Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza a optimalizace procesů týmů na technické podpoře

Analysis and Optimization of Technical Support Team Processes

Diplomová práce

Autor: Veronika Pospíšilová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Hradec Králové Duben 2026

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu. V případě využití nástrojů umělé inteligence jsem uvedla jejich účel a rozsah použití a ověřila správnost takto získaných informací.

V Hradci Králové dne 22.4.2026

Jméno a Příjmení

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Vítězslavovi Hálkovi, MBA, Ph.D. za metodické vedení práce, kolegům v práci za poskytnutí cenných informací a rodině, která mi dala prostor a podporu pro psaní.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a optimalizaci procesů v týmech technické podpory s důrazem na víceúrovňový model supportu. Cílem práce je zmapovat současné procesní modely a komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi (L1, L2, …, DEV), identifikovat hlavní úzká místa a navrhnout konkrétní opatření ke zvýšení efektivity a zlepšení kvality poskytovaných služeb. Teoretická část se opírá o ITIL 4 a další metodiky řízení IT služeb. Praktická část je založena na případové studii konkrétní organizace, jejímž cílem je identifikovat slabá místa v interních procesech. Výstupem práce je návrh optimalizovaného modelu podpory doplněný o doporučení pro implementaci znalostního managementu, nastavení výkonnostních metrik a automatizaci úkonů.

Abstract

Title: Analysis and Optimization of Technical Support Team Processes

This diploma thesis focuses on the analysis and optimization of processes in technical support teams, with an emphasis on the multilevel support model. The aim of the thesis is to map the current process models and communication between individual support levels (L1, L2, …, DEV), identify key bottlenecks, and propose specific measures to improve efficiency and the quality of delivered services. The theoretical part is based on the ITIL 4 framework and other IT service management methodologies. The practical part is built on a case study of a specific organization, aiming to identify weaknesses in internal processes. The outcome of the thesis is a proposal for an optimized support model, complemented by recommendations for implementing knowledge management, setting performance metrics, and automating routine tasks.

Klíčová slova: víceúrovňový support, procesní analýza, ITIL, incident management, BPMN

Key words: multilevel support, process analysis, ITIL, incident management, BPMN

Obsah

1 Úvod ... 1

2 Cíl a metodika práce ... 2

2.1 Cíle práce ... 2

2.2 Metodika práce ... 3

2.2.1 Metody sběru dat ... 3

2.2.2 Metody zpracování a vyhodnocování dat ... 4

2.2.3 Terminologické vymezení ... 5

2.2.4 Limitace výzkumu ... 5

2.2.5 Přezkoumatelnost výzkumu ... 5

3 Teoretická část ... 7

3.1 Řízení IT služeb ... 7

3.1.1 Význam řízení IT služeb ... 7

3.1.2 Rámec ITIL ... 7

3.1.3 ISO/IEC 20000 – ITSM mezinárodní norma ... 8

3.1.4 COBIT – rámec pro řízení a kontrolu IT ... 8

3.1.5 Doplňkové přístupy. Lean IT, DevOps a Agile ... 9

3.1.6 Business procesy a jejich modelování v ITSM ... 11

3.2 Multilevel support ... 13

3.2.1 Definice a význam víceúrovňové podpory ... 13

3.2.2 Struktura úrovní podpory ... 13

3.2.3 Typy eskalací ... 14

3.2.4 Výhody a omezení víceúrovňového modelu ... 15

3.2.5 Alternativní přístupy ... 16

3.2.6 Měření výkonnosti technické podpory ... 18

3.2.7 Knowledge management a přístup KCS ... 20

4 Praktická část ... 23
4.1 Firma Quadient ... 23
4.1.1 Historie a vývoj ... 23
4.1.2 Firemní hodnoty a strategie ... 24
4.1.3 Produktové portfolio ... 25
4.2 Používané nástroje podpory ... 27
4.2.1 Salesforce ... 27
4.2.2 Youtrack ... 36
4.2.3 Jira ... 38
4.2.4 Ostatní nástroje ... 39
4.3 Charakteristika analyzovaných týmů ... 39
4.3.1 Charakteristika týmu Alpha ... 39
4.3.2 Charakteristika týmu Beta ... 46
4.3.3 Charakteristika týmu Gama ... 52
4.3.4 Řízení znalostí v technické podpoře ... 58
4.4 Procesní analýza ... 59
4.4.1 Procesní analýza týmu Alpha ... 59
4.4.2 Procesní analýza týmu Beta ... 72
4.4.3 Procesní analýza týmu Gama ... 85
4.5 Porovnání týmů Alpha, Beta a Gama ... 94
4.6 Návrhy optimalizací u jednotlivých týmů ... 98
4.6.1 Návrh optimalizace týmu Alpha ... 98
4.6.2 Návrh optimalizace týmu Beta ... 104
4.6.3 Návrh optimalizace týmu Gama ... 109
4.6.4 Ekonomický pohled na navržená opatření ... 115
5 Shrnutí a diskuse výsledků ... 117

