

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Petr Kincl

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Útvar ekonomiky a managementu

Zvýšení efektivnosti kontaktního centra Pražských vodovodů a kanalizací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Kincl

Vedoucí práce: Ing. Jakub Chlopečký, Ph.D.

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci vypracoval/a samostatně a použil/a jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Praze 20. 12. 2019

Petr Kincl

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu Ing. Jakubu Chlopeckému, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

Anotace

Kvalifikační práce se zabývá zvýšením efektivity kontaktního centra Pražských vodovodů a kanalizací/Veolie. V práci je popsána komunikace, která je nedílnou součástí práce v call centru, historie a vývoj samotného call centra včetně historie a vývoje vodárenství v Praze. Uvedl jsem princip fungování kontaktního centra a metody vedoucí k zvýšení jeho efektivity, doplněné o tabulky, které to prokazují. Použité metody jsou reálné, a navíc snadno aplikovatelné, takže mohou být použity i v jiných odděleních společnosti.

Klíčová slova

Kontaktní centrum, efektivita, komunikace, telekomunikace, service level, call centrum, telefonní operátor, kontakt se zákazníkem.

Annotation

This dissertation deals with efficiency increase of the contact centre of Pražské vodovody a kanalizace/Veolia. The thesis describes the process of communication; which is an integral part of call centrum activities; history and development of call centre itself, including the history and development of water supply engineering in Prague. I have mentioned various methods and principles of contact centre operations which can lead to the overall improvement of its effectiveness. This part of my work is supplemented by the relevant tables. The methods used are pragmatic and easily applicable, so they can be followed by other departments.

Keywords

Contact center, efficiency, communication, telecommunications, service level, call center, telephone operator, customer relations.

Obsah

Úvod	4
1 Základní popis komunikace	5
2 Interpersonální komunikace	6
2.1 Bariéry komunikace	7
2.2 Porovnání metod komunikace	7
3 První dojem a zpětná vazba	10
3.1 První dojem	10
3.2 Zpětná vazba	10
4 Verbální a nonverbální komunikace	11
4.1 Verbální komunikace	11
4.2 Nonverbální komunikace	12
5 Toky informací v organizaci	13
5.1 Vnitřní komunikace	13
5.2 Vnější komunikace	13
5.3 Komunikační kanály	13
6 Dopad informační technologie v komunikaci	14
7 Konflikty a komunikace s problémovým jedincem	15
7.1 Konflikt	15
7.2 Komunikace s problémovým jedincem	16
8 Komunikace pomocí telefonu	17
9 Význam kontaktních center	19
9.1 Metodika	20
10 O společnosti Pražské vodovody a kanalizace	21
10.1 Historie Pražského vodárenství	21
10.2 Historie kanalizační sítě v Praze	23

10.3	Současnost	24
11	Charakteristika vybrané společnosti.....	25
12	O Solutions and Services.....	27
13	Kontaktní centrum Pražských vodovodů a kanalizací/Veolie	28
13.1	Historie a vývoj kontaktního centra	28
13.2	Práce operátora kontaktního centra	33
13.3	Princip fungování kontaktního centra	35
13.4	Pozice kontaktního centra v rámci Pražských vodovodů a kanalizací.....	36
13.5	Parametry kvality sledované v kontaktním centru	38
13.5.1	Parametry pro výkonost kontaktního centra	38
13.5.2	Parametry pro operátora.....	38
13.6	Motivace operátorů.....	41
14	Způsoby zvýšení efektivnosti kontaktního centra.....	41
14.1	Úprava směn	42
14.2	Prerozdělení příchozích hovorů podle vodáren.....	42
15	Tabulky reportingů za poslední čtyři roky	43
15.1	Způsob výpočtu dat v tabulkách.....	43
15.2	Reporting za rok 2015	43
15.3	Reporting za rok 2016	45
15.4	Zvýšení efektivnosti kontaktního centra	46
15.5	Reporting za rok 2017	46
15.6	Reporting za rok 2018	48
16	Návrhy a opatření	49
	Závěr.....	51

Úvod

Při výběru vhodného tématu své kvalifikační práce jsem byl již od začátku přesvědčen, že dané téma musí vycházet z mé dosavadní pracovní praxe. V současné době pracuji na pozici operátora vodovodní sítě, jedná se o technicky zaměřené povolání související s prací v terénu a manipulací s armaturami na vodovodní síti. Nicméně jsem se rozhodl zvolit si téma z mé předcházející pracovní pozice, a tím byl operátor kontaktního centra.

Kontaktní centrum se zabývá komunikací se zákazníky, nejčastěji prostřednictvím telefonního hovoru, e-mailu či sociální sítě. Call centrum Pražských vodovodů a kanalizací začalo postupně obsluhovat i ostatní vodárenské společnosti skupiny Veolia a s narůstajícím počtem přijatých hovorů došlo i k navyšování počtu neobsloužených hovorů, které se negativně podepsaly na jeho celkové efektivnosti. Téma jsem tedy pojal jako popis řešení vedoucí ke snížení počtu neobsloužených hovorů, a tím i ke zvýšení efektivnosti celého kontaktního centra.

Cílem této práce je tedy seznámit čtenáře s problematikou spojenou s vyřízením co nejvyššího počtu hovorů. Popsat možné metody zefektivnění kontaktního centra, aniž by bylo nutné nabírat nové zaměstnance. Měřitelnost dosažení cíle je velmi dobrá, neboť jsou všechny hovory monitorovány a každý měsíc jsou k dispozici detailní statistiky. Navrhované změny jsou vcelku snadno proveditelné, ať už se jedná o úpravu směn operátorů, nebo o přerozdělování hovorů podle lokality, ze které zákazník telefonuje. Jedná se tedy o reálně dosažitelný cíl, ke kterému není potřeba žádné nákladné financování. Pokud se jedná o termínovanost, poté se opět vrátím k monitorování hovorů, díky kterému je přesně zaznamenán počet, délka, doba hovorů, a hlavně procento mezi celkovým počtem hovorů a těmi přijatými. Není tedy problém si snadno ověřit, zdali se počet obsloužených hovorů po provedení potřebných změn zvýšil či nikoliv.

Při výběru cíle jsem se řídil pravidlem SMART a snažil se ho dodržovat.

Nezbytnou součástí kvalifikační práce je také popsat komunikaci jako takovou, seznámit čtenáře s firmou, pro kterou je kontaktní centrum důležitou součástí při komunikaci s jejími zákazníky. Důležité je též popsat funkci a samotný princip call center. Popsat problémy a nastínit jejich možné řešení a vše podložit statistickými údaji ve formě tabulek a grafů.

Věřím, že dané téma je zajímavé a nabídnutá řešení mohou být v budoucnu akceptována i u jiných firem používajících kontaktní centra.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části bude uveden obecný popis komunikace, která je nezbytná pro fungování kontaktního centra. Dále zde bude popsán obecný význam a funkce call center.

1 Základní popis komunikace

Vzhledem k tématu, které se zabývá komunikací se zákazníky, je nutné popsat komunikaci jako takovou. Komunikace na pracovišti i mimo něj, je základní dorozumivací prostředek používaný lidmi od pradávna, ať se jedná o mluvené slovo, psaný text nebo nonverbální komunikaci, tedy dorozumívání se gesty, pohyby, případně výrazem v obličeji. Komunikace je předávání a porozumění významu sdělení. Je to klíč pro efektivní fungování společnosti jako takové, protože bez komunikace a zpětné vazby by daná společnost nemohla fungovat. Historie komunikace mezi lidmi, sahá do dávných dob, kdy lidé začali utvářet společenství a jednotlivé kmeny. V počátku byla komunikace pouze nonverbální, ale s postupem času, kdy lidé ovládli umění řeči, se mluvené slovo stalo mnohem lepší formou dorozumívání. Dalším důležitým krokem bylo přenést slova či gesta do podoby znaků, piktogramů, hieroglyfů až po klasické písmo využívající abecedu. V posledních 150 letech došlo k výrazným změnám v komunikaci, a to zásluhou vynálezů jako je telefon, fax, internet, e-mail nebo chytrý telefon či sociální sítě. Lidé dnes mohou komunikovat opravdu mnoha způsoby, mezi sebou nejčastěji neformálně, v zaměstnání nebo komunikaci s úřady, případně cizími lidmi, pak formou formální, ať už se jedná o tykání/vykání nebo psaným textem.

2.1 Bariéry komunikace

Bariéry komunikace mohou být jednou z příčin komunikačního selhání. Důležité je umět tyto bariéry u sebe a u druhých rozpoznat, bránit jejich šíření, překonat je a co nejrychleji je odstranit. Mezi nejčastější komunikační bariéry můžeme zařadit:

- „**zaškatulkování**“, tedy jakési vytvoření předsudků vůči člověku kvůli jeho pohlaví, rase, náboženství apod., někdy dokonce ještě dříve, než se s danou osobou setkáme, dále můžeme zmínit
- „**projekci**“, tedy snahu přisuzovat nebo vnášet do druhých své vlastní negativní pocity, nebo
- „**extenzi osobnosti**“, tedy přiřknout dané osobě vlastnost na základě prvního dojmu a považovat ji za permanentní.

Jako další komunikační bariéru v manažerském, ale i běžném životě, můžeme označit bariéru jazykovou. V případě, že nerozumíme řeči druhé osoby, snažíme se nalézt kompromis v podobě jazyka, který považujeme za všeobecně známý, nejčastěji angličtina. V případě, že se nedomluvíme ani poté, přistoupíme na nonverbální signály. Pro překonání bariér interpersonální komunikace je nutné využívat zpětnou vazbu, aktivně naslouchat, zjednodušit jazyk, omezit emoce a sledovat nonverbální signály.³

2.2 Porovnání metod komunikace

Následující tabulka uvádí příklady kritérií a jednotlivých komunikačních kanálů s číselným označením kvality.

³ WERNEROVÁ, Irena, Komunikace pro každého

Tab. 1. Porovnání metod komunikace

Kritéria	Zpětná vazba	Kapacita ve vztahu ke komplexnosti	Potenciál z hlediska šíře	Míra utajenosti	Snadnost zakódování	Snadnost dekodování	Časové omezení	Náklady	Srděčnost mezi lidmi	Formálnost	Možnost nalezení informací
Komunikační kanál											
Tváří v tvář	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4
Telefon	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4
Skupinová porada	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4
Formalizovaná prezentace	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5
Zápisy	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1
Pošta	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1
Fax	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1
Publikace	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1
Bulletiny, vývěsky	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1
Audio a video nahrávky	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5
Přímé linky	2	5	2	2	3	1	4	2	3	3	4
E-mail	3	4	1	2	3	2	4	2	4	3	4
Elektronická konference	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4
Hlasová pošta	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4
Telekonference	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5
Videokonference	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5

Zdroj: RÖSSLER M. MANAGEMENT I – Komunikování⁴ + vlastní zpracování

⁴ Zdroj: RÖSSLER M. MANAGEMENT I – Komunikování. Studijní materiály *Portál MVŠO* [online]. Olomouc, 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/studijni-materialy.html>

Čísla od 1 do 5 označují kvalitu dané komunikace, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Na tabulce je dobře vidět, že například zpětná vazba v komunikaci tváří v tvář je sice výborná, ale formálnost ne, naopak při komunikaci pomocí pošty je zpětná vazba špatná, ale formálnost výborná.

3 První dojem a zpětná vazba

Daná kapitola se zabývá prvním dojmem, který zanecháme či vytvoříme při našem prvním kontaktu s danou osobou, a zpětnou vazbou užívanou při nonverbální a verbální komunikaci.

3.1 První dojem

První dojem je velmi důležitá věc a je nutné si uvědomit, že „K vytvoření prvního dojmu máme jen jedinou, jedinečnou příležitost. První dojem je důležitý v každodenním profesním i osobním životě. Je klíčový pro vytvoření trvalých společenských vztahů, pracovních vazeb, osobních úspěchů.“⁵ Pro příznivé vytvoření prvního dojmu je nutné dodržovat zásady společenské etikety, dbát na svůj zevnějšek, být pozitivní a uvědomovat si věci, které mohou vyvolat negativní pocity, hodně naslouchat, nebát se a nebýt příliš extravagantní. „Nespornost prvního dojmu potvrzuje i doložené pravidlo čtyř minut. Během této doby (lépe řečeno těchto čtyř minut) si údajně každý z nás udělá obrázek o svém protějšku – rozhoduje pach, úsměv, vzezření, držení těla.“⁶ Kladení přílišného důrazu na první dojem, zejména na charakteristický rys uvedeným při prvním setkání, a považovat jej za trvalý může vést k extenzi osobnosti. Extenze osobnosti je popsána výše v kapitole 2.1 Bariéry komunikace.

