provozu. S tímto návrhem jsou dále spojena rizika N2 a N3. Tato rizika jsou významná, proto je nutné se jimi zabývat.

**N5:** Metodu 5S bude nutné také zrealizovat. V současné době probíhá celorepublikové nasazování této metody v jednotlivých provozech v divizi logistika.

**N6:** Úprava a příprava potvrzení je považována autorem za prioritní, a to z toho důvodu, že je rychle realizovatelná a má nejkratší dobu návratnosti. Podklady pro realizaci návrhu jsou již připravené od autora diplomové práce, stačí je pouze aplikovat do provozu a pořídit řezačku papíru. Mohlo by nastat riziko R4 s celkovou významností 1.

Dalším představeným návrhům N2, N4, N7, autor nepřiklání vysokou důležitost realizace. Návrh N7: Návodka na svoz je podle autora velice užitečná věc, ale není nutné jí realizovat okamžitě, a to z důvodu větší náročnosti na čas. S návrhem je také spojeno riziko R1, které není nijak významné.

**N2:** Vážení všech zásilek II. TÚ, nebylo zařazeno mezi prioritní návrhy, protože nelze jednoznačně vyčíslit náklady. K tomuto návrhu je také vázáno riziko R8, které je jedno z těch významnějších rizik, která jsou identifikovaná.

**N4:** Elektronické zasílání dokladů o podání, autor nezařadil mezi prioritní, a to z důvodu dlouhé doby návratnosti (10 let). K návrhu jsou také přiřazena dvě rizika, a to R2 a R3.

## Závěr

Diplomová práce se zabývala procesním managementem ve státním podniku Česká pošta. Z několika procesů hromadného podání byly zvoleny dva, kterými se diplomová práce zabývala. Jednalo se o proces svozu zásilek od podavatelů a podání svezonych zásilek.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit vybraný proces ve společnosti Česká pošta, s.p., a navrhnout vhodná řešení. K naplnění cílů práce byly zvoleny polostrukturované rozhovory s pověřenými osobami, kterými byli referent poštovního provozu, referent poštovních technologií, vedoucí hromadného podání, řidiči svozu a pracovníci přepážky hromadného podání. Dále autor vycházel z pozorování vybraných procesů a z interních zdrojů, které byly pro vypracování práce k dispozici od České pošty. Pro modelování procesů byla využita metodika ARIS, pro zjištění nedostatků z pohledu zaměstnanců byla využita metoda brainstormingu, a snímkování bylo využito pro zjištění rozložení časů činností a změření doby trvání.

V návaznosti na zjištěné nedostatky v procesech bylo identifikováno celkem sedm návrhů opatření: zkrácení doby čekání, vážení všech zásilek II. TÚ, automatické stahování dat, elektronické zasílání dokladů o podání, úprava a příprava potvrzení, návodka na svoz a metoda 5S. Tyto návrhy byly rozděleny do dvou kapitol podle toho, ke kterému procesu byly vázány.

Následně k návrhům bylo identifikováno celkem 8 rizik. Mezi nejvýznamnější rizika patří změna vedoucího pracovníka, které je nutné akceptovat. Riziko destabilizace systému Apost a chybné odeslání dokumentů podavatelům lze zmírnit.

Všechny zjištěné výstupy, včetně návrhů a identifikovaných rizik, budou představeny řediteli logistiky pro region Jihozápad.

## Seznam použitých zdrojů

- Brabenec, P., Herman, M., Machalík, T., & Urbanová, D. (2012). *Implementační příručka. Pokyny k použití systému OLINA – online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání*. Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.
- Brucker, T., Voříšek, J., Buchalcevoá, A., Stanovská, I., Chlapek, D., & Řepa, V. (2012). *Tvorba informačních systémů. Principy, metodiky, architektury*. Grada Publishing.
- Cawemo. (2023a). Typy počátečních událostí. Dostupné 23. 2. 2022 z <https://cawemo.com>
- Cawemo. (2023b). Typy počátečních událostí. Dostupné 23. 2. 2022 z <https://cawemo.com>
- Certifikace Manažerských systémů. (n.d.). SIPOC analýza. Dostupné 3. 11. 2022 z SIPOC analýza | Slovník pojmů CeMS ([cems-cz.com](http://cems-cz.com))
- Cournell, J. (2020). What is SIPOC? How to Create a SIPOC Diagram (Free SIPOC Template). (Process st). Dostupné 3. 11. 2022 Co je SIPOC? Jak vytvořit SIPOC diagram (bezplatná šablona SIPOC) | Procesní ulice | Kontrolní seznam, software pro workflow a SOP ([process.st](http://process.st))
- Česká pošta. (2022). *Česká pošta nepřekvapivě získala poštovní licenci*. Dostupné 22. 3. 2023 z <https://www.ceskaposta.cz/-/ceska-posta-neprekvapive-ziskala-postovni-licenci>
- Česká pošta. (n.d.a). *Loga České pošty*. Dostupné 22. 2. 2023 z <https://www.ceskaposta.cz/ke-stazeni/logo-cp>
- Česká pošta. (n.d.b). *Výroční zprávy*. Dostupné 23. 2. 2023 z <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>
- Český telekomunikační úřad. (n.d.). *Základní služby*. Dostupné 22. 2. 2023 z <https://www.ctu.cz/zakladni-sluzby>
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work. How to Manage It, Measure It and Profit from It*. Pearson Education.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Doledovič, L., Krišťák, J., & Marek, M. (2010). *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Computer Press.
- Dudek, M. (2016). *HISTOGRAM. (Kvalita jednoduše)*. Dostupné 8. 2. 2023 z [https://kvalita-jednoduse.cz/histogram/?fbclid=IwAR1zD4akgUtUG5XodZC9BoB3TeBlMnEiHt\\_OkvVUj99r5KjAx\\_O8FFtimuk](https://kvalita-jednoduse.cz/histogram/?fbclid=IwAR1zD4akgUtUG5XodZC9BoB3TeBlMnEiHt_OkvVUj99r5KjAx_O8FFtimuk)
- Dvořák, J., Beck, J., Boháček, M., Hadraba, J., Jakl, L., Krchová, H., Vacek, J., Šebestová, J., Švejda, P., Vlček, R. & Wagnerová, E., (2006). *Management inovací*. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky.
- Drucker, P. F. (1994). *Inovace a podnikavost praxe a principy*. Management Press.



- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. Computer Press.
- Halme, J. (2022). *What is brainstorming?* (orchidea). Dostupné 5. 12. 2022 z <https://info.orchidea.dev/innovation-blog/what-is-brainstorming>
- Hankusová, E. (2020). *Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou, jak na ně a pár příkladů k tomu*. (BizzTreat). Dostupné 8. 2. 2023 z <https://www.bizztreat.com/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi-co-jsou-jak-na-ne-a-par-prikladu-k-tomu-mnamka>
- Hopkin, P. (2013). *RISK MANAGEMENT*. Kogan Page Limited.
- Hronza, R. (2015). *Procesní řízení*. (czm – blog centra znalostí managementu – FEL ČVUT). Dostupné 5. 9. 2022 z [http://blog.czm-cvut.cz/2015/11/13/procesni-rizeni/?fbclid=IwAR2E-x\\_4LKPAkPxjSNJopJrT8rcFspiBAf8vVQdMKZRfNiaClz-hNzo2Vku](http://blog.czm-cvut.cz/2015/11/13/procesni-rizeni/?fbclid=IwAR2E-x_4LKPAkPxjSNJopJrT8rcFspiBAf8vVQdMKZRfNiaClz-hNzo2Vku)
- Hučka, M., Čvančarová, Z., Kašík, J., Křibíková, P., Macourová, P., Okruhlica, F., ... Vymětal, D. (2017). *Modely podnikových procesů*. C. H. Beck.
- Ikea. (n.d.). *Nást. police na časopisy, bílá*. Dostupné 27. 3. 2023 z [https://www.ikea.com/cz/cs/p/kvissle-nast-police-na-casopisy-bila-90198030/?utm\\_source=google&utm\\_medium=surfaces&utm\\_campaign=shopping\\_feed&utm\\_content=free\\_google\\_shopping\\_clicks\\_Homeorganisation&gclid=Cj0KCQjwTqgBhDFARIsABcDjOcmPr8tLVLJGwZ1f1pz-LiwfJqx\\_WOwvjK6vnd-5BHAvcNkVQbIaAvJ2EALw\\_wcB](https://www.ikea.com/cz/cs/p/kvissle-nast-police-na-casopisy-bila-90198030/?utm_source=google&utm_medium=surfaces&utm_campaign=shopping_feed&utm_content=free_google_shopping_clicks_Homeorganisation&gclid=Cj0KCQjwTqgBhDFARIsABcDjOcmPr8tLVLJGwZ1f1pz-LiwfJqx_WOwvjK6vnd-5BHAvcNkVQbIaAvJ2EALw_wcB)
- Interní zdroj. (2023). *Organizační struktura, Tabulka prefixů, Potvrzení pro podavatele*.
- Jakubíková, D., Vildová, E., Janeček, P., & Tluchoř, J. (2019). *Lázeňství management a marketing*. Grada Publishing.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *VELKÁ KNIHA O ŘÍZENÍ FIRMY: PRAKTICKÉ POSTUPY PRO ÚSPĚŠNÝ ROZVOJ ORGANIZACE*. Grada Publishing.
- Januška, M. (n.d.). *ARIS*. (home-zcu.cz). Dostupné 1. 4. 2023 z [ÚVOD \(zcu.cz\)](#)
- Januška, M. (2018). *Úvod do operativního řízení podniku*. Západočeská Univerzita.
- Jáč, I., Rydvalová, P., & Žižka, M. (2005). *Inovace v malém a středním podnikání*. Computer Press.
- Jurová, M., Koráb, V., Videcká, Z., Juřica, P., & Bartošek, V. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Grada Publishing.
- Justice. (2023) *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 22. 2. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=54435&typ=PLATNY>
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizace*. C. H. Beck.

- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada Publishing.
- Košturiak, J., Boledovič, L, Krišťák, J., & Marek, M. (2010). *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Computer Press.
- Kumar, A. (2018). *Business Process Management*. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
- Lean6Sigma. (n.d.). *Histogram*. Dostupné 8. 2. 2023 z [Histogram – Lean Six Sigma \(lean6sigma.cz\)](https://lean6sigma.cz)
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing.
- Mašín, P. (2020). *Procesní Management*. VŠEM.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2012). *PROJECT MANAGEMENT A Managerial Approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Microsoft 365 Team. (2019). *Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou a jak se používají?* Dostupné 8. 2. 2023 z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>
- Mikoláš, Z., Peterková, J., & Tvrdíková, M. (2011). *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. C. H. Beck.
- Miller, J., Wroblewski, M., & Villafuerte, J. (2017). *Kaizen*. ALBATROS MEDIA.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. (14. vyd.). Pearson.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Nakladatelství academica.
- Nenadál, J., Plura, J., Noskiewičová, D., Vykydal, D., Hofbruckerová, Z., Tošenovský, F., & Klaput, P. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Management Press.
- Novák, A. (2018). *Inovace je rozhodnutí. Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Grada Publishing.
- Petříková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. PROFESSIONAL PUBLISHING.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & Management Development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada Publishing.
- Pitra, Z. (2006). *Management inovačních aktivit*. PROFESSIONAL PUBLISHING.
- Pour, J., Maryška, M., Stanovská, I., & Šedivá, Z. (2018) *Self Service Business Intelligence – Jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace*. Grada Publishing.
- Rafter, J. A., Abell, M. L., & Braselton, J. P. (2003). *Statistic with maple*. Academic Press.
- Rolínek, L., Bednářová, D., Krninská, R., Škodová Parmová, R., Řehoř, P., Pech, M., Štípek, V., & Toušek, R. (2008) *Procesní management: vybrané aspekty*. Jihočeská univerzita.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Grada Publishing.
- Řepa, V. (2011). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Grada Publishing,

- Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. (3. vyd.). Grada Publishing,
- Sirik, A. (2018). *How to create SIPOC: step-by-step training video*. (LinkedIn). Dostupné 8. 2. 2023 [https://www.linkedin.com/pulse/how-create-sipoc-step-by-step-training-video-anton-sirik/?fbclid=IwAR2yfnNiOjUsYlOrOEn7sXrwd\\_oyfu5mjWQkOhwhKEHhuMRw63Zb76NfdjMI](https://www.linkedin.com/pulse/how-create-sipoc-step-by-step-training-video-anton-sirik/?fbclid=IwAR2yfnNiOjUsYlOrOEn7sXrwd_oyfu5mjWQkOhwhKEHhuMRw63Zb76NfdjMI)
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné koncepce*. Západočeská Univerzita.
- Skovajsa, J. (2021). *KPI ukazatele: Co to je a jak je vytvořit?* (MyTimy). Dostupné 8. 2. 2023 z <https://www.mytimi.cz/kpi-ukazatele-co-to-je-a-jak-je-vytvorit/>
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (4. vyd.). Grada Publishing.
- Svět produktivity. (n.d.a). *DMAIC – Model řízení Six Sigma projektu*. (Svět produktivity). Dostupné 3. 11. 2023 z [DMAIC - Model řízení Six Sigma projektu \(svetproduktivity.cz\)](https://svetproduktivity.cz/DMAIC-Model-řízení-Six-Sigma-projektu)
- Svět produktivity. (n.d.b). *Histogram*. Dostupné 4. 11. 2023 z [Histogram – Lean Six Sigma \(lean6sigma.cz\)](https://lean6sigma.cz/Histogram-Lean-Six-Sigma)
- Svobodová, I., & Andrea, M. (2017) *Od nápadu k podnikatelskému plánu - Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada Publishing
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Grada Publishing.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing.
- Švecová, L. & Veber, J. (2021). *Produkční a provozní management*. Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská Univerzita.
- Tetřevová, L., Vávra, J., Bednaříková, M., Munzarová, S., & Košťálová, J. (2017). *Společenská odpovědnost firem a společensky citlivých odvětví*. Grada Publishing.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací*. Computer Press.
- Trčka, M. (n.d.). *Víte, jak má fungovat proces zlepšování?* (Milan Trčka). Dostupné 1. 11. 2023 z <https://www.milantrcka.cz/index.php/publikacni-cinnost/vite-ze/76-vite-jak-ma-fungovat-proces-zlepsovani>
- Uličná, Š. (2011). *Snímek pracovního dne*. (Strancice.cz). Dostupné 1. 4. 2023 z [File.ashx \(strancice.cz\)](https://strancice.cz/File.ashx)
- Urban, J. (2017). *Procesní řízení*. (CAFInews). Dostupné 7. 9. 2022 z [https://news.cafin.cz/clanek/procesni-řízení?fbclid=IwAR0Grk6hr59\\_viuwyqcmhV-rygvr1PgCNUeF\\_z8y-5OwcGlRt6yxG6gLX0](https://news.cafin.cz/clanek/procesni-řízení?fbclid=IwAR0Grk6hr59_viuwyqcmhV-rygvr1PgCNUeF_z8y-5OwcGlRt6yxG6gLX0)
- Vacek, J., Vostracký, J., & Skalický, J. (1999). *Integrovaný management inovací*. Západočeská Univerzita.
- Veber, J., Scholleová, H., Špaček, M., Švecová, L., & Ostapenko, G. F. (2016). *Management inovací*. Management Press.

Vlastní cesta. (2012). *Kvalita – Procesní řízení*. (Vlastní cesta.cz) Dostupné 15. 11. 2022 z <https://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>

Vlček, R. (2011). *Strategie hodnotových inovací. Tvorba, rozvoj, a měřitelnost inovací*. Professional Publishing.

Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.

Vymětal, D. (2009). *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Grada Publishing.