6 Závěry a doporučení 120

7 Seznam použité literatury 124

8 Seznam obrázků 128

9 Seznam tabulek 129

1 Úvod

Digitalizace, cloudová řešení a software jako služba (SaaS) tvoří v dnešní době základní pilíře každodenního provozu většiny firem a státních institucí. Pro její fungování je nedílnou součástí technická podpora, která představuje jednu z klíčových složek fungování moderní organizace. Technologicky orientované firmy přitom nevyvíjejí zpravidla jediný produkt, ale spravují celé portfolio řešení, která se liší nejen svou funkčností, ale i strukturou podpůrných týmů, používanými nástroji a mírou organizační složitosti.

Vzhledem ke stále rostoucímu rozsahu IT infrastruktury, komplexitě systémů a nárokům uživatelů na rychlou a kvalitní podporu se v reálném provozu stále častěji uplatňuje tzv. Víceúrovňový model podpory. Tento model umožňuje diverzifikovat řešení incidentů a požadavků mezi různé úrovně odbornosti – od základní L1 podpory, přes pokročilejší L2 a L3, až po vývojové týmy (DEV), pokud je nutný zásah do systémového řešení či kódu. Ačkoliv je tento model při aplikaci široce využíván, jeho konkrétní podoba se může mezi jednotlivými produkty výrazně lišit, jak v počtu úrovní, tak organizaci týmů i samotním procesním nastavení.

V organizacích, které spravují více produktů, bývá obvyklé, že každý produkt má vlastní tým s odlišnými pravidly, úrovněmi, komunikačními kanály a mírou formalizace. Právě tato různorodost může být příležitostí k inspiraci, ale zároveň i zdrojem neefektivity. Proto je užitečné tato řešení mezi sebou porovnat, zhodnotit jejich přínosy a nedostatky a případně navrhnout úpravy vedoucí ke zlepšení podpory napříč celým produktovým portfoliem.

Práce je strukturována do pěti hlavních kapitol. V teoretické části jsou popsány klíčové pojmy související s technickou podporou a eskalačními procesy, rámec ITIL a další relevantní metodiky. Praktická část se zaměřuje na analýzu vybraných týmů technické podpory a jejich procesního nastavení. Následně na základě zjištění jsou navržena opatření ke zvýšení efektivity a spokojenosti zákazníků.

2 Cíl a metodika práce

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a porovnání různě nastavených systémů technické podpory u vybraných softwarových týmů v rámci jedné organizace. Každý modul je spravován jiným přístupem víceúrovňové podpory, liší se v počtu úrovní, organizačním uspořádání, nástrojích i formálnosti procesů.

- **Tým Alpha** představuje specializovanou expertní úroveň technické podpory zaměřenou na řešení technicky komplexních incidentů. Tým je tvořen specialisty na úrovni L4 a funguje jako eskalovaná vrstva podpory vůči regionálním týmům, která zajišťují přímou komunikaci se zákazníky.
- **Tým Beta** představuje specializovanou technickou podporu, v níž členové týmu zastávají kombinovanou roli L2, L3, L4. Zákaznická komunikace probíhá nepřímo prostřednictvím regionální podpory, zatímco tým Beta zajišťuje hlubší technickou analýzu, koordinaci řešení a případnou eskalaci směrem k vývoji.
- **Tým Gama** představuje integrovaný model podpory, který spojuje regionální a vyšší úroveň technické podpory v rámci jednoho týmu. Jednotliví členové kombinují role L1, L2 a v některých případech i L3, přičemž konkrétní řešitel odpovídá za případ v širším rozsahu jeho životního cyklu, včetně komunikace se zákazníkem.

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a porovnat vybrané modely technické podpory a na základě zjištěných skutečností navrhnout jejich optimalizaci.

Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

C1: Popsat teoretická východiska řízení IT služeb se zaměřením na víceúrovňový model technické podpory
C2: Charakterizovat vybrané týmy technické podpory a jejich procesní nastavení v rámci analyzované organizace
C3: Analyzovat procesy řízení incidentů a komunikace mezi jednotlivými úrovněmi podpory

C4: Identifikovat klíčová úzká místa a nedostatky v jednotlivých modelech podpory
C5: Navrhnout optimalizační opatření vedoucí ke zvýšení efektivity a kvality poskytované podpory

Zlepšení je v rámci práce chápáno zejména jako potencionální snížení doby incidentů, zvýšení míry vyřešení požadavků na první úrovni podpory a snížení počtu eskalací mezi jednotlivými úrovněmi podpory.

2.2 Metodika práce

Zvolená metodika kombinuje teoretickou rešerši a kvalitativní více případovou studii. Teoretická část práce vychází z odborné literatury a metodických rámců pro řízení IT služeb, zejména ITIL 4 a dále z principů Lean IT, procesního modelování (např. BPMN) a znalostního managementu. Jejím cílem je vymezit základní pojmy a přístupy, které slouží jako východisko pro analýzu praktické části.

2.2.1 Metody sběru dat

Data pro zpracování praktické části byla získána kombinací několika metod. Jednalo se zejména o:

- Analýzu interní dokumentace a výstupy z podpůrných systémů (např. SLA, KPI, backlog aging)
- Strukturované rozhovory s vybranými pracovníky jednotlivých modulů
- Pozorování reálného fungování týmů v rámci organizace
- Vlastní znalost autorky práce, která se dlouhodobě podílí na provozu analyzovaných procesů

Rozhovory byly vedeny jako polostrukturované, přičemž okruhy otázek byly zaměřeny zejména na průběh řešení incidentů, způsob eskalace mezi jednotlivými úrovněmi podpory, komunikace se zákazníkem, využití nástrojů technické podpory a identifikaci problematických míst v procesech.

Celkem bylo realizováno 9 rozhovorů s členy analyzovaných týmů (Alpha, Beta, Gama), a to napříč různými úrovněmi podpory (zejména L2-L4 a team lead).

Vzhledem k interní povaze analyzovaných procesů a závazkům mlčenlivosti nejsou v práci uvedeny konkrétní přepisy rozhovorů ani detailní citace respondentů. Získané informace jsou proto prezentovány v agregované podobě a slouží jako podklad pro identifikaci obecných vzorců a problémových oblastí. Tímto způsobem je zachována důvěrnost citlivých informací, aniž by byla snížena vypovídající hodnota analýzy.

Součástí metodiky je také doplnění kvalitativních zjištění o základní kvantitativní ukazatele (KPI), získané z interních nástrojů (zejména Salesforce). Jedná se především o First Response SLA, Resolution SLA (včetně zapojení vývoje), TTR (Time to Resolve) nebo spokojenost s týmem technické podpory.

Zvolen byl výhradně kvalitativní přístup, neboť jednotlivé týmy fungují v odlišném kontextu a hloubková případová analýza umožňuje lépe postihnout specifika jejich procesů. Dotazníkové šetření nebylo realizováno z důvodu malého rozsahu týmů a zaměření práce na strukturu a logiku procesů.

2.2.2 Metody zpracování a vyhodnocování dat

Získaná data byla analyzována pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních přístupů. Procesy jednotlivých týmů byly modelovány pomocí notace BPMN, zatímco data z rozhovorů byla zpracována pomocí technické analýzy, při které byly identifikovány opakující se vzorce a klíčová témata související s fungováním jednotlivých modelů podpory.

Součástí analýzy bylo také využití základních kvantitativních ukazatelů (např. TTR – Time to Resolve, FCR – First contact resolution), které sloužily jako doplňující zdroj informací pro posouzení výkonnosti jednotlivých modelů podpory.

Pro systematické porovnání jednotlivých týmů byla vytvořena srovnávací matice, která umožňuje hodnotit vybraná kritéria napříč jednotlivými modely.
V rámci procesní analýzy byla kromě popisu jednotlivých procesů provedena také identifikace příčin problematických míst, vycházející z principů Root Cause Analysis (RCA) se zaměřením na organizační a procesní faktory ovlivňujících efektivitu řešení incidentů.