3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nedílnou součástí komunikace. Příjemce poskytuje objektivní obraz o naplnění očekávání. Může být rovněž verbální nebo nonverbální. Verbální zpětná vazba se dělí na mluvenou nebo psanou formu. Mluvená forma je v podstatě odpověď na otázku, psaná forma je odpověď na dopis nebo e-mail. Nonverbální zpětná vazba může být například kývnutí hlavou na důkaz souhlasu nebo vztyčený palec.⁷

⁵ MAXA, Radek, Management, s. 34

⁶ WERNEROVÁ, Irena, Komunikace pro každého, s. 233

⁷ MAXA, Radek, Management

4 Verbální a nonverbální komunikace

„Dle renomovaných výzkumů, na kterých se shoduje teorie i praxe, se posluchači soustředí z 93 % na hlas a neverbální signály komunikátora. Na to, co komunikátor říká (obsah, slova), zbývá pouze 7 % jejich pozornosti.“⁸

4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je komunikace písmem nebo slovem. V případě komunikace písmem je hlavní kritérium umění číst a psát. V případě komunikace slovem postačí pouze umění mluvit. U verbální komunikace je důležité vhodné kladení otázek za účelem získání relevantních informací včas a bez rušivých šumů. Při hlasovém projevu, je důležitá správná artikulace, jasná a výrazná výslovnost bez polykání koncovek nebo celých slov, síla hlasu (modulace) je potřebná při zvýraznění některých slov nebo vět pro jejich důležitost, nebo pro posílení jejich dramatičnosti v případě ztlumení hlasu, tón hlasu (intonace) nám prozradí náladu nebo odhodlání vypravěče, dá se podle ní poznat, je-li daný člověk nervózní, sebevědomý, upřímný atd. Důležité je také nasazené tempo a rytmus hovoru, ani příliš pomalé, ani příliš rychlé, adekvátní danému tématu. Pauza je vhodná pro vstřebání dané myšlenky posluchači i pro zvýšení dramatičnosti. V případě psaného projevu nadřizovanému nebo neznámé osobě (myšleno např. komunikace s pracovníkem úřadu, kterého jste nikdy předtím neviděli) dodržujeme formální úpravu se všemi náležitostmi. Pokud si člověk s nadřizovaným tyká, je možno využít neformální úpravu psaného projevu, stejně jako u komunikace mezi spolupracovníky nebo kamarády, rodinou atd.⁹ Komunikací s ostatními strávíme většinu života, ale často spoléháme na zaběhlé fráze a automatické odpovědi na konkrétní otázky. Méně často odpovídáme skutečně jasným a laskavým způsobem, aniž bychom se museli bránit, či útočit. Při komunikaci s přáteli a rodinou lze tento přístup samozřejmě aplikovat snadněji než v zaměstnání.¹⁰

⁸ MAXA, Radek, Management, s. 40

⁹ WERNEROVÁ, Irena, Komunikace pro každého

¹⁰ SOFER, Oren, Say what you mean: a mindful approach to nonviolent communication

4.2 Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace je důležitou součástí přímé komunikace na pracovišti i mimo něj. To co říkáme, aniž bychom mluvili, ke komunikaci zkrátka patří. „Neverbální signály tvoří až 80 % toho, co na druhém vnímáme. Beze slov si můžeme sdělit více než polovinu svých pocitů. Nelze „nic“ nesdělovat. Už tím, jak chodíme, jak se oblékáme, čeho si všímáme, jaké emoce s námi cloumají a jaké city chováme, to vše o nás vypovídá, tím vším se zapojujeme do komunikačního toku.“¹¹ Řeč těla a její správné porozumění nám o dané osobě (přednášející, učitel, přítel, cizinec) dokáže mnoho prozradit. „Lidé s vyšší mírou empatie jsou schopni vnímat a dekodovat víc neverbálních znaků než lidé, kteří tuto schopnost postrádají. Pokud je neverbální komunikace dané osoby v protikladu k verbální komunikaci, obvykle věříme informaci sdělované neverbálními prostředky. Ženy jsou na neverbální signály citlivější než muži.“¹² Z pohybu těla, postoje, mimiky v obličeji, gest, dotyku, celkového zevnějšku a hlavně očí se dá spousta vyčíst. Pohyb a postoj vypovídá o sebevědomí nebo nervozitě. Důležitá je poloha rukou, ruce v kapsách vypadají nenuceně, ruce založené před tělem mohou působit znepokojivě, ruce v bok mohou působit arogantně atd. Mimika v obličeji prozrazuje emoce, má-li dotyčný zcela snížené obočí, vypovídá to o zlosti, má-li pouze napůl snížené obočí, vypovídá o zmatku, napůl zvýšené obočí vypovídá o jeho překvapení, svraštění čela znamená rozhořčení atd. Gesta a pohyby rukou dodávají verbálnímu projevu intenzitu, procítěnost, charakterizují temperament člověka. Dotyk, hlavně tedy podání ruky, je rovněž důležitý. Drtivý stisk ruky značí dominanci a sebevědomí, naopak velmi jemný stisk ruky tzv. „leklá ryba“ značí možný strach nebo nejistotu. Důležitý je taky způsob podání ruky, úhel, pod kterým ruku podáváme, může o dané osobě také mnoho vypovědět. Celkový vzhled osoby, se kterou komunikujeme, se odráží ve způsobu, jakým vedeme rozhovor, jinak komunikujeme se stavebním dělníkem v montérkách a jinak s úředníkem v obleku. Oči prozradí o daném člověku mnoho, oční kontakt je v komunikaci velmi důležitý, vyhýbání se očnímu kontaktu může značit nezájem, nervozitu nebo v případě položené otázky, lež. Udržování očního kontaktu vždy když začne druhá osoba hovořit, je známkou zájmu.¹³

¹¹ WERNEROVÁ, Irena, Komunikace pro každého, s. 162

¹² MAXA, Radek, Management, s. 42

¹³ SPERANDIO, Sylvie, Účinná komunikace v zaměstnání, s. 68

5 Toky informací v organizaci

Z hlediska organizační struktury rozeznáváme komunikaci vnitřní a vnější.

5.1 Vnitřní komunikace

Jedná se o komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, případně středisky. Nejčastěji se jedná o komunikaci verbální. Mluvené slovo je jednoduchým prostředkem ke sdělení informace a je u něj také nejrychlejší zpětná vazba. Může se navíc doplnit nonverbální komunikací, gestikulací nebo výrazem v obličeji (pokud se nejedná o hovor po telefonu). Intonace a modulace hlasu dodává informaci vážnost, kterou nelze v psané formě dosáhnout. Komunikace písemná je důležitou formou komunikace v organizaci. Nejčastěji má podobu e-mailu nebo dopisu. Výhodou písemné komunikace je doklad a historie konverzace. Má také větší váhu než ústní sdělení. Nonverbální komunikace jako taková se na pracovišti příliš nepoužívá, ale záleží samozřejmě na typu práce.

5.2 Vnější komunikace

Jedná se o komunikace mezi organizací a vnějším světem. Může se například jednat o video hovor s jinou organizací, reklamou, sdělením na webových stránkách nebo sociálních sítích.

5.3 Komunikační kanály

Komunikační kanály jsou toky informací, které probíhají uvnitř organizace různými směry. Může se jednat o komunikace směrem dolů, kdy manažer nebo vedoucí rozděljuje příkazy podřízeným. Komunikace směrem nahoru je sdělení zaměstnanců vedení, nejčastěji ve formě zpětné vazby. Horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými středisky na stejné pracovní úrovni.

6 Dopad informační technologie v komunikaci

S rozvojem informačních technologií v posledních 50 letech docházelo k zásadní změně v komunikaci. Dříve dominantní postavení pošty jako poskytovatele logistiky korespondence zásadně ovlivnil vynález stolního počítače, e-mailu a především internetu. Když chtěl člověk v první polovině 20. století písemně komunikovat s jiným člověkem, musel mu napsat dopis nebo telegram. V dnešní době stačí napsat e-mail a příjemce obdrží zprávu během několika málo okamžiků, i když se nachází na druhé straně planety. Dopisy se sice stále používají, ale jejich popularita pomalu klesá. Podobné je to s telefonem. V dřívějších dobách museli lidé volat z telefonní budky nebo pevné linky z domova. To bylo velmi nepraktické, obzvláště když člověk doma nebyl. Zlom nastal s vynálezem mobilního telefonu a jeho masovým rozšířením. Dnes využívá mobilní telefon daleko více lidí než pevné linky a telefonní budky z ulic již téměř vymizely. Dle Českého statistického úřadu klesl počet pevných linek od roku 2000, kdy započalo šíření mobilních technologií z 2,7 milionu na 0,5 milionu u domácností v roce 2015 a z 1 milionu na 0,5 u podnikových linek. „Pokles využívání pevných telefonních linek souvisí s nárůstem počtu mobilních telefonů – resp. aktivních SIM karet. V roce 2015 jich bylo v České republice evidováno přes 14 milionů. Od roku 2004 převyšuje počet aktivních SIM karet počet obyvatel ČR. V roce 2015 připadlo na obyvatele průměrných 1,33 aktivních SIM karet.“¹⁴ Společnost O2 provozující telefonní automaty v České republice jich má k lednu 2020 v evidenci 1126 po celé republice, přičemž ještě v roce 2000 jich bylo 30 tisíc.¹⁵ Oblíbená byla ve své době také hlasová pošta, tedy uložený záznam mluveného sdělení pro pozdější poslech v nepřítomnosti volaného. Díky vynálezu smartphonů mají dnes mobilní telefony daleko širší využití, než jen telefonování nebo psaní SMS. V dnešní době existuje spousta aplikací podporujících tzv. IM (Instant Messaging), tedy interaktivní komunikaci v reálném čase, kde je zpětná vazba téměř okamžitá. Populární byly také telekonference, dnes nahrazovány videokonferencemi, umožňující několika lidem simultánní komunikaci. Zajímavým nástrojem byl také fax, který dokázal poslat obrázek rozložený na pixely v binární formě přes telefonní linku na jiný fax. Dnes již opět téměř vytlačen elektronickou poštou. V rámci společnosti se používá intranet poskytující informace pouze zaměstnancům, případně extranet umožňující vybraným

¹⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Informační společnost v číslech 2017 [online]. [cit. 22-01-2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/46014808/061004-17_S.pdf/b9a0a83e-7a6f-4613-b1df-33fe8b5d1a8e?version=1.1

¹⁵ O2. Mapa veřejných telefonních automatů. [online]. [cit. 22-01-2020]. Dostupné z: https://www.o2.cz/osobni/286484-mapa_pokryti_vta/

uživatelům komunikovat s vnějšími zákazníky, dodavateli atd. V posledních 10 letech se objevila další forma komunikace, která je v současné době velmi populární, a to jsou sociální sítě. S vynálezem Facebooku, Twitteru a podobných sítí je komunikace velmi jednoduchá. Člověk je schopen najít danou osobu a poslat jí zprávu, fotku, soubor. Můžeme se jen domnívat jakými prostředky a jakou formou budou mezi sebou lidé komunikovat v budoucnu.

7 Konflikty a komunikace s problémovým jedincem

Tato kapitola se zabývá konfliktem vzniklým při rozporu dvou či více osob a o způsobu komunikace s problémovým, konfliktním, jedincem.

7.1 Konflikt

V manažerském i osobním životě se dostáváme do situací, kdy se naše názory nebo činy dostávají do rozporu s názory a činy druhých. V takovém případě vznikne konflikt. Přístup člověka ke konfliktu je různý. Každá osoba v závislosti na své povaze nebo zkušenostech reaguje na konflikt jinak. Někdo je pasivní, někdo je agresivní, nebo konflikt úplně ignoruje. Nedá se říci jak univerzálně zvládnout konflikt, každá situace je jedinečná a záleží na okolnostech. Manažerská psychologie nabízí několik modelů konfliktů a jejich řešení. „Za jeden z nejpoužívanějších a nejosvědčenějších přístupů ke zvládnání konfliktu lze považovat model zvládnání konfliktu Thomas – Kilmann. Tito autoři popisují chování lidí v konfliktu ve 2 základních rovinách:

- **Asertivita:** míra, jíž se jednotlivec pokouší uspokojit své vlastní zájmy.
- **Kooperace:** míra, jíž se jednotlivec pokouší uspokojit zájmy druhého. Tyto dvě roviny se promítají do 5 způsobů chování v konfliktní situaci.¹⁶ Patří mezi ně přizpůsobení, kompromis, vyhýbání, konkurence, míra spolupráce;
- **Přizpůsobení:** je to protiklad konkurence, člověk se snaží uspokojit zájmy druhého za cenu obětování vlastních zájmů. Je dobročinný a nesobecký.
- **Kompromis:** konflikt se řeší přímo a obě strany se snaží najít přijatelné řešení.

¹⁶ MAXA, Radek, Management, s. 48

- **Vyhýbání:** člověk se nesnaží konflikt vůbec řešit a snaží se mu vyhnout nebo ho odložit (prokrastinace).
- **Konkurence:** člověk si stojí za svým názorem a využívá jakýchkoli prostředků, aby vyhrál.
- **Míra spolupráce:** je to protiklad vyhýbání, člověk se snaží spolupracovat s druhou osobou, aby našli řešení vyhovující oběma stranám.

7.2 Komunikace s problémovým jedincem

V pracovním i běžném životě se občas setkáme s jedincem, který si tvrdohlavě stojí za svým názorem, snaží se vyvolat konflikt, je nepříjemný, arogantní apod. Důležité je umět si v takové situaci poradit a zvládnout komunikaci s takovými lidmi. Doporučením ke zvládnutí takové situace je naslouchat, klást vhodné otázky k danému problému, zopakovat daný problém vlastními slovy, vcítit se do pocitu druhého, tzv. empatie, a vysvětlit postup řešení problému. V takové situaci je důležité nenechat se ovládnout emocemi a snažit se zachovat chladnou hlavu. Pokud vidíme, že osoba, se kterou komunikujeme, je v emočním vypětí, je lépe ji nechat vypovídat, neskákat jí do řeči ani jí neříkat, aby se uklidnila. Pokud je to možné, zkusit daný problém odložit na později, až se uklidní. Poté se tedy pokusíme nalézt společnou řeč a dohodnout řešení. Důležitá je také omluva. Mnoho lidí, zejména těch na vyšších, vedoucích pozicích, má problém se omlouvat. Bojí se, že by to znamenalo odhalení jejich slabosti, což ale není pravda. Mnoho lidí se také nerado omlouvá, protože věří, že na ně přejde odpovědnost. „Tato situace se dá vyřešit tzv. taktickou omluvou, která funguje tak, že řekneme: „Mrzí mě, že jsi na mě naštváný.“ Připouštíme tím existenci problému a dáváme najevo soucit.“¹⁷ Poté se můžeme soustředit na řešení problému, který chceme vyřešit, nebo na pocity.¹⁸

¹⁷ RORY, Miller a Jan KADLEC, Komunikace v konfliktu, s. 122

¹⁸ RORY, Miller a Jan KADLEC, Komunikace v konfliktu

8 Komunikace pomocí telefonu

Při psaní kvalifikační práce zabývající se kontaktním centrem je nutné zmínit se o komunikaci prostřednictvím telefonu, která má svá specifická pravidla na rozdíl od běžné komunikace. Jedná se o verbální komunikaci, ale na rozdíl od běžného osobního hovoru, druhou osobu nevidíte (pokud se nejedná o video hovor, ale, i tak se jedná o rozdílnou formu komunikace). Proto je nutné sledovat intonaci a barvu hlasu spíše než u běžného hovoru z očí do očí. Je také dobré vyvarovat se rušivých zvuků ve vašem okolí a plně se soustředit na to, co druhá osoba říká. S rozvojem mobilních telefonů je dnes možné volat úplně odevšad. V některých případech se to ale nedoporučuje či je to přímo zakázáno, jako například při řízení motorového vozidla, kdy řidič drží mobil v ruce a navíc se soustředí na hovor a nedává pozor na cestu. I zde samozřejmě platí jistá etiketa. Nechat dotyčného domluvit, nepřekřikovat se. Pokud vám zvoní telefon, když to není vhodné, je lépe ho vypnout, než ho zvednou se slovy: „Teď nemůžu, zavolám později.“

„Jak v osobním styku, tak při telefonování platí obecná pravidla společenského chování, především dbáme na stručnost a věcnost.“¹⁹

Při telefonním hovoru platí několik zásad:

- **Zdvořilost:** důležitý je pozdrav a představení, následovaný dotazem, zdali člověka nerušíme. Pokud ano, hovor ukončíme a netrváme na jeho pokračování.
- **Stručnost:** hovor by měl být stručný, bez zbytečných odboček a detailů.
- **Jasnost:** mělo by být jasné, co chcete sdělit.