Weske, M. (2019). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (3. vyd.). Springer Science & Business Media.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení procesů podle přidané hodnoty .....	13
Tab. 2 Porovnání funkčního a procesního řízení .....	17
Tab. 3: Pravdivostní tabulka .....	22
Tab. 4: Význam jednotlivých slov v 5S.....	31
Tab. 5: Základní informace o České poště .....	39
Tab. 6: Technologické úrovně podle prefixů.....	46

## Seznam obrázků

Obr. 1: Proces .....	11
Obr. 2: Cyklus procesu .....	14
Obr. 3: Pyramida procesů .....	19
Obr. 4: Pohledy ARIS .....	20
Obr. 5: Prvky organizační struktury .....	21
Obr. 6: Prvky eEPC diagramu .....	22
Obr. 7: Prvky diagramu produktů a služeb .....	22
Obr. 8: Počáteční události BPMN.....	23
Obr. 9: Koncové události BPMN.....	24
Obr. 10: Aktivita .....	24
Obr. 11: Brány BPMN .....	24
Obr. 12: Diagram příčin a následků.....	26
Obr. 13: Histogram .....	26
Obr. 14: Paretův diagram.....	27
Obr. 15: DMAIC cyklus .....	28
Obr. 16: Mapa rizik.....	34
Obr. 17: Inovační cyklus.....	36
Obr. 18: Logo České pošty .....	39
Obr. 19: Organizační struktura regionu .....	40
Obr. 20: Hlavní procesy divize logistika .....	44
Obr. 21: Štítek zásilky .....	45
Obr. 22: Potvrzení pro podavatele .....	47
Obr. 23: Procesní mapa vyhotovení potvrzení pro podavatele .....	48
Obr. 24: Snímač CPT tzv. Tatranka.....	49
Obr. 25: Procesní mapa přípravy a svozu zásilek.....	50

Obr. 26: Pás pro vykládku .....	51
Obr. 27: Vozík na zásilky .....	51
Obr. 28: Procesní mapa vykládky zásilek.....	52
Obr. 29: Snímek dne řidičů hromadného podání.....	54
Obr. 30: Histogram času potřebného na vyplnění potvrzení .....	55
Obr. 31: Histogram času potřebného na rozstřížení potvrzení .....	55
Obr. 32: Procesní mapa stažení dat k zásilkám .....	59
Obr. 33: Procesní mapa zpracování zásilek od podavatelů .....	61
Obr. 34: Procesní mapa tvorby dokumentů pro podavatele.....	63
Obr. 35: Snímek dne pracovníků ranní směny .....	65
Obr. 36: Paretův diagram činností pracovníků přepážky ranní směny (jednotky) .....	65
Obr. 37: Využití pracovního času ranní směny .....	66
Obr. 38: Snímek dne pracovníků odpolední směny.....	66
Obr. 39: Paretův diagram činností pracovníků přepážky odpolední směny .....	67
Obr. 40: Využití pracovního času odpolední směny.....	67
Obr. 41: Histogram času potřebného na stažení dat z Centrumu.....	68
Obr. 42: Histogram času potřebného na nalezení dat v Centrumu .....	69
Obr. 43: Pracoviště hromadného podání.....	75
Obr. 44: Přihrádka na dokumenty .....	77
Obr. 45: Návrh nástěnky pro řidiče .....	77
Obr. 46: Upravené potvrzení pro podavatele.....	79
Obr. 47: Návrh návodky pro svoz.....	80
Obr. 48: Mapa rizik.....	85

## Seznam použitých zkratk a značek

ABC	Activity Based Costing
ARIS	ARchitektura Informačních Systémů
BPMN	Business Proces Modeling Notation
BPR	Business Process Reengineering
DMAIC	Definování, Měření, Analýza, Zlepšování a Řízení
eEPC	extended Event driven Proces Chain
DSPU	Sběrný přepravní uzel + depo
HPS	Hlavní přepravní síť
KPI	key performance indicators
PDCA	Plánování, Realizace, Přezkoumání, Zavedení
SMART	Specifický, Měřitelný, Dosažitelný, Realistický, Časově ohraničený
TÚ	Technologická úroveň
TQM	Total Quality Management
VAO	Vlastní atrakční obvod



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Snímky dne pracovníka přepážky – ranní

**Příloha B:** Snímky dne pracovníka přepážky – odpolední

**Příloha D:** Brainstorming – řidiči

**Příloha E:** Brainstorming – přepážka

**Příloha F:** Stažení dat z Centrumu

**Příloha G:** Hledání dat v Centrumu

**Příloha H:** Rozstříhnutí potvrzení

**Příloha I:** Vyplnění potvrzení

**Příloha J:** Snímek dne řidičů

**Příloha A: Snímky dne pracovníka přepážky – ranní**

Datum

Org. Jednotka

Oddělení

Pozice



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
Začátek							
1		3	8	13		Zis. en. přeš.	1
2		12	8	24		Ach.	2
3		5	8	26		Dot. č. přidržení balíčku	3
4		3	8	28		čekání	4
5		8	8	31		Centrum	5
6		5	8	35		Comp's	6
7		4	8	41		kouření	7
8		3	8	42		e-mail	8
9		5	8	47		Občed	9
10		3	8	47		Ramoc s uhlíkem	10
11		5	10	26		Uzavř.	11
12		4	10	32		č. upřesnění balíčku	12
13		1	10	41			
14		8	11	02			
15		3	11	09			
16		9	11	17			
17		4	11	27			
18		5	12	14			
19		4	12	18			
20		5	12	34			
21		4	12	39			
22		3	13	07			
23		4	13	09			
24		4	13	24			
25		5	13	36			
26		3	14	05			
27		lunch					
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							



Datum 23.5.2023  
 Org. Jednotka DSPV Praha  
 Oddělení HP  
 Pozice R1



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
Začátek							
1		3	7	25		Zís. na pošt	
2		5	7	32		Archi	
3		3	7	26		cel. z. předáními hodnot	
4		8	7	40		Zobrazit	
5		5	7	42		Centrum	
6		3	8	08		Groupis	
7		12	8	19		konverze	
8		5	8	21		Email	
9		3	9	42		Okéd	
10		4	9	51		Pomoc s vyhledávaním	
11		5	10	03		Uznív	
12		3	10	15		z. nepřidáními hodnot	
13		4	10	23			
14		8	10	25			
15		1	10	49			
16		3	11	52			
17		9	12	12			
18		5	12	25			
19		1	12	29			
20		3	12	31			
21		4	12	48			
22		5	12	58			
23		4	13	24			
24		5	13	37			
25		4	13	56			
26		5	13	58			
27		4	14	08			
28							
29		koniec					
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							