Pro komplexní posouzení jednotlivých modelů byla dále využita SWOT analýza a komparativní přístup, který sloužil k systematickému porovnání identifikovaných rozdílů mezi jednotlivými týmy.

Na základě provedené analýzy byla formulována konkrétní doporučení zaměřená na zlepšení procesů, zejména v oblasti komunikace, eskalačních pravidel, výkonnostních metrik a využití znalostních bází. Současně byl zohledněn dopad na zákazníka a orientačně i ekonomické aspekty navrhovaných změn.

2.2.3 Terminologické vymezení

V rámci této práce jsou pojmy *incident*, *případ* a *tiket* používány jako ekvivalentní označení pro jednotlivé požadavky evidované v systémech technické podpory. Zároveň pojem *technická podpora* (angl. support) je používán jako zastřešující označení pro procesy a činnosti související s řešením incidentů. Odvozené výrazy (např. *supportní tým, supportní pracovník*) jsou užívány s ohledem na terminologii typicky používanou v oblasti řízení IT služeb.

2.2.4 Limitace výzkumu

Tato práce je založena na případové studii jedné organizace, což omezuje obecnou přenositelnost výsledků. Část dat vychází z interních zdrojů a zkušenost autorky, což může přinést určitou míru subjektivity. Výsledky jsou zároveň ovlivněny konkrétním stavem organizace a použitými nástroji v době výzkumu, a navržená opatření proto nelze považovat za univerzálně aplikovatelná.

2.2.5 Přezkoumatelnost výzkumu

Přezkoumatelnost výzkumu byla v této práci zajištěna propojením více zdrojů dat a jejich systematickým vyhodnocením. Základními zdroji byly interní dokumentace a systémové výstupy z nástrojů Salesforce, Jira a YouTrack, dále polostrukturované rozhovory s pracovníky analyzovaných týmů, vlastní pozorování autorky a modelování procesů pomocí BPMN.

Postup zpracování dat probíhal ve třech navazujících krocích. Nejprve byla získaná data tříděna podle jejich povahy, tedy na procesní popis, výkonnostní ukazatele, poznatky z rozhovorů a pozorování. Následně byla tato data analyzována pomocí zvolených metod, konkrétně procesního modelování BPMN, komparativní analýzy týmů, SWOT analýzy, základní Root Cause Analysis a interpretace dostupných KPI a operativních dashboardů. V posledním kroku byly dílčí poznatky syntetizovány do závěrů o silných stránkách, slabých místech a možnostech optimalizace jednotlivých modelů podpory.

Logiku odvození závěrů lze shrnout následovně:

- zdroj dat: interní dashboardy, systémové záznamy, rozhovory, pozorování,
- zpracování dat: třídění poznatků, procesní modelování, porovnání týmů, interpretace ukazatelů a identifikace opakujících se vzorců,
- výstup: identifikace úzkých míst, zhodnocení fungování jednotlivých modelů podpory a formulace doporučení pro jejich optimalizaci.

Závěry práce tedy nevycházejí z jednoho izolovaného zdroje, ale ze vzájemného porovnání více typů podkladů. Tím byl posílen nejen analytický charakter práce, ale i transparentnost odvození hlavních zjištění. Současně je však nutné zohlednit, že vzhledem k interní povaze dat a anonymizaci respondentů není možné celý výzkumný postup plně replikovat v identické podobě mimo prostředí analyzované organizace.