„Řeč těla a mimika obličeje v telefonu slyšet není, ale určitá gesta ano – a pozorný člověk je zaznamenaná. Patří sem například ťukání do klávesnice, klikání myši, bubnování prstů na desku stolu apod. Zvuky, které všechny tyto drobné pohyby vyvolávají, působí nezdvořile a ten, s nímž telefonujete, může mít dojem, že vás jeho sdělení příliš nezajímá nebo je vám úplně lhostejný. Jestliže s někým mluvit nemůžete, zdvořile mu to řekněte a odložte hovor na později.“²⁰

¹⁹ Jaroslav Špaček <https://www.ceskatelevize.cz/porady/1124997157-etiketa/204522161300038-etiketa-telefonovani/>

²⁰ SPERANDIO, Sylvie, Účinná komunikace v zaměstnání, s. 98

Při telefonním hovoru je ten, kdo klade otázky, ve výhodě, projevuje zájem, získává čas na reakci, naslouchá a de facto vede hovor. Otázka, když je dobře formulovaná a načasovaná je významným prvkem každého profesionálního hovoru. Otázka může být buď otevřená, nebo uzavřená. Otevřené otázky se většinou používají na začátku hovoru, z důvodu přísunu informací. Vyjadřují zájem o druhého člověka a působí pozitivně. Odpovědi na otevřené otázky může být celá věta. Uzavřené otázky jsou přesně zaměřené, mohou hovor výrazně zkrátit, nicméně mohou působit nátlakově, když jsou užívány příliš často. Odpovědět na uzavřenou otázku můžeme jedním slovem, ano či ne.²¹ Před telefonním hovorem (v případě, že my někam telefonujeme) je také důležité připravit si dopředu vše, co budeme v průběhu telefonátu potřebovat (dokumenty, smlouvy apod.), ujasnit si cíl hovoru a domluvu případného kompromisu. U náročnějších telefonátů se doporučuje stát. Diskuse se bude vést v příjemnějším dojmu, když se budeme do telefonu usmívat, i když to osoba na druhé straně nebude vizuálně vidět, při hovoru je to velmi znát. „Za každou cenu je třeba se vyhnout formulacím jako „to nevím“. Mnohem strategičtější je v podobných situacích například: „Rád to pro vás znovu ověřím“.“²²

U větších firem se také běžně pořádají telekonference či videokonference, které se musí řídit určitými pravidly. Vždy by se měla určit zodpovědná osoba, která bude konferenci řídit. Pokud bude spojeno více osob, je nutné, aby se hovořící vždy představili, neskákali si do řeči a dávali pozor, co kdo říká. Často se totiž stává, že lidé se ne vždy plně soustředí na téma schůze a poté nevědí, na co byli tázáni. Při takových konferencích je důležité vyhnout se několika problémům, jako je nedostatečná příprava, příliš mnoho účastníků, nejasný smysl nebo důvod jednání či nedosažení žádných výsledků. I zde nicméně platí, že takto vedená schůze se nevyrovná klasické poradě, kde jsou lidé fyzicky přítomni. I na takové poradě však musíme dodržovat určité zásady, dobře se připravit, nechat prostor na otázky, držet se tématu apod. V obou případech je důležité dosáhnout určitého výsledku, jinak telekonference či poradě nemá smysl. „Vedoucí a manažeři nezdědka tráví až 50 % svého času na různých jednáních a poradách. Vždy se proto vážně zamýšlejte nad tím, zda poradě musíte svolávat, nebo se jí zúčastnit.“²³

²¹ SANTLEROVÁ, Květoslava, Telemarketing v praxi

²² Kolektiv autorů, Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou, s. 175

²³ Kolektiv autorů, Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou, s. 177

Telefonní hovor se tedy v mnoha ohledech podobá klasickému hovoru, pouze s výjimkou, že druhého člověka nevidíme, a když mu voláme, nevíme kde a v jaké situaci se právě nachází.

9 Význam kontaktních center

Kontaktní centra, myšleno call centra, se v České republice začala objevovat v 90. letech dvacátého století. Nicméně velkého rozmachu se dočkala až počátkem nového tisíciletí. „S rozvojem orientace na zákazníka si většina společností klade otázku, jak efektivně komunikovat s rostoucím počtem klientů. Jednou z odpovědí je zřízení call center, k jejichž přednostem patří zefektivnění komunikace a zlepšení image firmy, zvýší se počet klientů, kteří mohou komunikovat se společností nejrůznějšími kanály, eliminují se pozdní odpovědi nebo dokonce ztráta zákaznického dotazu apod.“²⁴ Dnes již každá větší firma má své vlastní kontaktní centrum, kde jsou telefonní operátoři připraveni vyřizovat požadavky zákazníků od rána do večera. U některých firem i nonstop. Existují dva druhy kontaktních center, a to **aktivní a pasivní**.

- **Aktivní call centra:** telefonní operátoři sami volají zákazníkům či potenciálním zákazníkům a nabízejí určitý produkt nebo službu. Nejčastěji se může jednat o změnu v tarifu mobilního operátora, změnu dodavatele plynu, elektřiny atd. nebo o průzkum trhu. Nutno dodat, že tato call centra nejsou mezi lidmi příliš v oblibě a většina z nich se s operátorem nechce bavit.
- **Pasivní call centra:** druhý typ kontaktního centra, na které volají sami zákazníci, protože chtějí vyřídit svůj požadavek. Jedná se o neagresivní prostředí, ve kterém operátoři nezískávají provizi a úspěšně vyřízený hovor, tudíž často probíhá hovor v příjemnějším duchu, stále však na profesionální úrovni. Nejčastější typy hovorů se týkají například fakturace či poruchy.

Kontaktní centra mají ve firmě důležitou úlohu. Lidé, kteří mají nějaký dotaz, se již nemusí osobně dostavit na kamennou pobočku, ale mohou zavolat na zákaznickou linku, případně poslat e-mail, který v drtivé většině případů vyřizují taktéž zaměstnanci kontaktních

²⁴ SANTLEROVÁ, Květoslava, Telemarketing v praxi, s. 19

center. Vyřízení požadavku je rychlejší a pro mnoho lidí také pohodlnější. Často se sice stává, že lidé musí počkat, než operátor vyřídí dotaz zákazníka, který se dovolal před nimi, vzhledem k tomu, že se jedná o telefonní hovor, mohou se během čekání věnovat jiným věcem, na rozdíl od čekání v klasické frontě. Hovory jsou také z důvodu zkvalitňování služeb monitorovány a tak není problém kdykoliv cokoliv dohledat. Jak již bylo zmíněno, některá call centra mají i nonstop provoz, takže zákazníci mohou vyřídit své požadavky skutečně kdykoliv. Kontaktní centrum také plní funkci jakési první linie, kde se zákazník dozví, co má dělat, případně kam se má dostavit. Významně odlehčuje ostatním oddělením ve firmě.

Zaměstnanci call center musí mít obšírné znalosti o všech produktech a nabídkách dané společnosti. Jedná se také o psychicky náročné povolání a s tím je spojen zřejmě nejčastější problém, a to je častá fluktuace zaměstnanců. Vyškolení kvalitního telefonního operátora je několikaměsíční záležitost a průměrná „životnost“ těchto zaměstnanců jsou 2 roky. Často se tedy stává, že je nedostatek operátorů nebo je zkrácena potřebná doba k proškolení pracovníka. Ne vždy má tak zákazník po hovoru pocit plného uspokojení a raději stejně dojde osobně na pobočku. Operátor musí samozřejmě dodržovat etiketu telefonního hovoru, vystupovat profesionálně a sebejistě, nikoliv však arogantně a povýšeně. Musí se vždy snažit zákazníkovi pomoci, mít trpělivost a umět zvládat krizové situace.

9.1 Metodika

Kvalifikační práce se zabývá zvýšením efektivnosti kontaktního centra Pražských vodovodů a kanalizací/Veolie. Ona efektivnost se měří pomocí service levelu, který určuje poměr mezi přijatými, spadlými a zvednutými hovory. Vzhledem k zaznamenávání všech údajů, jako délka hovoru, čas, po který zákazník čeká ve frontě, apod. jsem se rozhodl použít roční reporty a srovnat hodnoty service levelu z jednotlivých měsíců i celkem. Z čísel jsem sestavil tabulky, ze kterých je patrné, že po provedení změn v docházce a přerozdělení práce se service level navýšil a tím došlo i ke zvýšení celkové efektivnosti kontaktního centra. Navíc je z tabulek zřejmé, že se zvýšil nejen service level, ale zrychlil se také čas, který zákazník stráví čekáním. Vše jsem detailně popsal v praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bude popsána historie a současnost firmy, pro kterou je kontaktní centrum zřízeno. Bude zde uveden i detailní popis call centra včetně jeho fungování a důležitosti v rámci celé společnosti.

10 O společnosti Pražské vodovody a kanalizace

Vzhledem k tomu, že kontaktní centrum bylo v počátku zřízeno jen jako call centrum Pražských vodovodů a kanalizací, je důležité popsat krátce historii vodárenství v Praze až po její současnost.

10.1 Historie Pražského vodárenství

První zmínky o technických dílech, které přiváděly vodu do pražské aglomerace, se datují do 12. století. Většinou se jednalo o otevřená koryta, případně vodovodní řady z různých materiálů jako je dřevo, kámen, olovo nebo pálená hlína. Vše bylo pochopitelně gravitační, bez použití čerpadla. Tyto vodovody byly soukromé. Jednalo se řady pro Strahovský klášter, Vyšehrad, Zbraslavský klášter a Pražský hrad. Prvním veřejným vodovodem byl Novoměstský vodovod z poloviny 14. století. Voda byla získávána z Vltavy v surovém stavu. Při břehu řeky se nacházelo několik vodáren: Staroměstská vodárna, Šítovská Novoměstská vodárna, Malostranská vodárna, Petržilovská a Novoměstská vodárna Novomlýnská. Tyto vodárny byly při povodních pravidelně zaplavovány a to mělo velmi negativní vliv na hygienu obyvatel Hlavního města Prahy až do poloviny 19. století. S rostoucím průmyslem se navíc zhoršovala kvalita vody ve Vltavě a teprve to přimělo představitele města, aby začali situaci řešit. Byla sestavena komise určující kvalitu vody ve Vltavě. Ta zjistila, že kvalita je velmi špatná a bude nutné učinit potřebné kroky. Vznikla společnost Spojené vodárny, která průběžně rekonstruovala vodárny a pokládala nové litinové řady. Praha se však začala rozšiřovat a bylo vystaveno mnoho nových vodáren, jako například Vinohradská, Vršovická nebo Smíchovská vodárna. S rostoucím počtem obyvatel Hlavního města bylo nutné zřídit zdroj nezávadné pitné vody. Bylo tedy rozhodnuto o vybudování úpravny vody v Káraném. Se stavbou se začalo v roce 1908 a první litry upravené vody dorazily do Prahy v roce 1914. V období první republiky se povědomí obyvatelstva o hygieně

rapidně zvedlo. Po vniku Velké Prahy bylo také nutné vybudovat další úpravnu pitné vody. Tak byla mezi lety 1925–1929 vybudována Podolská vodárna. Ve 20. letech vznikla také Branická vodárna, která sloužila jako záložní zdroj až do konce 60. let. Jako hlavní rezervoár pro Prahu sloužily vodojemy na Floře, do kterých se přiváděla voda z Káraného. „Odtud byla pitná voda rozváděna nejen po celé východní části Prahy, ale také do vodojemu na Karlově, odkud tekla do smíchovských vodojemů a do nově vybudovaného vodárenského areálu na Brusce. Sem byla také přiváděna voda z vodárny Podolí. Z Brusky byla pitná voda čerpána do vodojemů Andělky a Vyhlídky, které sloužily pro zásobování severovýchodní části Prahy. Pro jižní část hlavního města byl klíčovým bodem v zásobování vodou vodárenský areál bývalé Vršovické vodárny na Zelené lišce. Ten byl napájen vodou z Podolí a Braníka.“²⁵S postupem času, zejména pak v 60. a 70. letech 20. století, se Praha znovu velmi rozšiřovala. Budovala se velká sídliště a bylo nutné vybudovat nové přivaděče, čerpací stanice a celkově rozšířit vodovodní síť. Proběhla rekonstrukce Káranské i Podolské vodárny. Vodárna v Braníku však již nebyla v provozu a bylo nutné přivést do Prahy další vodu. V roce 1972 byla zprovozněna vodárna Želivka, patřící mezi největší úpravnu vody v ČSR. To mělo za následek, že Praha byla konečně plně zásobována vodou a její obyvatelé se již nemuseli bát výpadku dodávky vody související s havárií na přivaděči. Zprovoznění vodárny Želivka také změnilo způsob rozvádění vody po Praze. Byl zbudován zásobovací okruh kolem celé pražské zástavby. Vzniklo mnoho nových vodojemů a vodovodních řadů. Díky převýšení je nutné vodu z vodojemů čerpat, v níže položených lokalitách postačí gravitační spád. Tímto se pomalu dostáváme do současnosti vodárenství v Praze.