**Příloha B: Snímky dne pracovníka přepážky – odpolední**

Datum

Org. Jednotka

Oddělení

Pozice



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
		Začátek	11	00			
1		4	11	26		Zás. na přání	1
2		5	11	42		Auel	2
3		1	12	07		Dot. č. předání jídel laduotu	3
4		5	12	25		Zelová	4
5		2	12	37		Centrum	5
6		5	12	43		Samčí	6
7		4	13	58		kouření	7
8		1	13	55		email	8
9		4	14	00		Oběd	9
10		9	14	30		Pomoc s zhlédka	10
11		1	14	38		Uzávěr	11
12		2	14	50		Č. nepřítomnosti laduotu	12
13		5	15	03			
14		4	15	24			
15		5	15	39			
16		4	15	52			
17		10	16	10			
18		1	16	18			
19		5	16	24			
20		4	16	29			
21		7	16	52			
22		10	16	45			
23		1	17	01			
24		6	17	58			
25		5	17	43			
26		4	18	12			
27		11	18	25			
28							
29		konc					
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							

Datum 22. 2. 2023  
 Org. Jednotka DSPU Ploze  
 Oddělení HP  
 Pozice OZ



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
		Začátek	11	00			
1		5	11	23			
2		4	11	40			
3		8	11	45			
4		7	12	08			
5		9	12	38			
6		8	12	40			
7		5	12	48			
8		4	13	15			
9		5	13	25			
10		7	14	00			
11		5	14	11			
12		7	14	30			
13		7	14	40			
14		5	14	53			
15		4	15	25			
16		8	15	29			
17		3	15	41			
18		4	15	55			
19		7	16	13			
20		5	16	25			
21		4	16	48			
22		7	17	05			
23		5	17	18			
24		8	17	24			
25		4	17	54			
26		5	18	02			
27		4	18	06			
28		7	18	17			
29		11	18	25			
30							
31		Konec					
32							
33							
34							
35							
36							



Datum 22.3  
 Org. Jednotka DSPU Píseň  
 Oddělení HP  
 Pozice 01



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
		Začátek	11	00			
1		5	11	27		Zač. no písn	
2		4	11	40		Auch	
3		1	12	28		ost. č. předchozích hodnot	
4		5	12	43		číslo	
5		4	13	09		centrum	
6		1	13	12		soupis	
7		4	13	25		koncni	
8		1	13	23		e-mail	
9		4	13	45		obed	
10		7	14	15		Pomoc s vyhledan	
11		7	14	27		Vzávis	
12		5	14	40		Č. předchozích hodnot	
13		4	14	56			
14		5	15	02			
15		1	15	10			
16		4	15	35			
17		6	15	40			
18		4	15	50			
19		5	15	57			
20		4	15	57			
21		7	16	10			
22		5	16	13			
23		6	16	12			
24		4	16	32			
25		6	16	58			
26		1	16	40			
27		10	16	47			
28		1	16	53			
29		4	17	27			
30		1	17	35			
31		10	17	46			
32		1	17	47			
33		4	18	0			
34							
35		konc					
36							



Datum 22.5  
 Org. Jednotka DSPU Písek  
 Oddělení HP  
 Pozice 02



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
		Začátek	11	00			
1		5	11	32			
2		4	11	40			
3		1	12	28			
4		7	12	40			
5		5	12	58			
6		4	13	05			
7		5	13	25			
8		1	13	40			
9		4	13	45			
10		2	13	59			
11		1	14	14			
12		9	14	15			
13		11	13 14	55			
14		7	15	7			
15		8	15	16			
16		6	15	19			
17		5	15	28			
18		4	15	50			
19		8	15	56			
20		5	16	01			
21		8	16	03			
22		5	16	08			
23		1	16	12			
24		8	16	15			
25		4	16	32			
26		1	16	36			
27		5	16	45			
28		4	16	49			
29		1	16	54			
30		5	16	59			
31		4	17	07			
32		5	17	12			
33		4	17	27			
34		1	17	40			
35		4	17	46			
36		1	17	47			
37		4	18	15			
38		1	18	46			
39		11	18	55			
40		hald					

Datum 22.3.2023  
 Org. Jednotka DSPV Práci  
 Oddělení HP  
 Pozice 03



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
Začátek							
1		5	11	32			
2		4	11	40			
3		5	11	45			
4		2	12	00			
5		5	12	31			
6		4	12	52			
7		5	13	23			
8		4	13	25			
9		2	13	32			
10		4	13	40			
11		5	13	42			
12		1	15	51			
13		6	14	05			
14		1	14	14			
15		9	14	45			
16		5	14	55			
17		7	15	06			
18		5	15	22			
19		4	15	30			
20		5	15	35			
21		4	15	50			
22		5	16	08			
23		4	16	09			
24		1	16	12			
25		2	16	20			
26		5	16	32			
27		1	16	38			
28		4	16	45			
29		5	16	59			
30		4	17	07			
31		6	17	15			
32		4	17	28			
33		5	17	35			
34		1	17	40			
35		4	18	45			
36		1	18	46			
37		11	18	55			
		konec					