3 Teoretická část

3.1 Řízení IT služeb

3.1.1 Význam řízení IT služeb

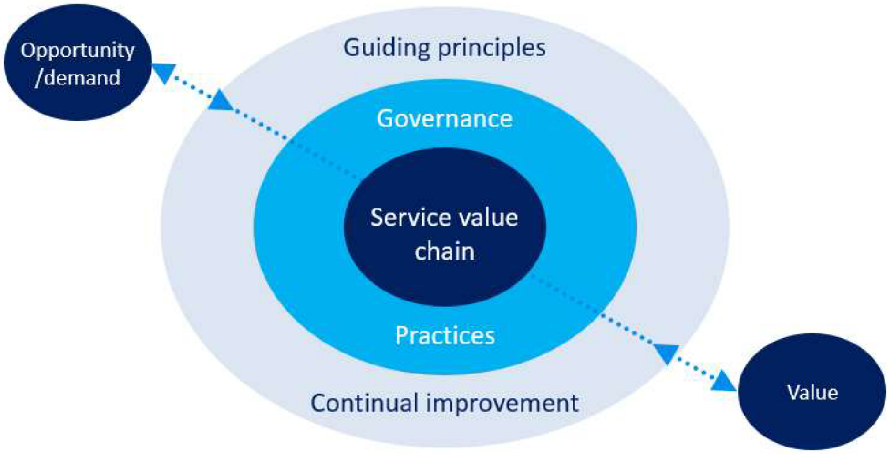
IT služby jsou v dnešním moderním podnikatelském prostředí nedílnou součástí většiny provozních a obchodních procesů. Místo tradičního přístupu, kde bylo IT vnímáno pouze jako technická podpora, se dnes uplatňuje koncept řízení IT služeb (IT Service Management, dále jen ITSM), jehož cílem je poskytovat IT jako měřitelnou a konzistentní, jež přináší přidanou hodnotu zákazníkům a koncovým uživatelům (Axelos, 2019).

ITSM představuje soubor postupů, procesů a rámců, které umožňují plánovat, zavádět, provozovat a průběžně zlepšovat IT služby s důrazem na potřeby uživatelů, podnikové cíle a efektivitu procesu (Bon, 2008). Klíčovým principem je, že IT není cílem samo o sobě, ale prostředkem pro dosažení obchodních výsledků.

3.1.2 Rámec ITIL

Nejznámější a nejpoužívanějším rámcem pro ITSM je ITIL ® (Information Technology Infrastructure Library), který vznikl koncem 80. let ve Velké Británii. Jeho současná verze ITIL 4 byla představena organizací Axelos v roce 2019. Tato verze reagovala na aktuální potřeby organizací a nyní propojuje klasické řízení služeb s agilními metodami, DevOps a Lean přístupy (Axelos, 2019).

ITIL 4 staví na konceptu Service Value System (SVS), který propojuje různé organizační komponenty a řídící principy s cílem vytvářet a zvyšovat hodnotu poskytovanou službami. Klíčovou součástí tohoto systému je SVC (Service Value Chain), což je model popisující hlavní činnosti organizace (např. plánování, dodání, podpora), které transformují poptávku na hodnotu zákazníka (Axelos, 2019).



Obrázek 1 – ITIL 4
Zdroj: O2 IT Solutions (2025)

ITIL 4 rovněž definuje praktiky, mezi které patří např. Incident Management, Service Request Management, Problem Management, Change Enablement nebo Knowledge Management (Axelos, 2019). Tyto oblasti tvoří stavební kameny pro efektivní provoz IT podpory a budou analyzovány detailněji v dalších kapitolách práce.

3.1.3 ISO/IEC 20000 – ITSM mezinárodní norma

Mezinárodní norma ISO/IEC 20000-1:2018 je dalším významným rámcem, stanovující požadavky na systém řízení služeb, tj. SMS (Service Management System). Norma se do značné míry inspiruje rámcem ITIL, ale více klade důraz na formální požadavky, procesní zodpovědnosti, dokumentaci a auditovatelnost. Umožňuje také certifikace organizací, které chtějí prokázat shodu se standardizovanými požadavky na řízení IT služeb (ISO/IEC, 2018).

Tato norma se často využívá v prostředí s vysokými nároky na řízení kvality, jako jsou finanční instituce, softwarové firmy či veřejný sektor. Oproti ITILu, který je pouze metodickým rámcem, je ISO norma právně závaznou a umožňuje externí audit.

3.1.4 COBIT – rámec pro řízení a kontrolu IT

COBIT = Control Objectives for Information and Related Technologies je rámec, který se zaměřuje na řízení a dohled nad IT službami z hlediska celkové organizační

strategie, rizik a souladu s regulacemi (governance). Je vyvíjen organizací ISACA a poskytuje ve verzi COBIT 2019 strukturovaný přístup ke sladění IT cílů s cíli podniku, měření výkonnosti a řízení odpovědnosti (ISACA, 2019).

Na rozdíl od ITILu, který se věnuje provozní stránce ITSM, tento rámec slouží spíše pro strategické řízení a je často spojován s interními či externími audity.