²⁵ JÁSEK, *Klenot města*, s.112



Obr. 2. Stavba Káranánské vodárny v roce 1911 ²⁶

10.2 Historie kanalizační sítě v Praze

S dodávkou vody je neodmyslitelně spjata i její odvádění ve formě odpadní vody. Do konce 19. století byla pražská kanalizační síť velmi špatná. Splašky a odpadní voda byla vylévána buď na ulici, nebo do přímo do Vltavy. V roce 1889 byl pražským zastupitelstvem osloven britský inženýr William Lindley²⁷, aby se pokusil navrhnout kanalizační systém pro hlavní město. Lindley souhlasil a tak se v letech 1895 – 1906 začala budovat moderní stoková síť s hlavní čistírnou odpadních vod v Bubenči. Kanalizační stoky byly zděné, vejčitého tvaru. Z okrajových pražských čtvrtí se sbíhaly tři kmenové stoky pod Staroměstským náměstím, odkud pokračovala hlavní stoka až do čistírny. Vzhledem k nárůstu počtu obyvatel byla v roce 1966 zprovozněna Ústřední čistírna odpadních vod na Císařském ostrově. Ve své době byla největší v Evropě, ale brzy přestala plnit požadavky na zvyšující se kvalitu vyčištěné vody. Proto proběhly v 80. a 90. letech rekonstrukce.

²⁶ JÁSEK Jaroslav. Stavba Káranánské vodárny v roce 1911, Klenot města, s.94

²⁷ William Heerlein Lindley (1853 – 1917)



Obr. 3. Vodárna v Káraném v roce 1919 ²⁸

10.3 Současnost

Společnost Pražské vodovody a kanalizace a.s. vznikla 1. dubna 1998 jako nástupce státního podniku Pražské kanalizace a vodní toky. V současné době zajišťuje dodávku pitné vody a odvádění odpadních vod na území Hlavního města Prahy a přilehlém okolí. Konkrétně má ve správě vodovodní a kanalizační řady na celém území Prahy, vyjma Lipenců a Velké Kopaniny, a také v obci Radonice severovýchodně od Prahy. Provozuje také úpravnu vody v Podolí a Káraném, z úpravny vody Želivka je voda nakupována. Podolská vodárna v současnosti slouží jako rezervní zdroj. Dále provozuje také ústřední čistírnu odpadních vod na Císařském ostrově a mnoho menších, pobočných čistíren a vodojemů.



Obr. 4. Logo Pražských vodovodů a kanalizací ²⁹

²⁸ JÁSEK, Jaroslav. Celkový pohled na vodárnu v Káraném v roce 1919, Klenot města, s. 106

²⁹ Logo PVK. Pražské vodovody a kanalizace [online]. [cit. 26-09-2019]. Dostupné z <https://www.pvk.cz/>

Tab. 2. Statistická data PVK z roku 2018

Počet obyvatel zásobených pitnou vodou	1,56 milionu
Délka vodovodní sítě	3539 km
Délka vodovodních přípojek	863 km
Počet vodovodních přípojek	115 011 kusů
Počet havárií na vodovodním řadu a přípojkách	5 208
Počet vodoměrů	113 023
Počet čerpacích stanic	51
Počet vodojemů	67
Objem vodojemů	753 894 m ³
Počet obyvatel napojených na kanalizaci	1,28 milionu
Délka stokové sítě	3 697 km
Délka kanalizačních přípojek	996 km
Počet kanalizačních přípojek	123 014
Počet havárií na kanalizacích a přípojkách	3384
Počet čerpacích stanic odpadní vody	327
Počet čistíren odpadních vod	20

Zdroj: z <https://www.pvk.cz/> + vlastní zpracování

Jak je ze statistik patrné, jedná se o velkou firmu s velkým počtem zákazníků. Proto bylo nutné v roce 2003 zřídit samostatné kontaktní centrum, kam by se mohli odběratelé dovolat v případě jakýchkoliv problémů. Fungování a historie kontaktního centra bude popsána v dalších bodech.

11 Charakteristika vybrané společnosti

„Koncern Veolia je celosvětovým lídrem v poskytování environmentálních služeb a nabízí technologická řešení na míru ve 3 oblastech: management vodohospodářských služeb, management odpadového hospodářství a management energetických služeb.“³⁰ Původem Francouzská společnost je od roku 2001 většinový vlastník Pražských vodovodů a kanalizací. Kromě vodárny v Praze vlastní také další vodárenské společnosti, konkrétně:

³⁰ Skupina Veolia ve světě. [online]. [cit. 26-09-2019]. Dostupné z: <https://www.veolia.cz/cs/o-nas/skupina-veolia-ve-svete>

Moravskou vodárenskou, a.s. (oblast Olomouce a Prostějova), Královéhradeckou provozní, a.s. (Hradec Králové), Středočeskou vodárnu, a.s. (oblast Kladna a Mělníka), I.SČV, a.s. (Říčansko a Příbramsko), Vodohospodářskou společností Sokolov, a.s. (Sokolov a okolí) a RAVOS, s.r.o. (Rakovnicko). Dohromady se jedná o více než 3,6 milionu obyvatel zásobených pitnou vodou a téměř 3 miliony obyvatel, kterým zajišťuje odvádění odpadních vod.

Společnost vznikla již v roce 1853 ve Francii pod názvem Compagnie Générale des Eaux (CGE), kde bylo jejím posláním dodávat vodu do venkovských oblastí a menších měst. V roce 1875 začala kromě vodohospodářství provozovat také dopravu. Jednalo se o zavedení koněpřežné tramvaje do měst Le Havre, Nancy, Marseille a Bordeaux. Již v roce 1880 CGE expandovala za hranice Francie a začala provozovat vodohospodářství v Benátkách, Konstantinopoli (1882) a Portu (1883). Roku 1884 také poprvé započala s odváděním odpadních vod, konkrétně v Rémách. Počátkem 20. století nastal zásadní technologický průlom, když byl k filtraci a sterilizaci vody poprvé použit ozón místo chlóru. To mělo za následek vybudování výzkumného centra. V roce 1953 při stém výročí společnosti měla již vodovodní síť po celé Francii více než 10 000 km a zásobovala vodou přes 8 milionů lidí. Roku 1958 začala CGE dodávat i teplo do francouzských domácností. Následně byla vybudována první spalovna odpadu. V sedmdesátých letech se začalo se zpracováním a recyklací odpadu, a to i toho jaderného. V devadesátých letech CGE změnila jméno na Vivendi a následně se společnost rozdělila na několik divizí: voda, odpad, energie a přeprava. Koncem století se přejmenovali jednotlivé divize na Onyx (odpadní hospodářství), Dalkia (energie) a Connex (přeprava). Název Vivendi zůstal pouze pro vodohospodářství. V roce 2001 přišla společnost do České republiky. Později, v roce 2003, se název změnil na Veolia Environnement a následně pouze na Veolii. V současné době působí Veolia po celém světě, v Evropě v Belgii, Bulharsku, České republice, Francii, Německu, Maďarsku, Irsku, Nizozemsku, Norsku, Polsku, Portugalsku, Rumunsku, Slovensku, Španělsku, Švédsku, Velké Británii a na Ukrajině. V Jižní Americe v Argentině, Brazílii, Čile, Kolumbii, Mexiku a v Peru. V Severní Americe ve Spojených státech a Kanadě. V Asii v Číně, Indii, Japonsku, Singapuru a v Jižní Koreji. Také na Středním východě, v Africe, Austrálii a na Novém Zélandu.

Kromě vodohospodářských, energetických a odpadních služeb se Veolia v České republice věnuje také nadačnímu fondu a vzdělávacímu institutu IES v Pražském Podolí.

Firma je také vlastníkem společností Česká voda – Czech water, a.s., úzce spolupracující s Pražskými vodovody a kanalizacemi, a Solution and Services, a.s., poskytující vodárnám ICT služby.



Obr. 5. Logo Veolia voda³¹

I přes prokazatelně vysokou úroveň provozovaných služeb v oblasti vodohospodářství, se Veolia voda netěší velké oblibě ze strany veřejnosti. Převládají názory ohledně příliš ukvapeného prodeje Pražských vodovodů a kanalizací Veolii a následném uzavření smlouvy až do roku 2028, či neschopnosti čerpání evropských dotací. Veřejnosti se také nelíbí fakt, že zisky za prodej vody odcházejí do Francie, místo aby zůstaly v České republice. Když vše funguje, nikdo nic nenamítá, ale v případě jakéhokoliv problému je jméno Veolia v silné nelibosti. Faktem ale je, že společnost ví, co dělá a vše funguje na vysoké úrovni a my zaměstnanci máme z roku 2028, kdy dojde k vypršení smlouvy mezi Veolii a Hlavním městem Prahou, spíše obavy. Vodné a stočné levnější nebude a jen čas ukáže, zdali se společnost posune směrem kupředu či nikoli.

12 O Solutions and Services

Společnost Solutions and Services, a.s., pod kterou od roku 2010 spadá i kontaktní centrum Pražských vodovodů a kanalizací, patří do skupiny Veolia. „Hlavním posláním společnosti Solutions and Services, a.s. je poskytování služeb v oblasti informačních technologií společností v rámci skupiny Veolia Česká republika. Skupina Veolia zaměstnává v České republice 7000 osob a poskytuje své služby 4,4 milionům obyvatel.“³² Společnost provádí outsourcingové služby IT infrastruktury, projektové řízení

³¹ Logo Veolia voda [online]. [cit. 26-09-2019]. Dostupné z: <https://www.veolia.cz/cs>

³² Nabídka služeb Solution and Services. [online]. [cit. 12-11-2019]. Dostupné z: <https://www.saservices.cz/nabidka-sluzeb.html>

a systémovou integraci, centrální nákupy a provozuje kontaktní centrum. „Mezi hlavní pilíře kontaktního centra patří technologická infrastruktura, personál a know-how. Všechny tyto části jsou rozvíjeny a přizpůsobovány dle aktuálních potřeb a trendů v oblasti poskytování služeb. Naším cílem je maximálně plnit požadavky a potřeby našich zákazníků.“³³ Solutions and Services provádí základní nastavení a následné vyhodnocování procesů, navrhuje a spolupracuje na vývoji procesů a služeb, poskytuje zpětnou vazbu a zajišťuje sběr informací. Zajišťuje také online management provozu, tj. řízení dle aktuálních potřeb. Provoz a kvalita se monitorují nepřetržitě a následně se vyhodnocují a přijímají vhodná opatření. Garance vysoké kvality poskytovaných služeb je podle zavedeného systému managementu jakosti ISO 9001:2009.

13 Kontaktní centrum Pražských vodovodů a kanalizací/Veolie

Daná kapitola se zabývá kontaktním centrem Pražských vodovodů a kanalizací/Veolie, jeho historickým vývojem, pracovní náplní operátora, principem jeho fungování a jeho důležitosti v rámci celé společnosti. Dále popisuje sledované parametry kvality a motivaci operátorů.

13.1 Historie a vývoj kontaktního centra

Kontaktní centrum Pražských vodovodů a kanalizací, dříve nazývané call centrum, vzniklo již v roce 2002. Dříve byli zákazníci odkázáni pouze na návštěvu zákaznického centra v Dykově ulici na pražských Vinohradech fungující od pondělí do pátku od osmé hodiny ráno do šesté hodiny večerní. A to pouze k řešení smluvních a fakturačních problémů. V případě provozních problémů spojených s dodávkou vody nebo odváděním odpadních vod volali zákazníci přímo na centrální dispečink, který fungoval a stále funguje nonstop. Po vzniku call centra mohli zákazníci již v klidu vyřešit své problémy a dotazy s telefonními operátory na jednom telefonním čísle. Provoz byl ovšem stále v rozmezí od sedmé hodiny ráno do sedmé hodiny večerní. K nonstop provozu došlo až v roce 2008. Call centrum v té

³³ *Kontaktní centrum Solutions and Services*. [online]. [cit. 12-11-2019]. Dostupné z: <https://www.saservices.cz/kontaktni-centrum.html>

době obsluhovalo zákaznickou linku nejen Pražských vodovodů a kanalizací, ale také 1. Středočeské vodárenské.

Operátorů bylo tehdy kolem 12 v 5směnném provozu (ranní, odpolední, noční směna). Koncem roku 2008 se nicméně přidala další vodárna, a to Moravská vodárenská. Přibyly další dvě operátorky, pouze s tím rozdílem, že se zde řešily pouze fakturační a smluvní problémy, a to pouze ve všední den od sedmi ráno do pěti hodin odpoledne. Provozní události se řešily a stále řeší přímo na centrálním dispečinku v Olomouci. V takovém počtu lidí i hovorů bylo možné fungovat v budově ředitelství Pražských vodovodů a kanalizací v Hradecké ulici na Vinohradech.

V rámci Veolie tehdy fungovala tři call centra. První v Praze (PVK) obsluhující také 1.SČV a Moravskou vodárenskou, druhé v Severočeských vodovodech a kanalizacích (SČVK) a třetí ve Středočeských vodárnách (SVAS). Call centrum PVK fungovalo nonstop, zatímco SČVK a SVAS od pondělí do pátku od 7 do 19 hodin. Zbylé společnosti spadající pod Veolii, jako jsou Královéhradecká provozní (KHP), Vodárna Plzeň (VP), Vodohospodářská společnost Sokolov (VOSS) a Rakovnická vodohospodářská společnost (RAVOS) měly zákaznickou a havarijní linku ukončenou na recepci nebo v zákaznickém centru či na dispečinku od pondělí do pátku od 7 do 19 hodin.