Datum 23.3  
 Org. Jednotka DSPU Praha  
 Oddělení HP  
 Pozice 01



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
		Začátek	11	00			
1		5	11	15		Zaš. na poště	1
2		4	11	21		Adi	2
3		5	11	28		Dot. č. předání zůstatku	3
4		6	11	34		Reliévní	4
5		1	13	08		Centrum	5
6		7	13	15		Scopus	6
7		5	13	20		Končení	7
8		7	13	27		R-u-nit	8
9		5	13	32		Oběd	9
10		4	13	36		Pomoc s vyhledáním	10
11		10	14	06		Vrazení	11
12		1	14	07		Č. nepřidělené hodnoty	12
13		5	14	12			
14		4	14	16			
15		1	15	17			
16		7	15	24			
17		4	16	08			
18		5	16	13			
19		4	16	17			
20		10	16	27			
21		1	17	15			
22		5	17	20			
23		6	17	26			
24		7	17	33			
25		6	18	09			
26		7	18	16			
27		11	18	27			
28							
29		konc					
30							
31							
32							
33							
34							
35							

Datum

Org. Jednotka

Oddělení

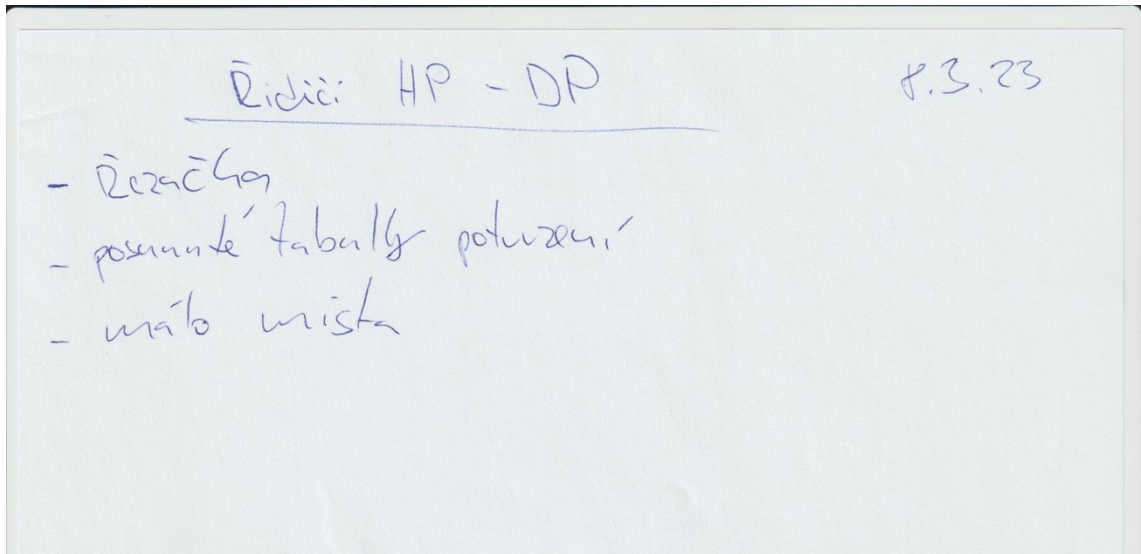
Pozice



Č.	Nasazení (%)	Č. činnosti	Čas			Činnost	Č.
			H.	Min.	sec.		
			11	00			
Začátek							
1		4	11	18			
2		5	11	43			
3		8	11	46			
4		5	12	02			
5		4	12	38			
6		5	12	44			
7		1	13	10			
8		9	13	40			
9		5	13	51			
10		8	13	54			
11		4	14	15			
12		1	14	28			
13		5	14	43			
14		4	14	57			
15		1	15	15			
16		5	15	24			
17		7	15	32			
18		4	15	50			
19		5	15	56			
20		4	16	08			
21		8	16	17			
22		5	16	55			
23		1	17	13			
24		4	17	29			
25		1	17	51			
26		8	17	58			
27		5	18	04			
28		4	18	32			
29		1	18	40			
30		11	18	55			
31							
32		konc					
33							
34							
35							
36							



**Příloha C: Brainstorming - řidiči**



**Příloha D: Brainstorming - přepážka**

15.3.23 - přepážka HP- DP

- Vytváření všech zásilek
- Zrušení aukcí
- Automatické odklání potuzení
- Automatické ~~st~~ stžení z centurama

Příloha E: Stažení dat z Centrumu

Činnost: Stažení dat z Centrumu		Činnost:		Činnost:		Činnost:	
Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání
1	17	51	17,1	51	12,3	51	
2	15,6	52	14,9	52	16,6	52	
3	15	53	14,1	53	18,4	53	
4	14,3	54	16,8	54	12,7	54	
5	12,9	55	12,8	55	15,4	55	
6	12,4	56	15,9	56	14,8	56	
7	18,4	57	16,1	57	12,2	57	
8	17,7	58	16,1	58	12,2	58	
9	14,4	59	13,2	59	13,9	59	
10	14,9	60	15,4	60	16,3	60	
11	14,7	61	14,5	61	15,2	61	
12	15,9	62	15,7	62	16,1	62	
13	12	63	13,1	63	15,2	63	
14	17,2	64	17,8	64	12,8	64	
15	15,7	65	12,8	65	15,6	65	
16	14,7	66	12	66	12,3	66	
17	16,8	67	17,4	67	17	67	
18	14,2	68	13,5	68	15	68	
19	15,7	69	16,5	69	12,0	69	
20	12,9	70	16,1	70	14,9	70	
21	15,4	71	16,2	71	16,9	71	
22	15,3	72	14,4	72	11,5	72	
23	15,8	73	15,2	73	16,1	73	
24	14,4	74	14,6	74	12	74	
25	15,5	75	17,3	75	12,3	75	
26	15,9	76	15,2	76	13,5	76	
27	15,1	77	13,6	77	16,1	77	
28	15,5	78	18,2	78	16	78	
29	12,9	79	15,3	79	14,1	79	
30	11,6	80	17,2	80	16,8	80	
31	17,1	81	16,8	81	14	81	
32	19,7	82	17,1	82	14,7	82	
33	17	83	15,1	83	17,7	83	
34	13	84	14,2	84	14,9	84	
35	13,5	85	15,1	85	15,5	85	
36	13,4	86	14,7	86	14,2	86	
37	12,3	87	14,3	87	14,1	87	
38	12,5	88	14,5	88	15	88	
39	12,2	89	14,4	89	13,2	89	
40	18,5	90	14,1	90	14,9	90	
41	13,2	91	14,9	91	15,7	91	
42	14,2	92	12,8	92	14,8	92	
43	15,2	93	15,5	93	16,8	93	
44	15,4	94	15,4	94	13,6	94	
45	13,4	95	18,2	95	16	95	
46	18,3	96	13,1	96	19	96	
47	16,2	97	17	97	18,4	97	
48	17,5	98	17,2	98	17,1	98	
49	16,8	99	17,3	99	15,8	99	
50	14,7	100	14,9	100	13,1	100	