3.1.5 Doplňkové přístupy. Lean IT, DevOps a Agile

I když ITIL, ISO/IEC 20000 a COBIT tvoří základní rámce pro řízení IT služeb, v reálném provozu se s nimi často kombinují modernější přístupy zaměřené na rychlost, flexibilitu a zlepšování týmové spolupráce. Mezi tyto přístupy patří zejména Lean IT, DevOps nebo Agile. Nejsou to přímými konkurenti proti tradičním rámcům, ale spíše je doplňují a posilují jejich praktické uplatnění.

Lean IT adaptuje principy štíhlé výroby do IT prostředí. Klade důraz na odstraňování plýtvání, zkracování doby dodání a neustále zlepšování (Cybiant, nedatováno). Jeho cílem je zvyšovat hodnotu poskytovanou zákazníkovi při současném omezení neefektivních aktivit a využívání zdrojů (Bell a Orzen, 2010).
Mezi klíčové nástroje patří (Bell a Orzen, 2010):

- Value Stream Mapping (=mapování toku hodnoty)
- Standardizace procesů
- Práce s vizualizací (např. Kanban)

Obrázek 2 – Lean IT
Zdroj: Six Sigma Study Guide (2023)

DevOps je typ metodiky, který propojuje vývoj (Development) a provoz (Operations). Jejím cílem je odstranit bariéry mezi těmito odděleními a umožnit rychlejší a spolehlivější dodání softwaru. DevOps není zaměřen pouze na nástroje, ale především na kulturní změnu, spolupráci a zpětnou vazbu (Kim et al., 2016).
DevOps zahrnuje (Kim et al., 2016).:

- Automatizaci nasazování,
- Kontinuální integraci a doručování (CI/CD)
- Monitoring provozu
- Spolupráci napříč rolemi a týmy

Doplňkově GitLab popisuje DevOps jako přístup, který zvyšuje efektivitu, rychlost a bezpečnost vývoje a doručování softwaru ve srovnání s tradičními procesy (GITLab, 2023).

Agile přístupy vznikly jako reakce na potřebu rychlejších a flexibilnějších způsobů vývoje softwaru. Základním dokumentem je tzv. Agilní manifest, který zdůrazňuje:

- Spolupráci před smlouvami
- Reagování na změny před sledováním plánu
- Funkční software před rozsáhlou dokumentací.

Byl sepsán v roce 2001 skupinou vývojářů jako reakce na těžkopádné a nepružné vývojové procesy (Agile Manifesto, 2001). Cílem agilního řízení je tedy poskytnout

zákazníkovi co největší hodnotu co nejrychleji v krátkých iteracích se zpětnou vazbou (Schwaber a Sutherland, 2017). Prakticky se Agile promítá do metodik Scrum, Kanban nebo SAFe.

Ačkoliv tyto metodiky vznikly především ve vývoji softwaru, jejich principy jsou využitelné i v prostředí technické podpory. Lean IT umožňuje analyzovat a optimalizovat tok tiketů, eskalací a zpracování požadavků. DevOPS podporuje spolupráci mezi vyššími úrovni supportu a vývojovým oddělením. Zároveň agilní prvky typu retrospektiva nebo denní stand-upy zvyšují týmovou koordinaci a přispívají ke zlepšení služeb, což je cílem moderního řízení IT služeb.

3.1.6 Business procesy a jejich modelování v ITSM

Definice a význam business procesu:

Business proces lze chápat jako soubor logicky propojených úkolů vykonávaných za účelem dosažení určitého obchodního výsledků (Davenport, 1993). Zároveň je definován jako soubor činností, které přijímají jeden nebo více vstupů a vytvářejí výstup s hodnotou pro zákazníka (Hammer a Champy, 1993).

Obě definice se shodují v tom, že proces není pouhým sledem izolovaných aktivit, ale uceleným tokem činností, které mají jasně definovaný začátek i konec a jejichž cílem je vytvořit přidanou hodnotu pro zákazníka. Proto je tento pohled důležitý nejen pro interní funkční struktury.