V roce 2009 došlo ke strategickému rozhodnutí vyjmout stávající call centra ze společností a organizačně je začlenit do vytvořeného útvaru Kontaktního centra v Solutions and Services. Cílem tohoto projektu bylo vytvořit jednotnou infrastrukturu (řídící ústředna, nahrávání, zálohování), ponechat z důvodu bezpečnosti minimálně dvě pracoviště, vytvořit systém školení a zvyšování kvality obsluhy zákazníků a propojit software Genesys se Zákaznickým informačním systémem. V tomto roce tedy začal projekt Kontaktního centra Veolia Voda.

V roce 2010 došlo k organizační konsolidaci pod společnost Solutions and services, která provádí outsourcing Pražským vodovodům a kanalizacím. V prosinci téhož roku také začala technologická konsolidace, která byla dokončena v roce 2011. Tento rok byl také přelomový z hlediska fungování celého kontaktního centra. Byly přibrány další dvě vodárny, a to Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., a Středočeská vodárenská a.s., které nyní fungují v režimu nonstop provozu. Z hlediska zvýšení celkového počtu práce bylo nutné přijmout nové operátory a přemístit kontaktní centrum z dosavadního sídla na Vinohradech do

sídla společnosti Pražské vodovody a kanalizace v Hostivaři. Byla také vytvořena tzv. Znalostní báze, kde mohou operátoři rychle najít potřebné informace, které se mohou mírně lišit v případě různých vodáren. To vše pochopitelně online na sdíleném disku společnosti. Byla také implementována směrnice ISO 9001, což je „norma stanovující jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby“³⁴. Koncem roku přibyly ještě další dvě vodárny, Vodárna Plzeň a Královéhradecká provozní. V té době nicméně call centrum Severočeských vodovodů a kanalizací přes den působilo v Teplicích a v Praze se vyřizovaly dotazy pouze v noci a o víkendech.

Rok 2012 vedl k úpravě systému pro trénink a školení operátorů a také přibyly další vodárenská společnost, kterou je Vodohospodářská společnost Sokolov.



³⁴ *Princip normy ISO 9001*. [online]. [cit. 1-12-2019]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

Obr. 6. Budova Pražských vodovodů a kanalizací v Hostivaři, sídlo kontaktního centra³⁵

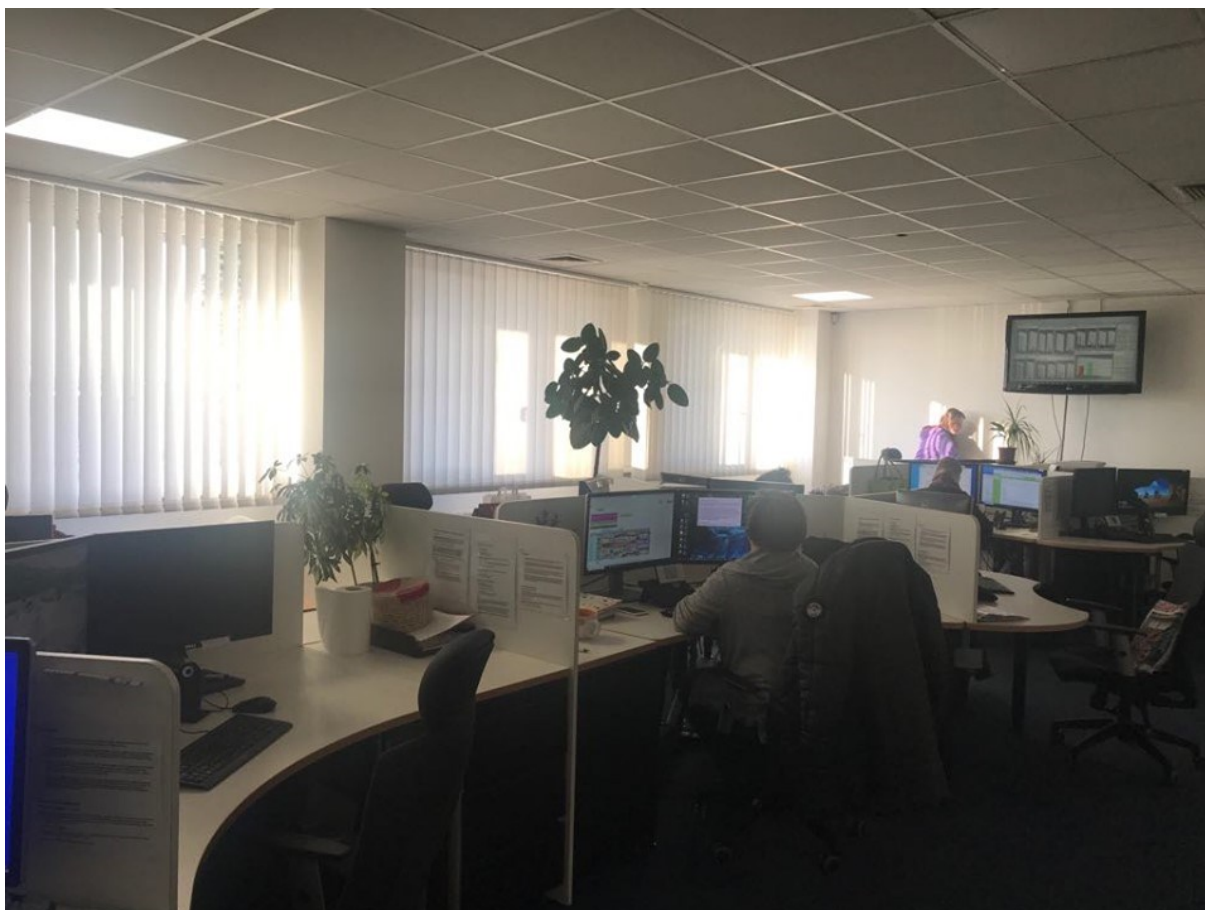
V roce 2013 došlo k implementaci programu ReDat Voice Processor, což je softwarový modul hlasové analýzy. „Hlavním cílem aplikace pro analýzu hlasu ReDat, jež automaticky zpracovává záznamy na základě vzniklých definic, je vytěžit maximum informací z pořízených nahrávek, včetně emoční analýzy hlasu, analýzy klíčových slov, detekce monologů apod.“³⁶ Tento program umožní snadno vyhledat v uložených nahraných hovorech jakékoliv slova či fráze. Díky němu může vedoucí či specialista snadno dohledat například nevhodné vyjadřování operátora či konkrétní hovory podle klíčových slov. ReDat také zpracuje grafické výstupy analýz pro reporty různých úrovní managementu.

V průběhu roku se také připojila další vodárenská společnost Ravos, s.r.o. spravující oblast Rakovnícka.

V roce 2014 se kontaktní centrum integrovalo do organizační struktury zákaznického útvaru Solutions and Services. Došlo také k přeprogramování hlasového analyzátoru ReDat. Nejvýznamnější krok byl nicméně ve správě facebookových stránek Veolie. Nyní mohli operátoři odpovídat na zákaznické dotazy prostřednictvím nejpoužívanější sociální sítě na světě. Zároveň bylo možné psát na facebookový profil Veolie informace o haváriích a odstávkách vody.

³⁵ Budova PVK [online]. [cit. 1-12-2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Praha_Hostivar_Ke_Kablu_1.jpg

³⁶ ReDat Voice Processor. [online]. [cit. 30-10-2019]. Dostupné z: <https://www.redat.cz/cs/redat-voiceprocessor>



Obr. 7. Prostory kontaktního centra v Hostivaři³⁷

V letech 2015 vše fungovalo bez větších změn. V roce 2016 došlo k úpravě směn a sloučení vyřizování zákaznických hovorů v rámci Prahy a Teplic. Tato situace bude později popsána v metodice. V roce 2017 byl aktualizován software pro lepší obsluhu zákazníků a došlo také ke změně providera na společnost Alcasys poskytující komplexní služby, včetně analýzy, návrhu, vývoje a přizpůsobení řešení konkrétních požadavků kontaktních center.

V současnosti fungují dvě pracoviště kontaktního centra Veolie. První je tedy v Praze a druhé v Teplicích, kde vyřizovali zákaznické požadavky Severočeských vodovodů a kanalizací.

³⁷ Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3. Seznam vodáren provozovaných společnostmi Veolia Voda

Název společnosti	Zkratka	Lokalita	Počet zákazníků
Pražské vodovody a kanalizace	PVK	Praha a Radonice	1,267 milionu
1. Středočeská vodárenská	1.SČV	Okolí Příbrami a Říčán	94 000
Severočeské vodovody a kanalizace	SČVK	Okolí Kadaně, Chomutova, Žatce, Loun, Mostu, Teplic, Ústí nad Labem, Litoměřic, Děčína, Varnsdorfu, České Lípy, Turnova, Liberce, Jablonce nad Nisou, Špindlerova Mlýna, Jilemnice, Roztok	1,1 milionu
Královéhradecká provozní	KHP	Okolí Hradce Králové	165 000
Moravská vodárenská	MOVO	Okolí Olomouce a Prostějova	400 000
Rakovnická vodohospodářská společnost	RAVOS	Okolí Rakovníku	28 000
Vodohospodářsk á společnost Sokolov	VOSS	Okolí Sokolova	107 000
Vodárna Plzeň	VP	Okolí Plzně	230 000

Zdroj: Interní data společnosti + vlastní zpracování.

13.2 Práce operátora kontaktního centra

Telefonní operátor zákaznické linky Pražských vodovodů a kanalizací, potažmo celé Veolie, nemá v popisu práce, jak by se mohlo na první pohled zdát, jen vyřizování telefonních hovorů zákazníků. Mezi další činnosti operátora patří také:

- **Vyřizování zákaznických e-mailů:** Pražská část kontaktního centra vyřizuje zákaznické e-maily pro Prahu, Středočeské vodárny a Moravskou vodárenskou. Teplická část potom vyřizuje e-maily pro Severočeské vodovody a kanalizace. Zákazník tedy pošle e-mail s dotazem a operátor jej musí nejpozději do 24 hodin zpracovat a odpovědět na něj. Primární jsou pochopitelně telefonní hovory, je tedy možné, že se operátor dostane k vyřízení e-mailů později, proto je ponechána dostatečná lhůta pro odpověď.
- **Rozesílání SMS zpráv:** služba SMS Info fungující v Praze slouží k informování zákazníků v případě rozsáhlé havárie či výluky spojené s odstávkou pitné vody. Zákazník buď registruje své telefonní číslo na webu, nebo jej zaregistruje operátor v průběhu hovoru a v případě větší havárie, odešle operátor podle adres specifické množství SMS zpráv. Tato služba nicméně nefunguje na havárie menšího rozsahu, což zákazník velmi často netuší a kolikrát býval lehce rozčarován, když mu doma netekla voda, ale žádná zpráva mu nedorazila. V praxi by ale posílání SMS zpráv na úplně každou havárii bylo nereálné. Jejich počet je velký a ve finále by to odběratele spíše obtěžovalo.
- **Editace webu:** služba fungující v Praze. V případě havárie vody pošle centrální dispečink informaci kontaktnímu centru s adresou poruchy, s oblastí, která bude bez vody a s přibližným časem opravy. Operátor poté edituje web www.pvk.cz, kde do sekce havárie vody vepíše potřebné informace. Na rozdíl od SMS služby se na web uvádí veškeré havárie vody, nikoliv však plánované výluky. Informace na webu by měly být vždy aktuální.
- **Spravování facebookového profilu Veolia vody:** zákazníci také mohou psát své dotazy na facebookový profil Veolie, kde jim operátoři odpovídají na provozní a administrativní věci, stejně jako by se dovolali telefonicky. Vše probíhá přes aplikaci Jollor38, která přehledně a v reálném čase upozorňuje na nové příspěvky na sociálních sítích. O ostatní informace vkládané na facebookovou zeď se stará oddělení marketingu.

³⁸ Manage you social media with ease. [online]. Dostupné z: <https://www.jollor.com/landing>

13.3 Princip fungování kontaktního centra

V případě, že má zákazník dotaz případně problém spojený s provozní událostí, fakturací apod. a rozhodne se kontaktovat provozovatele, nejčastěji si vybere možnost telefonního hovoru, a to především z důvodu rychlosti. Zavolá tedy na zákaznickou linku, kde si vyslechne upozornění ohledně nahrávání hovoru z důvodu zkvalitnění poskytovaných služeb. Tento postup je standardem u všech call center. Následně bude buď spojen přímo s operátorem, nebo se zařadí do „fronty“ lidí, co se dovolali před ním. V tu chvíli již operátor na monitoru vidí kolik lidí a z jaké vodárny čeká na vyřízení hovoru. K tomu je využíván program CC Pulse+ který je v podstatě „aplikace grafického uživatelského rozhraní (GUI), která usnadňuje analýzu personálních, plánovacích, obchodních a směrovacích strategií pomocí statistik shromážděných o frontách, bodech směrování, místech a skupinách míst. K monitorování dochází také u mediálních aktivit, jako je e-mail a hlasový kontakt.“³⁹ Zde je důležité, aby se operátoři snažili vyřídit hovor či jinou aktivitu rychleji, než zákazník ztratí trpělivost a hovor položí. V takovém případě se jedná o tzv. spadlý hovor, který negativně ovlivňuje service level. Nutno podotknout, že vyřízení hovoru co nejrychleji by pochopitelně nemělo mít vliv na jeho kvalitu! V případě vyřízení hovorů zákazníků, kteří se dovolali dříve, je čekající přepojen přímo na volného operátora, který má limit 20 vteřin na jeho zvednutí.

Právě tento limit vedl k úpravě sledování statistiky service levelu, který teď není ovlivněn pouze spadlým hovorem, jak tomu bylo dříve, ale promítá se do něj i to, když zákazník čeká déle než zmíněných 20 vteřin. Po tomto časovém limitu se i zvednutý hovor počítá jako spadlý! K tomuto opatření se přistoupilo z důvodu, že čistý service level vždy úplně neodpovídal realitě. Například, při vysokém počtu příchozích hovorů z důvodu velké havárie na vodovodní síti, pochopitelně spadlo mnoho hovorů a service level byl velmi nízký, přičemž počet hovorů a jejich kvalita byl dostačující.