Příloha F: Hledání dat v Centrumu

Činnost: Hledání dat v Centrumu				Činnost:			
Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání
1	11,9	51	4,7	51	15,1	51	
2	12,9	52	2,8	52	12,2	52	
3	6,7	53	6	53	1,3	53	
4	2,1	54	0,7	54	1,2	54	
5	2,1	55	17,5	55	6,2	55	
6	16,3	56	1,2	56	4,7	56	
7	3,1	57	7,2	57	14,7	57	
8	15,7	58	19,7	58	13,1	58	
9	1,7	59	11	59	9,5	59	
10	11,5	60	10,2	60	12,9	60	
11	5,4	61	10,7	61	20,1	61	
12	5,4	62	9,8	62	0,4	62	
13	6,2	63	1,7	63	4,4	63	
14	9,9	64	3,8	64	0,5	64	
15	19,9	65	10,3	65	7,1	65	
16	3,3	66	4,3	66	5,9	66	
17	2,1	67	0,4	67	9,5	67	
18	8,9	68	16,2	68	7	68	
19	4	69	6,2	69	10,2	69	
20	7,1	70	3,7	70	4,2	70	
21	2,4	71	10,6	71	4,7	71	
22	5,1	72	9,6	72	1	72	
23	9,8	73	1,3	73	7,1	73	
24	2,8	74	12	74	3,9	74	
25	2,7	75	8,7	75	0,5	75	
26	4,7	76	8	76	0,5	76	
27	3,2	77	2,5	77	14,6	77	
28	8,9	78	18,7	78	5,6	78	
29	3,8	79	13,7	79	2,1	79	
30	5,7	80	0,1	80	1,1	80	
31	2,8	81	6,5	81	4,4	81	
32	5,1	82	0,5	82	1	82	
33	5,8	83	8,7	83	0,4	83	
34	3,2	84	13,2	84	4	84	
35	0,5	85	10,1	85	27,1	85	
36	5,1	86	7,8	86	4,8	86	
37	7,6	87	6,5	87	2,5	87	
38	2,1	88	0,8	88	5,5	88	
39	1,7	89	3,7	89	12,5	89	
40	4,9	90	8,9	90	13,2	90	
41	4,7	91	1,1	91	4,8	91	
42	6,4	92	1	92	0,5	92	
43	4,6	93	17,9	93	12,3	93	
44	0,9	94	11,9	94	4	94	
45	2,5	95	9,8	95	12,8	95	
46	5	96	14,8	96	5,4	96	
47	12,2	97	11,9	97	12	97	
48	6,1	98	0,1	98	0,5	98	
49	12,5	99	4,8	99	7	99	
50	1,1	100	7,4	100	17,5	100	

**Příloha G: Rozstříhnutí potvrzení**

Činnost: rozstříhnutí/rozbaň (Hruzení) (v sec)		Činnost:	
Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání
1	3,2	51	5,7
2	6	52	5,0
3	6,2	53	6,2
4	5,8	54	5,5
5	6,5	55	6,4
6	4,7	56	7,3
7	5,6	57	6,7
8	5,8	58	4,5
9	6,9	59	5,4
10	4,7	60	5,7
11	5,4	61	5,6
12	4,5	62	6,8
13	2	63	5,6
14	6,2	64	6
15	6,0	65	5,1
16	6,8	66	5,3
17	6	67	6
18	6,5	68	6,9
19	7,3	69	5,3
20	6,4	70	5,6
21	5,6	71	2,6
22	5,9	72	6,6
23	6,4	73	6,4
24	7,4	74	6,2
25	6,7	75	6,3
26	5,3	76	2
27	6,2	77	5,1
28	5,9	78	6,5
29	6,0	79	6,6
30	6,5	80	6,5
31	6,8	81	6,4
32	4,9	82	6,6
33	7,4	83	3,7
34	6,7	84	6
35	6,7	85	2
36	7,5	86	5,1
37	5,9	87	5
38	6,2	88	6,7
39	6,2	89	6
40	6,8	90	6,4
41	2	91	8,3
42	5,8	92	2,6
43	2	93	6,3
44	5,7	94	5,4
45	5,9	95	6,8
46	6,6	96	6,6
47	5,9	97	2,1
48	6,3	98	5,3
49	6,8	99	8,1
50	5,7	100	6,1
		51	6,8
		52	5,8
		53	6,3
		54	6,7
		55	6,4
		56	6,3
		57	6,2
		58	2
		59	6,3
		60	6,6
		61	6,7
		62	6,4
		63	5,1
		64	5,5
		65	6,4
		66	3,4
		67	6,7
		68	6,7
		69	4,7
		70	2,2
		71	2,2
		72	5
		73	5,4
		74	3,3
		75	5,8
		76	6,2
		77	5
		78	6,6
		79	2
		80	6,5
		81	4,9
		82	6,8
		83	6,7
		84	4,8
		85	6,2
		86	5,4
		87	6,8
		88	5,4
		89	4,7
		90	5,2
		91	6,2
		92	2,5
		93	6,3
		94	6,7
		95	5,5
		96	6,3
		97	2,5
		98	6,8
		99	6,4
		100	6,2