Procesní přístup v řízení IT služeb:

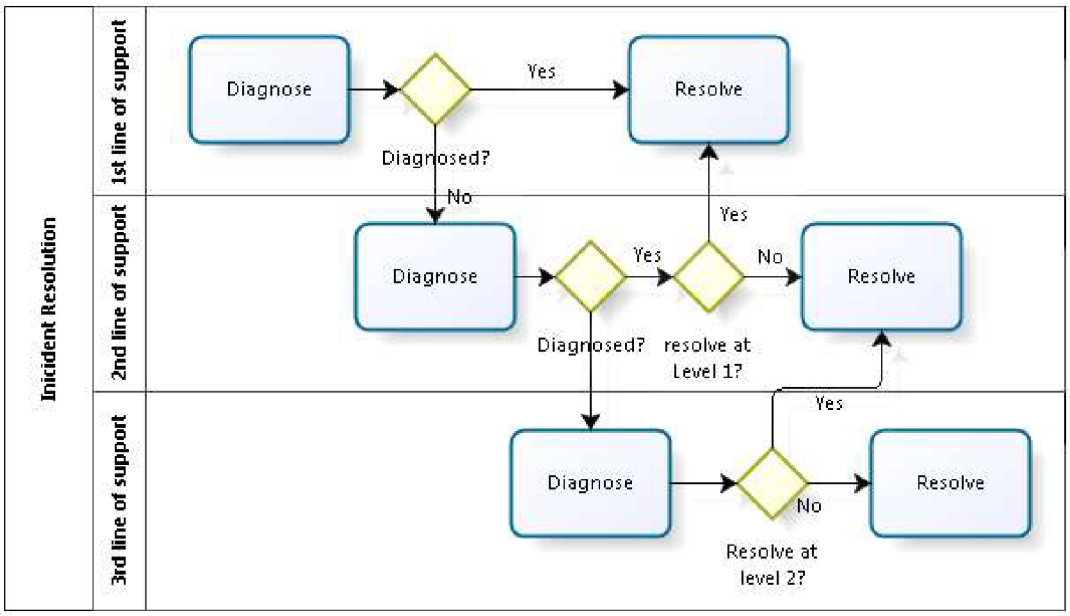
Koncept procesního řízení se zásadním způsobem promítá do oblasti IT služeb. Rámec ITIL 4 staví na tom, že služby jsou realizované prostřednictvím procesů s jasně definovanými vstupy, výstupy, rolemi a odpovědnostmi. Procesní přístup je nezbytný pro zajištění konzistence služeb a jejich neustálého zlepšování. (Axelos, 2029). Norma ISO/IEC 20000 pak tento pohled rozšiřuje o nutnost formální dokumentace a auditovatelnost, čímž zajišťuje, že procesy v ITSM jsou nejen funkční, ale i transparentní a ověřitelné (ISO/IEC, 2018).

Modelování business procesů:

Pro praktické uchopení procesů je využíváno procesní modelování, jehož cílem je zjednodušit komunikaci mezi IT a byznysem a umožnit tím tak analýzu a optimalizaci procesů. Nejrozšířenějším standardem je BPMN (Business Process Model and Notation). BPMN představuje „grafický jazyk určený k jednoznačnému popisu procesů, který je srozumitelný pro všechny zainteresovaný strany“. Notace BPMN využívá základní prvky, jako jsou činnosti, toky, události a rozhodovací brány, a umožňuje vytvářet procesní modely na různé úrovní detailu – od jednoduchých schémat až po detailní workflow (Object Management Group, 2014).

Využití modelování v IT podpoře:

Procesní modelování je obzvlášť užitečné v oblasti technické podpory, kde usnadňuje vizualizaci toku požadavků a identifikaci potencionálních úzkých míst. Např. proces Incident Managementu lze znázornit jako sled kroků od vytvoření tiketu, přes jeho kategorizaci a přiřazení úrovni supportu, až po jeho vyřešení a uzavření. Vizualizace procesů umožňuje efektivně sledovat metriky, jako jsou MTTR či SLA compliance, a tím přispívá k odhalování zpoždění a optimalizaci pracovních toků (BPM, 2023). Vizuální modely jsou klíčovým nástrojem pro agilní řízení týmů, protože usnadňují rychlou identifikaci problémů a podporují rychlou adaptaci vůči změnám (Atlassian, 2024).



Obrázek 3 – BPMN příklad
Zdroj: 3CS IT Solutions (2023)

3.2 Multilevel support

3.2.1 Definice a význam víceúrovňové podpory

Moderní technická podpora více úrovní představuje strukturovaný způsob organizace supportních týmů podle úrovně odbornosti a složitosti řešených požadavků. Cílem tohoto modelu je efektivně řešit zdroje, zkrátit čas potřebný k vyřešení incidentu a omezit eskalace na vyšší úrovně.