Hovory se vyřizují skrze zákaznický informační systém (nebo jen ZIS) společnosti USYS (Utilities systems), která se zabývá „vývojem, implementací a podporou zákaznických informačních systémů pro oblasti vodárenství, energetiky a médií.“⁴⁰ Tento informační systém je jednotný pro všechny vodárny spadající pod Veolii. Skrze něj se také vyřizují zákaznické

³⁹ Genesys. [online]. [cit. 3-11-2019]. Dostupné z: https://docs.genesys.com/Glossary:CC_Pulse

⁴⁰ USYS. [online]. [cit. 3-11-2019]. Dostupné z: <http://www.usys.cz/>

e-maily a předávají požadavky pro jiná oddělení, jako je například fakturační, či smluvní oddělení. Všechny vodárny, kromě Prahy, používají tento program také při komunikaci a hlášení provozních událostí s centrálním dispečinkem. V Praze je používán program Green společnosti Helios. Po ukončení hovoru zpracuje operátor zákaznický požadavek a následně krátkým reportingem zaznamená, o čem hovor byl a vybere, zdali se jednalo o fakturační, smluvní, provozní či jiný problém. Tento záznam je důležitý pro pozdější statistiky. V případě zákaznickova požadavku, například pro zaslání opisu faktury, jej operátor předá na příslušné oddělení tzv. Aktivním formulářem přes ZIS. Poté je operátor připraven na další hovor. V případě složitějšího vyřízení hovoru či přestávky se telefon může přepnout do režimu jiná práce/pauza.

13.4 Pozice kontaktního centra v rámci Pražských vodovodů a kanalizací

„Pokud integrujeme call centrum do organizační struktury firmy, je nutné zajistit jednotnou firemní kulturu celé společnosti. Tato kultura se musí promyšleně promítat do všech činností call centra:

- úvodní hláška hlasového systému a představení operátora (první dojem)
- profesionální průběh hovoru, zakončení hovoru
- přesné provedení dohodnutých činností“⁴¹

Kontaktní centrum má v rámci celé společnosti důležitou úlohu. Je totiž často v „první linii“ v kontaktu se zákazníkem. Při komunikaci s odběratelem operátor reprezentuje celou společnost a je důležité, aby byl hovor veden profesionálně a sebejistě. Obzvláště v případě provozních událostí je nutné zákazníka detailně vyslechnout a pomocí dobře zvolených otázek zajistit, aby byl jeho dotaz či žádost úspěšně zpracována.

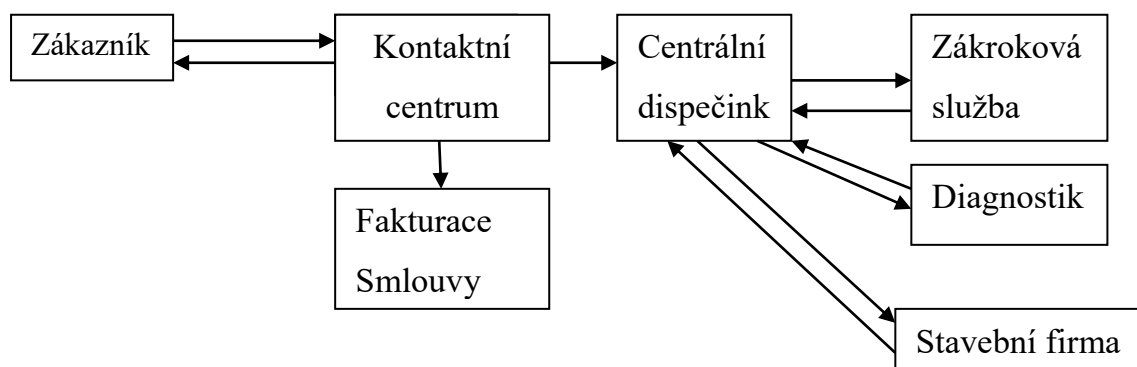
Například při nahlášení havárie vody. Zákazník zavolá na kontaktní centrum s oznámením, že na ulici teče voda. Zde je na operátorovi, aby se pečlivě dotázal, zdali teče voda z praskliny, armatury, či je na místě pouze louže apod. V mnoha případech se například jednalo o vodu po dešti, či byl v místech prováděn proplach vodovodní sítě přes hydrant. Po vyslechnutí zákazníka operátor zkontroluje, zdali již tato událost nebyla duplicitně hlášena a předá požadavek na centrální dispečink. Dispečer znovu zkontroluje, zdali se na místě

⁴¹ SANTLEROVÁ, Květoslava, Telemarketing v praxi, s.21

neprovádí nějaké práce, které by mohli mít souvislost s únikem vody a pokud ne, předá informaci na středisko zákrokové služby, které jede fyzicky na místo a situaci prověří. V případě, že se skutečně jednalo o poruchu na vodovodní armatuře, dojde k uzavření přípojky či řadu a poté je vše oznámeno zpět na centrální dispečink, který vytvoří zákrokový list. Pokud není přímo jasné místo úniku vody, dispečer na místo pošle ještě diagnostiky, kteří pomocí odposlechových zařízení lokalizují přesné místo poruchy. Jako poslední krok následuje příjezd těžké techniky a následná oprava poruchy, kterou provádí jedna z externích firem. Po opravě je pochopitelně povrch uveden do původního stavu a dispečer může „uzavřít“ zákrokový list.

Je tedy zřejmé, že se jedná o větší akci, na které se podílí spousta lidí. A proto je na operátorovi, aby zákazníka vyslechl a zvážil, zdali bude věc předána k dalšímu šetření a nevyjíždělo se zbytečně na havárii, která ani není havárií. Pochopitelně, že lidé často také pořádně nevědí, kde přesně je únik vody, že teplá voda není ve správě vodáren ale tepláren, nebo rozdíl mezi kanálem a hydrantem. Důležitá je také správně uvedená adresa, aby terénní pracovníci na místě nebloudili. Tyto věci by měl operátor správně kladenými otázkami zjistit, aby se předešlo marným výjezdům, které stojí firmu nemalé peníze.

Operátoři a celé kontaktní centrum jsou tedy velmi důležitou součástí celé společnosti. Jednak reprezentují firmu a zároveň filtrují události, které nejsou vždy relevantní. Bohužel v mnoha společnostech jsou stále vnímáni spíše negativně a lidé si neuvědomují, že i když zákazníka skutečně detailně vyslechneme, pořád nemusí mluvit úplnou pravdu a vina se pak velmi snadno svede na nezkušenost telefonního operátora.



Obr. 8. Schéma zpracování zákaznického požadavku⁴²

⁴² Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazník zavolá na kontaktní centrum. Operátor kontaktního centra jeho požadavek předává dále podle typu jeho žádosti. V případě provozní události směřuje informace na centrální dispečink, kde ji operátor nejprve předá zákrokové službě. Pracovníci zákrokové služby na místě zjistí stav havárie, provedou uzavření vodovodního řadu či přípojky, aby zabránili úniku a předešli dalším škodám. Poté informují centrální dispečink, který na místo pošle diagnostiky. Ti změří, v kterých místech došlo k úniku vody, a opět kontaktují dispečink. Ten nakonec zavolá externí stavební firmu, která provede opravu za dohledu mistra provozu z PVK. O ukončení prací je poté opět informován dispečink.

Tento systém funguje pro Pražské vodovody a kanalizace, ostatní vodárny jej mají nicméně podobný (například SČVK). Vzhledem k menšímu počtu havárií způsobených menším množstvím odběratelů a tudíž i provozované infrastruktury, je u menších vodáren (například 1.SČV, RAVOS...) sloučena zákroková služba i diagnostika v jedno, případně si havárie vody opravují sami pracovníci vodáren.

Je patrné, že operátor kontaktního centra jako jediný hovoří se zákazníkem a je tedy nedílnou a důležitou součástí tohoto koloběhu.

13.5 Parametry kvality sledované v kontaktním centru

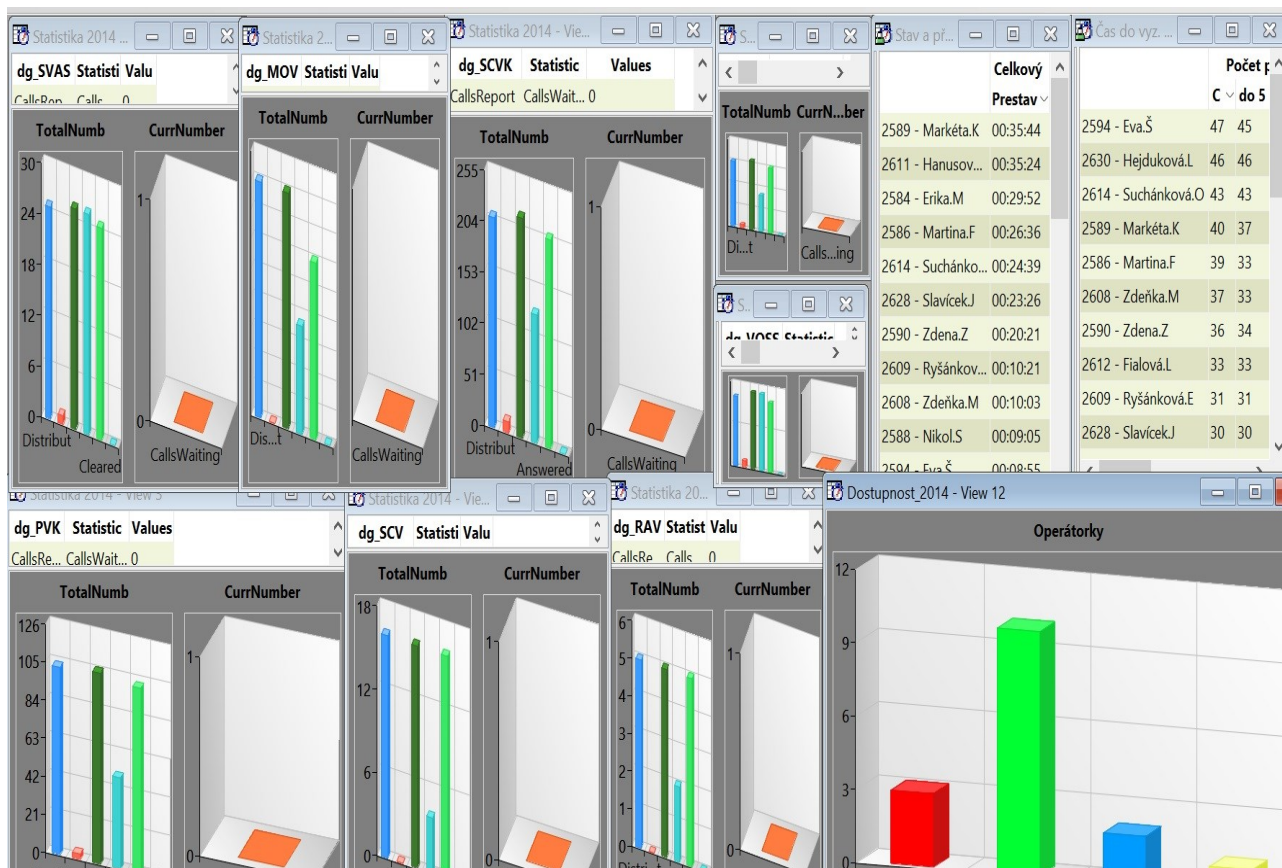
Tato podkapitola popisuje jak parametry pro výkonnost kontaktního centra, tak kvalitativní parametry pro jednotlivé operátory.

13.5.1 Parametry pro výkonnost kontaktního centra

Jedná se především o service level, přičemž procento spadlých hovorů musí být menší než 10. Dobu do vyzvednutí hovoru zákazníka, minimálně 80 % hovorů zvednuto do 20 sekund. A dodržování lhůty pro odpověď na e-mail zákazníka, nejpozději do 24 hodin.

13.5.2 Parametry pro operátora

Operátor musí vést hovor dle kvalitativních parametrů. Sleduje se především počet hovorů a rychlost jejich zvednutí, forma a obsah e-mailů a aktivních formulářů a také délka přestávek. Všechny tyto parametry jsou uvedeny v pravidelném reportingu.

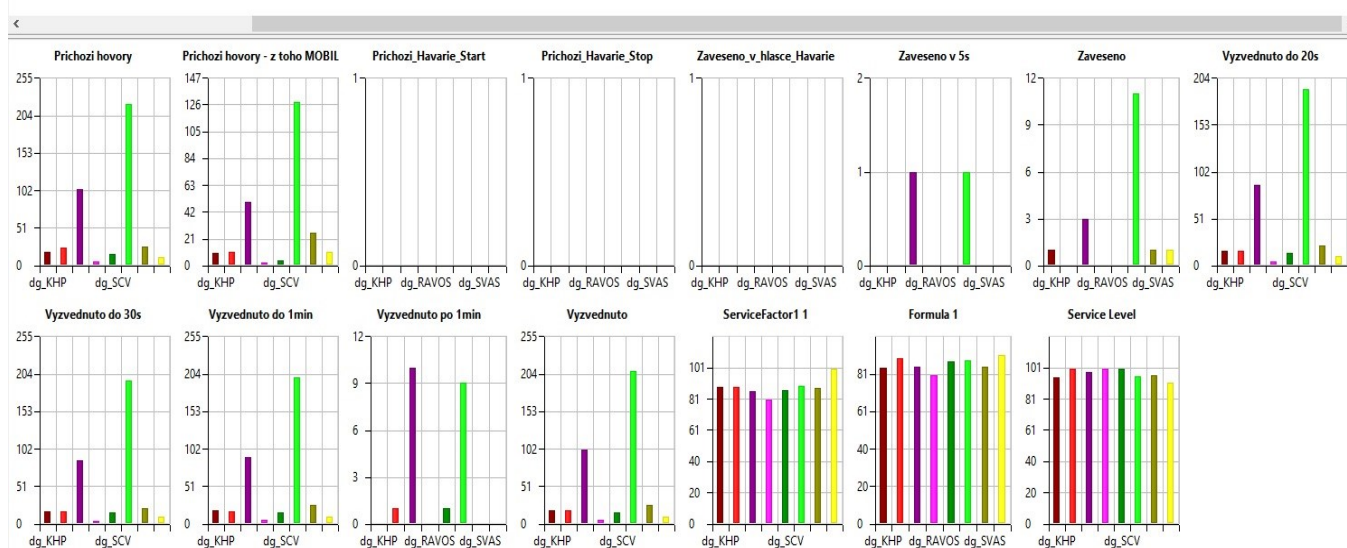


Obr. 9. Operativní reporting v reálném čase, program CC Pulse+⁴³

Na obrázku 6 se v reálném čase zobrazuje počet přijatých a neobsloužených hovorů jednotlivých vodáren a aktivní čekající zákazníci. Vpravo je možné vidět jednotlivé operátory a jejich počet obslužených či neobslužených hovorů, včetně času v pauze.