**Příloha H: Vyplnění potvrzení**

Činnost: <i>Vyplnění potvrzení</i>		Činnost:		Činnost:	
Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání	Č.	Doba trvání
1	12,3	51	15,6	51	
2	15,6	52	15,2	52	
3	12,7	53	12,7	53	
4	14,8	54	14,3	54	
5	10,4	55	12,5	55	
6	15,1	56	16,2	56	
7	13	57	16,6	57	
8	16	58	12,1	58	
9	13,2	59	16,6	59	
10	12,8	60	16,8	60	
11	16,2	61	15,5	61	
12	15,7	62	15,7	62	
13	12,8	63	12,8	63	
14	18,3	64	14,5	64	
15	16,5	65	12,2	65	
16	14,4	66	15,8	66	
17	14,5	67	16	67	
18	13,7	68	13	68	
19	14,7	69	11,8	69	
20	16,1	70	15	70	
21	17,7	71	12,9	71	
22	14,6	72	14,3	72	
23	15	73	16,5	73	
24	11,1	74	13,4	74	
25	16	75	13,7	75	
26	15,8	76	15,6	76	
27	12,4	77	14,2	77	
28	15,5	78	11,2	78	
29	14,5	79	14,1	79	
30	15,4	80	14	80	
31	16,5	81	9,5	81	
32	16,7	82	14,8	82	
33	13,7	83	14,4	83	
34	14,7	84	12,5	84	
35	14,9	85	13,8	85	
36	12,9	86	15,2	86	
37	12,5	87	13,7	87	
38	12,9	88	13,2	88	
39	12,9	89	13,4	89	
40	16,2	90	16,7	90	
41	16,4	91	14,4	91	
42	14,7	92	11,6	92	
43	15,7	93	17,5	93	
44	14,6	94	14,9	94	
45	15,6	95	12,2	95	
46	16	96	15,7	96	
47	15,5	97	14,2	97	
48	14,5	98	15,9	98	
49	13,4	99	13	99	
50	15,6	100	15,3	100	

**Příloha I: Snímek dne řidičů**

Datum

Org. Jednotka

Oddělení

Pozice



Č.	Nasazení (%)	Činnost	Čas			
			H.	Min.	Sec.	
		Začátek				
1	1	potvrzení	7	30		
	2	příprava	10	54		
	3	svoz	16	25		
	4	vykládka	16	50		
<hr/>						
2	2.		11	50		
	1	potvrzení	11	44		
	2	příprava	11	54		
	3	svoz	17	50		
3	4	vykládka	18	16		
	<hr/>					
	3	2.		11	50	
		1	potvrzení	11	51	
2		příprava	12	03		
3		svoz	12	42		
4	4	vykládka	18	01		
	<hr/>					
	4	2.		11	50	
		1	potvrzení	11	42	
2		příprava	11	53		
3		svoz	12	58		
5	4	vykládka	18	05		
	<hr/>					
	5	2.		12	00	
		1	potvrzení	12	13	
2		příprava	12	22		
3		svoz	12	53		
	4	vykládka	18	10		

## **Abstrakt**

Stulík, J. (2023). *Procesní management ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** Procesní management, proces, metodika ARIS, brainstorming, snímkování, rizika, hromadné podání, Česká pošta, s.p.

Diplomová práce se zabývá procesním managementem ve vybraném podniku. Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit vybraný proces ve společnosti Česká pošta, s.p. a navrhnout vhodná řešení. V první části práce je představen, na základě studia odborné literatury, procesní management a pojmy s ním úzce související. V druhé části práce je charakterizován zvolený podnik, kterým je Česká pošta, s.p. Dále následuje charakteristika dvou analyzovaných procesů, ke každému procesu je vytvořena procesní mapa, proveden brainstorming a snímkování. V návaznosti na analýzu dvou vybraných procesů a identifikované nedostatky je představeno několik návrhů na možné zlepšení. K jednotlivým návrhům jsou následně identifikována rizika, která jsou zanesena do mapy rizik.

## **Abstract**

Stulík, J. (2023). *Process Management in the selected company*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** Process management, process, ARIS methodology, brainstorming, imaging, risk, mass submission, Česká pošta, s.p.

The present diploma thesis examines process management in a selected company. The thesis aims to analyse and evaluate the selected process in the company Česká pošta, s.p. and propose appropriate solutions. The first part of the thesis introduces the topic of process management and closely related concepts based on the study of relevant scientific literature. The second part of the thesis characterises the selected company, Česká pošta, s.p. Two analysed processes are successively characterised, followed by creating a process map for each process, brainstorming and scanning. Based on the analysis of the two selected processes and the identified shortcomings, several suggestions for possible improvements are presented. In addition, each proposal is accompanied by identified risks, recorded in the risk map.