⁴³ Zdroj: CC Pulse+

	Počty												
	Prichozí_Havarie_Start	Prichozí_Havarie_Stop	Zaveseno_v_hlasce_Havarie	Zaveseno v 5s	Zaveseno	Vyzvednuto do 20s	Vyzvednuto do 30s	Vyzvednuto do 1min	Vyzvednuto po 1min	Vyzvednuto	ServiceFactor1 1	Formula	Service Level
dg_VOSS	0	0	0	0	1	10	10	10	0	10	100,00	90,91	90,91
dg_MOVO	0	0	0	0	0	16	17	17	1	18	88,24	88,89	100
dg_SCVK	0	0	1	11	192	194	199	9	208	88,89	88,13	95,41	
dg_SCV	0	0	0	0	14	15	15	1	16	86,67	87,50	100	
dg_SVAS	0	0	0	1	22	22	25	0	25	88,00	84,62	96,15	
dg_PVK	0	0	1	3	87	87	91	10	101	85,71	84,62	98,06	
dg_KHP	0	0	0	1	16	17	18	0	18	88,24	84,21	94,74	
dg_RAVOS	0	0	0	0	4	4	5	0	5	80,00	80	100	



Obr. 10. Denní reporting jednotlivých vodáren, program CC pulse+⁴⁴

Obrázek 7 znázorňuje denní reporting (snímek pořízený v provozu, nejedná se tedy o „celý“ den“) všech vodáren včetně údajů jako je počet příchozích hovorů, počet zavěšených hovorů zákazníkem, počet zvednutých hovorů do určitého časového limitu, do 20, 30 a 60 vteřin a také po 1 minutě a nakonec také service level.

Výkonnost operátora je, jako jeho silné stránky, z velké míry dána jeho osobností a potřebným školením je sice možné ji modifikovat, ale je nepravděpodobné, že by bylo možné ji zcela změnit. Jak napsal Peter F. Drucker⁴⁵: „Tak jako lidé dosahují výsledků i proto, že pracují způsoby, jež jim umožňují maximální výkonnost. Několik běžných osobnostních rysů obvykle určuje to, jak je daný jedinec výkonný.“⁴⁶ V praxi to může znamenat, že člověk, který je flegmatický, bude dosahovat nižší pracovní výkonnosti, než

⁴⁴ Zdroj: CC Pulse+

⁴⁵ Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)

⁴⁶ Základy moderního managementu, s. 62

například cholerik, sangvinik či melancholik. V případě operátora to může znamenat nižší počet zvednutých hovorů, delší čas potřebný k jeho vyřízení, nicméně hovor bude s největší pravděpodobností vyřízen správně, bez chyb, které by mohli vzniknout v případě snahy o urychlení hovoru.

13.6 Motivace operátorů

Mzda operátora se skládá ze základní mzdy, prémie, případně mimořádných odměn. Mimořádné odměny mohou být týmové, závislé na výkonu celého kontaktního centra, nebo individuální závislé na výkonu operátora či na prospěchu operátora v rámci teamu.

Tab. 4. Programy používané v Kontaktním centru

Programy užívané v kontaktním centru	
Název	Funkce
USYS	Zákaznický informační systém
ReDat	Systém pro nahrávání a analýzu hovorů
ComManager	Systém pro hlasovou komunikaci
CC Pulse+	Systém pro reporting a statistiku
Google Disk	Znalostní báze online
Jollor	Systém pro spravování sociálních sítí
Helios Green	Systém pro dispečerské řízení (pouze dispečink)

Zdroj: Interní data + vlastní zpracování

14 Způsoby zvýšení efektivity kontaktního centra

Kontaktní centrum Veolie má v současné chvíli dvě pracoviště. První se nachází v Praze a druhé v Teplicích. Pražské call centrum pracuje nonstop a teplické pouze od pondělí do pátku od 7 hodin ráno do 19 hodin večer. Do roku 2016 byl během dne provoz striktně rozdělen podle toho, z jaké vodárny zákazník volá. V Praze se vyřizovali požadavky PVK, 1.SČV, SVAS, MOVO, RAVOS, VP a v Teplicích požadavky SČVK a VOSS. Během víkendu, svátku či v noci se vše vyřizovalo v Praze. Service level do 20 vteřin se v té době

pohyboval kolem 78 %. V rámci jeho zvýšení bylo provedeno několik zásadních změn, a to především v úpravě směn a také ve sloučení všech hovorů bez ohledu na danou vodárnu.

14.1 Úprava směn

V Praze pracovalo při plném počtu operátorů celkem sedm lidí přes den a dva v noci. Směny byly rozděleny na ranní (R), která byla od 7 hodin ráno do 15 hodin odpoledne, a tři odpolední směny (O), (O1), (O2), fungující od 8 hodin do 16, od 9 hodin do 17 a od 11 hodin do 19. Poté následovala noční směna (N) od 19 hodin do 7 hodin ráno. V Teplicích fungoval podobný systém, mimo noční. Na R směnu byly přiděleny čtyři operátoři, na O, O1 a O2 pouze jeden. V noci linku obsluhovali dva. Počet operátorů ale nestačil, zvláště v době dovolených, a bylo nutné přijmout nové zaměstnance. Z devíti se tak zvýšil počet operátorů na 12. Service level ale bylo třeba zvýšit, aniž by se přijímali další zaměstnanci. Proto bylo nutné upravit jejich směny. Dle statistik bylo dále zjištěno, že ráno, nebývá tolik příchozích hovorů, jako odpoledne, když většina operátorů odešla domů. Proto byly směny upraveny a na R směnu dnes připadají tři operátoři, na O již čtyři, na O1 dva, na O2 stále jen jeden. Jako kritický úsek dne se ukázalo období mezi 17 a 19 hodinou, kdy byl na pracovišti pouze jeden člověk. Proto byla vytvořena pomocná směna O3 v době od 15 hodiny do 22 hodiny večerní. Na noční směnu je nově pouze jeden operátor a to v rozmezí od 22 hodiny do 7 hodiny ráno, kdy je hovorů minimum. Tento systém se ukázal jako fungující a celkový service level se zvýšil.

14.2 Přerozdělení příchozích hovorů podle vodáren

Do roku 2016 fungovalo přerozdělování hovorů podle jednotlivých vodáren, jak je popsáno v bodě 14. Tento systém ale nebyl příliš efektivní, zvláště v případě nečekané události jako je velká havárie na vodovodní síti, kdy se například v Praze operátoři nezastavili a v Teplicích měli normální provoz. To se samozřejmě negativně projevilo na celkovém service levelu. Bylo tedy rozhodnuto o sloučení všech hovorů pod jedno kontaktní centrum. Dnes již tedy nezáleží na tom, z jaké vodárny zákazník volá. Dovolá se na jakéhokoliv volného operátora ať už v Teplicích nebo v Praze. Tento krok měl sice za následek nutnost proškolení teplických operátorů ohledně ostatních vodáren, nicméně se tím zvýšil celkový service level a tento krok se osvědčil.

15 Tabulky reportingů za poslední čtyři roky

Reportingy se dělají vždy koncem roku a je z nich dobře patrné vytižení kontaktního centra v jednotlivých měsících.

15.1 Způsob výpočtu dat v tabulkách

Výpočet procenta neobsložených hovorů je odečtený service level od 100 %. Průměrná doba čekání zákazníka na spojení s operátorem (AWT, Answering waiting time), je čas do doby, než byl hovor distribuován na operátora. Service level do 20 vteřin je v současnosti brán jako nejdůležitější statistika. Jedná se o zvednutý hovor do 20 vteřin od přehrání všech interaktivních hlášek. Service level ukazuje procento zvednutých hovorů operátorem k počtu spadlých hovorů, pouze u PVK. Počet došlých hovorů je celkové číslo zákazníků, kteří se dovolali na PVK, do kterého se počítají i spadlé hovory do 5 vteřin. Jedná se například o to, když si zákazník poslechne nahranou hlášku a včas nezavěsí telefon. Počet neobsložených hovorů je celkový počet spadlých hovorů na Praze mínus hovory spadlé do 5 vteřin. Počet došlých e-mailů je celkový počet zpráv přijatých na adresu Info@pvk.cz. Počet obsložených hovorů celkem zobrazuje skutečný počet přijatých telefonátů na pracovišti v Praze a Teplicích.

15.2 Reporting za rok 2015

Následující tabulka zobrazuje data z reportingu za rok 2015.

Tab. 5. Reporting 2015

Ukazatel	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čvn	Čvc	Srp	Zář	Říj	Lis	Pro	CEL.
Procento neobsložených hovorů	7,57	5,94	5,41	4,57	7,16	5,21	8,07	8,62	4,98	4,56	5,67	4,27	6,14
AWT (s)	0:36	0:21	0:20	0:19	0:35	0:22	0:25	0:38	0:23	0:23	0:26	0:15	0:25
Service Level / 20s (%)	70,33	80,41	80,40	82,14	73,74	77,10	79,24	79,41	82,39	78,86	80,46	87,12	78,98

Service Level (%)	92,43	94,06	94,59	95,43	92,84	94,79	91,93	91,38	95,02	95,44	94,33	95,73	93,86
Počet došlých hovorů	8531	7066	7689	7575	10320	9136	8700	10921	8671	8117	8983	6228	101973
Počet neobsloužených (spadlých) hovorů	646	420	416	346	739	476	702	941	432	370	509	266	6263
Počet došlých emailů	3229	3244	3204	2825	5023	6071	2591	2448	1749	2290	2223	2728	37625
Praha													
Počet obsloužených hovorů celkem	14328	11935	12630	12325	13283	13549	13110	13348	12972	12849	11718	9947	151994
Teplice													
Počet obsloužených hovorů celkem	9235	8715	9497	9230	8981	10269	9636	8844	9008	9678	8905	7391	109389

Zdroj: Interní data + vlastní zpracování

Tabulka ukazuje jednotlivé statistické údaje v průběhu roku 2015. Procento neobsloužených hovorů, AWT (průměrná čekací doba zákazníka) a Service level/20s jsou celkové údaje za všechny vodárny. Čistý service level, počet došlých hovorů, počet neobsloužených hovorů a počet došlých e-mailů je statistika pro PVK. V položce Praha a Teplice jsou vidět celková čísla včetně ostatních vodáren. K dispozici jsou i kompletní statistiky jednotlivých vodáren, ale objem dat by byl příliš veliký a jako celek tyto informace postačí.

Nejhorší měsíc byl podle záznamů srpen, který byl ovlivněn dvěma velkými haváriemi v Praze. Je vidět zvýšený počet příchozích hovorů, delší čekací doba zákazníků i počet spadlých hovorů. Zajímavé je, že čistý service level byl v srpnu nejhorší, avšak service level do 20 vteřin nikoli, zde je jasně vidět, že čistý service level, měřící pouze spadlé/přijaté hovory není vždy průkazný. V květnu došlo v pražských Dejvicích ke kontaminaci vody

Počet obslužených hovorů celkem	10379	10427	9911	11107	11402	11427	8925	10896	10632	11740	10892	9760	127516
---------------------------------	-------	-------	------	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------	-------	------	--------

Zdroj: Interní data + vlastní zpracování

15.4 Zvýšení efektivity kontaktního centra

V roce 2016 došlo ke změně v docházce a ke sloučení všech vodáren pod jedno kontaktní centrum se dvěma pracovišti. Je to dobře vidět na počtu obslužených hovorů celkem, kdy hovorů na Praze ubylo a v Teplicích naopak přibylo. Tak došlo k rozložení práce mezi více operátorů, což spolu s úpravou směn mělo za následek vyšší service level do 20 vteřin a tím pádem i **vyšší efektivity kontaktního centra** o 2,05 %. Kritický měsíc byl květen, kdy byl nedostatek operátorů, poté srpen a také prosinec z důvodu velkých havárií. Nejklidnější měsíc byl únor. Zákazníci také zaslali více e-mailů než v minulém roce. Zajímavé je také srovnání průměrných časů čekací doby zákazníka (AWT), zatímco v roce 2015 to bylo 25 vteřin, v roce 2016 již pouze 11 vteřin. Je to dáno tím, že zákazníci, kteří předtím čekali ve „frontě“ na pražské call centrum, mohli nyní zvedat operátora v Teplicích, což čekací dobu výrazně zkrátilo.

15.5 Reporting za rok 2017

Následující tabulka zobrazuje data z reportingu za rok 2017.

Tab. 7. Reporting 2017

Ukazatel	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čvn	Čvc	Srp	Zář	Říj	Lis	Pro	CEL.
Procento neobslužených hovorů	7,16	4,39	3,67	5,12	6,09	4,71	6,28	6,37	4,88	8,93	3,58	5,36	5,64
AWT (s)	0:16	0:09	0:07	0:09	0:13	0:06	0:11	0:10	0:05	0:13	0:06	0:03	0:09
Service Level / 20s (%)	75,54	85,75	87,27	82,64	80,68	87,04	79,68	78,89	88,01	76,83	88,29	81,74	82,44
Service Level (%)	91,84	94,98	95,59	94,44	92,69	95,32	93,40	93,61	96,06	88,57	96,23	94,80	93,71

Počet došlých hovorů	11549	7655	7590	7406	7468	8101	9890	8749	6705	9569	6815	6640	98137
Počet neobsloužených (spadlých) hovorů	942	384	335	412	546	379	653	559	264	1094	257	345	6170
Počet došlých emailů	5646	3466	4369	3070	3715	3699	2928	5719	2721	2980	2948	2298	43458
Praha													
Počet obsloužených hovorů celkem	14796	11328	11575	10343	12507	12351	12190	11571	10056	10879	9543	7622	134761
Teplíce													
Počet obsloužených hovorů celkem	11607	10728	11669	10572	11936	12255	9246	11147	11576	13509	12003	9406	135654

Zdroj: Interní data + vlastní zpracování

Nejhorším měsícem v roce 2017 je dle mnohých statistik leden, a to opět z důvodu hlášení samoodečtů vodoměrů ke konci roku. To se projevilo i zvýšeným počtem příchozích e-mailů. Naopak nejklidnější měsíce byly listopad a prosinec. Nejnižší service level byl v říjnu, kdy došlo v Praze k velké havárii vodovodního řadu, což je vidět i na počtu hovorů, který je druhý nejvyšší, hned po lednu. Nicméně nejdůležitější statistika, a to service level do 20 vteřin, se **zvýšila** z celkových 81,03 % v roce 2016 na 82,44 % v roce 2017. To byl první rok, který byl celý řízen v novém režimu, pro srovnání s rokem 2015 tedy service level do 20 vteřin vzrostl o 3,46 %. Čekací doba zákazníků AWT se opět snížila, a to o 2 % oproti roku 2016 a to na 9 vteřin. To je dáno hlavně tím, že předešlý rok byl ještě částečně ve starém režimu.

15.6 Reporting za rok 2018

Následující tabulka zobrazuje data z reportingu za rok 2018.

Tab. 8. Reporting 2018

Ukazatel	Led	Úno	Bře	Dub	Kvě	Čvn	Čvc	Srp	Zář	Říj	Lis	Pro	CEL.
Procento neobsložených hovorů	4,77	5,39	5,34	4,52	6,50	6,18	6,51	7,32	10,65	5,63	6,56	6,76	6,36
AWT (s)	0:09	0:08	0:09	0:08	0:12	0:11	0:11	0:12	0:13	0:09	0:08	0:14	0:10
Service Level / 20s (%)	84,37	85,38	86,74	85,84	80,49	80,21	79,93	76,12	75,07	82,97	82,39	75,47	81,24
Service Level (%)	97,07	96,46	95,49	95,97	94,56	95,18	94,24	93,62	92,76	96,37	95,79	92,94	95,07
Počet došlých hovorů	8372	7124	8643	8316	10499	7344	7582	8763	7376	8010	7863	6402	96294
Počet neobsložených (spadlých) hovorů	245	252	390	335	571	354	437	559	534	291	331	452	4751
Počet došlých emailů	4953	3472	3895	3392	3630	3197	2799	3249	3153	3470	3050	2613	40873
Praha													
Počet obsložených hovorů celkem	10187	8930	11153	12527	11326	11874	11848	13610	11142	12814	10704	8794	134909
Teplice													
Počet obsložených hovorů celkem	12919	11846	12418	11243	13411	10615	10824	11843	11045	13343	12735	9068	141310

Zdroj: Interní data + vlastní zpracování

V roce 2018 byl nejkritičtějším měsícem květen a také září z důvodu velkých odstávek vody v Praze, což se také negativně promítlo do service levelu. Leden byl klidnější než v minulých letech. Service level do 20 vteřin byl 81,24 %, což bylo o 1,2 % horší než v roce 2017, ale i tak je stále lepší, než býval před rokem 2016. Hovorů celkem přibylo.

Z výsledných čísel je patrné, že provedené změny měly pozitivní vliv na service level, od roku 2016 již neklesl pod 81 %, což dříve nebylo možné a výsledky se pohybovaly kolem 79 %. To odpovídá zlepšení v průměru o 2 %. Celkový počet přijatých hovorů a e-mailů se v průběhu let zvyšuje, což je přirozený růst daný návykem zákazníků na tyto služby.

16 Návrhy a opatření

Nejdůležitější návrhy týkající se zvýšení efektivity kontaktního centra jsou, sloučení všech vodáren pod jedno call centrum se dvěma pracovišti v Praze a Teplicích místo toho, aby pracovníci PVK, zvedali pouze pražské zákazníky, pracovníci SČVK zvedali pouze severočeské zákazníky apod. Tato změna byla realizována a měla za následek větší počet zvednutých hovorů vůči příchozím hovorům, než tomu bylo dříve. Jako další návrh na zlepšení chodu kontaktního centra byla změna v docházce jednotlivých pracovníků. V praxi to znamená, že na noční směnu byl zredukován počet operátorů ze dvou na jednoho, protože přes noc je vytíženost linky minimální. Tento „volný“ operátor místo toho nastoupí na ranní směnu, kde bude mnohem platnější. Dále je možné upravovat docházku podle očekávaného vytížení, jako je například posílení odpolední směny na začátku roku, kdy se čeká větší nárůst hovorů způsobeným častými dotazy (např. aktuální cena vodného a stočného nebo nahlášení stavu vodoměru ke konci roku). Tento systém byl rovněž zaveden do praxe a dle dostupných dat se osvědčil.

Co se týče opatření zabezpečující chod kontaktního centra. V případě výpadku operátorů z důsledku nemoci, může manager call centra v Praze nebo Teplicích přepnout hovory určité vodárny na jedno či druhé pracoviště, aby odlehčil, kde to je potřeba. Jako krajní řešení, je možné nechat pracovníky doma na home office. K tomuto kroku se nemuselo v celé historii call centra přistoupit, dokud nenastala celosvětová pandemie nového koronaviru SARS-CoV-2. V březnu 2020 vyhlásila vláda ČR nouzový stav a v důsledku šířící se nákazy bylo nutné omezit shlukování více lidí pohromadě. Vedení kontaktního centra na

toto nařízení první týden reagovalo posláním části operátorů domů, kde jim byl přidělen firemní notebook (a další nezbytné věci jako sluchátka s mikrofonem) a operátoři tak mohli pracovat z domova. Po vyzkoušení funkčnosti se další týden již všichni operátoři přihlašovali do systému z domova a na pracovišti již nebyl nikdo fyzicky přítomen. Všechny nejasnosti či dotazy se řeší pomocí hromadného chatu. Hovorů je v tuto chvíli pochopitelně méně, a zatím vše funguje dobře. Statistiky vzhledem ke stále probíhajícímu výjimečnému stavu nejsou v době psaní této práce k dispozici (březen 2020). Doufejme, že tato celosvětová krize brzy skončí a všechno, včetně chodu kontaktního centra se opět vrátí do normálu.

Závěr

Hlavním tématem kvalifikační práce je, vzhledem k povaze pracovní náplně operátora kontaktního centra, komunikace mezi jednotlivci či skupinou lidí. Proto jsem teoretickou část zaměřil na popsání jednotlivých forem komunikace, včetně interpersonální komunikace a jejich bariér, prvního dojmu a zpětné vazby, verbální a nonverbální komunikace, toků informací v organizacích, dopadů moderních technologií na současnou komunikaci, či konfliktu s problémovými jedinci. Nakonec jsem také popsal význam a funkci kontaktních center a také s tím spojenou komunikaci pomocí telefonu.

V praktické části jsem se zaměřil na popsání firmy, pro kterou je kontaktní centrum zřízeno. V současné době spadá pod Solutions and services, obstarává call centrum pro Pražské vodovody a kanalizace a ostatní vodárny, které dohromady spadají pod Veolii. To vše jsem tedy krátce popsal, u Veolie a PVK jsem připojil také historii, která je velmi zajímavá. Dále jsem popsal i historii a fungování samotného kontaktního centra a jeho význam v rámci celé společnosti.

V metodice jsem popsal způsob, který jsem použil k prokázání zvýšení efektivity, dal jsem dohromady interní data společnosti z reportingů a sestavil z nich tabulky za poslední 4 roky. Z číselných dat je patrné, že po úpravě směn a přerozdělení práce se dosáhlo lepších čísel v mnoha bodech, včetně toho nejdůležitějšího a tím je service level, což vedlo k celkovému cíli této práce a tím je zvýšení efektivity kontaktního centra Pražských vodovodu a kanalizací/Veolie.

V úvodu jsem uvedl, že se budu řídit pravidlem SMART, což se mi podařilo dodržet. Téma je specifické, měřitelnost je díky statistikám výborná, popsané změny jsou reálně proveditelné a vše je zasazeno do časového rámce. Co se týče hlavně úprav směn jednotlivých pracovníků, je toto téma možno aplikovat i na jiné pracovní pozice, kde funguje směnný provoz. V případě call center fungujícím na podobném principu, tj. obsluhování více filiálek či firem, je možné aplikovat i přerozdělení práce.

Věřím, že dané téma je zajímavé a možná donutí zamyslet se nad celkovým fungováním call center a pomůže změnit negativní pohled veřejnosti na toto zaměstnání, což bych považoval za největší úspěch.

Literatura a zdroje

- MAXA, Radek. Management. 1. Vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373
- SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. 1. Vyd. Praha: Portál, 2008, 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4
- JÁSEK, Jaroslav. Klenot města. 1. Vyd. Praha: VR – atelier, 1997, 127 s. ISBN 80-238-1055-3
- WERNEROVÁ, Irena. Komunikace pro každého. 1. Vyd. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2010, 240 s. ISBN 978-80-7402-064-3
- SANTLEROVÁ, Květoslava. Telemarketing v praxi. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 224 s. ISBN 978-80-247-1536-0
- Kolektiv autorů. Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2016. 289 s. ISBN 978-80-7261-449-3
- MILLER, Rory a Jan, KADLEC. Komunikace v konfliktu. 1. Vyd. Praha: Mladá fronta, a.s., 2018, 176 s. ISBN 978-80-204-4815-6
- Kolektiv autorů. Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5
- SOFER, Oren. Say what you mean: a mindful approach to nonviolent communication. 1. Vyd. Boulder, Colorado: Shambala Publications, Inc., 2018, 286 s. ISBN 978-16-118-0583-3

Internetové zdroje

RÖSSLER M. MANAGEMENT I – Komunikování. Studijní materiály. Portál MVŠO [online]. Olomouc, 2019 [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/studijni-materialy.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Informační společnost v číslech 2017 [online]. [cit. 22-01-2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/46014808/061004-17_S.pdf/b9a0a83e-7a6f-4613-b1df-33fe8b5d1a8e?version=1.1

O2. Mapa veřejných telefonních automatů. [online]. [cit. 22-01-2020]. Dostupné z: https://www.o2.cz/osobni/286484-mapa_pokryti_vta/

ŠPAČEK JAROSLAV – Etiketa telefonování. [online]. [cit. 20-12-2019]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/1124997157-etiketa/204522161300038-etiketa-telefonovani/>

PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE. [online]. [cit. 26-09-2019]. Dostupné z <https://www.pvk.cz/>

VEOLIA. Skupina Veolia ve světě. [online]. [cit. 26-09-2019]. Dostupné z: <https://www.veolia.cz/cs/o-nas/skupina-veolia-ve-svete>

SOLUTION AND SERVICES. Kontaktní centrum Solution and Services. [online]. [cit. 12-11-2019]. Dostupné z: <https://www.saservices.cz/kontaktni-centrum.html>

ISO. Princip normy ISO 9001. [online]. [cit. 1-12-2019]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

WIKIPEDIE. Budova PVK [online]. [cit. 1-12-2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Praha_Hostivar_Ke_Kablu_1.jpg

REDAT. ReDat Voice Processor. [online]. [cit. 30-10-2019]. Dostupné z: <https://www.redat.cz/cs/redat-voiceprocessor>

JOLLOR. Manage you social media with ease. [online]. [cit. 30-10-2019] Dostupné z: <https://www.jollor.com/landing>

GENESYS. Genesys. [online]. [cit. 3-11-2019]. Dostupné z: https://docs.genesys.com/Glossary:CC_Pulse

USYS. Usys. [online]. [cit. 3-11-2019]. Dostupné z: <http://www.usys.cz/>

Seznam zkratek

PVK – Pražské vodovody a kanalizace

1.SČV – První středočeská vodárna

SČVK – Severočeské vodovody a kanalizace

MOVO – Moravská vodárenská

VP – Vodárna Plzeň

RAVOS – Rakovnická vodárenská společnost

VOSS – Vodohospodářská společnost Sokolov

SVAS – Středočeské vodovody a kanalizace

KHP – Královéhradecká provozní

SAS – Solution and Services

AWT – answering waiting time, čas do doby, než byl hovor distribuován na operátora

ZIS – zákaznický informační systém

Seznam tabulek

Tab. 1. Porovnání metod komunikace.....	8
Tab. 2. Statistická data PVK z roku 2018	25
Tab. 3. Seznam vodáren provozovaných společností Veolia Voda	33
Tab. 4. Programy používané v Kontaktním centru	41
Tab. 5. Reporting 2015.....	43
Tab. 6. Reporting 2016.....	45
Tab. 7. Reporting 2017.....	46
Tab. 8. Reporting 2018.....	48

Seznam obrázků

Obr. 1. Proces interpersonální komunikace	6
Obr. 2. Stavba Káranské vodárny v roce 1911	23
Obr. 3. Vodárna v Káraném v roce 1919	24
Obr. 4. Logo Pražských vodovodů a kanalizací	24
Obr. 5. Logo Veolia voda.....	27
Obr. 6. Budova Pražských vodovodů a kanalizací v Hostivaři, sídlo kontaktního centra	31
Obr. 7. Prostory kontaktního centra v Hostivaři	32
Obr. 8. Schéma zpracování zákaznického požadavku	37
Obr. 9. Operativní reporting v reálném čase, program CC Pulse+	39
Obr. 10. Denní reporting jednotlivých vodáren, program CC pulse+.....	40