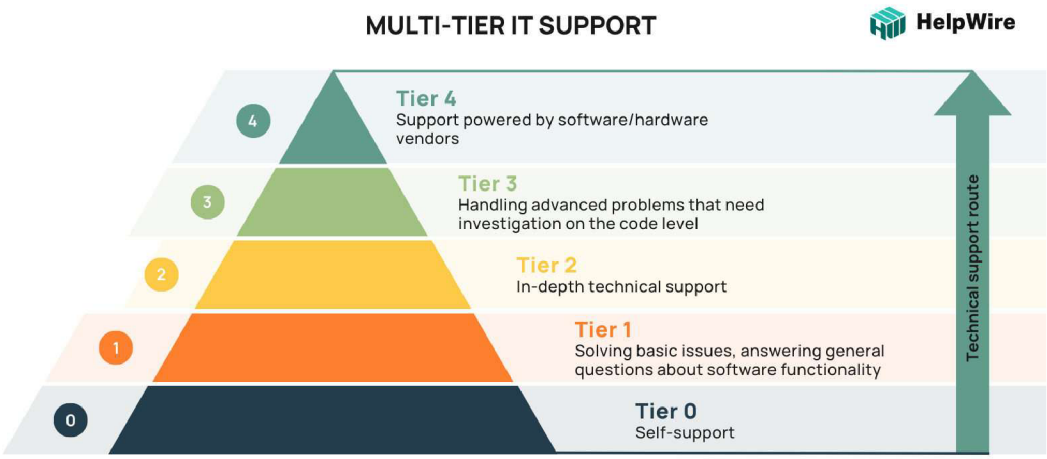
ITIL 4 uvádí tento přístup v rámci praktiky incident managementu, kde tvrdí, že „incidenty mohou být směrovány na různou úroveň podpory podle složitosti a charakteru požadavku“ (Axelos, 2019). Tato struktura bývá často označovaná buď jako model úrovní L1 až L4, nebo jako model Tier 1 až 3, přičemž některé zdroje tyto termíny používají zaměnitelně. Model může být dále případně doplněný o vývojový tým Tier 4.

3.2.2 Struktura úrovní podpory

Technická podpora je standardně rozdělena do několika úrovní (BMC Software, 2024):

- Úroveň L0
    - Označuje samoobslužné kanály, které uživatelům umožňují řešit standardní problémy bez nutnosti zásahu podpory. Patří sem především znalostní báze, často kladené dotazy (FAQ), diskuzní fóra či chatboty. Cílem této úrovně je snížit počet tiketů směrovaných na helpdesk a tím zrychlit řešení jednoduchých požadavků.
- Úroveň L1
    - Jedná se o první kontaktní bod pro zákazníky, zaměřený na rychlé zpracování běžných požadavků – změny hesel, nastavení účtů, obecné informace. Pracovníci této úrovně používají znalostní bázi a standardizované skripty, mají omezený přístup k technickým nástrojům.
- Úroveň L2
    - Zajištuje technicky náročnější podporu – analýzu logů, složitější konfigurace, reinstalace aplikací apod. L2 má hlubší znalost systémů a přístup k administraci a interní dokumentaci. L2 často spolupracuje s dalšími interními týmy a připravuje podklady pro případnou eskalaci na vyšší úroveň.

- Úroveň L3
    - Tuto úroveň tvoří specialisté s hlubokou znalostí produktu – typicky supportní experti na danou oblast, systémoví architekti a vývojáři. Zajišťují řešení komplexních nebo kritických incidentů, které mohou mít dopad na stabilitu systému nebo vyžadují zásah do zdrojového kódu. Součástí práce L3 je také i analýza příčin (=root cause analysis) a návrh trvalých řešení.
- Úroveň L4
    - Čtvrtá úroveň nemusí být vždy součástí struktury organizace. Může to představovat externí dodavatele nebo SW výrobce, jež jsou kontaktováni v případě problému souvisejícího s komponentou třetí strany nebo spadá do oblasti smluvní servisní podpory. L4 bývá využívaná zejména v prostředích se složitou infrastrukturou nebo při eskalacích mimo kontrolu interních týmů.



Obrázek 4 – Multi-tier IT Support
Zdroj: Helpwire (2025)

3.2.3 Typy eskalací

Multilevel model technické podpory pracuje s dvěma hlavními typy eskalací, které zajišťují efektivní předávání incidentů v případě, že daná úroveň nedokáže požadavek vyřešit. Provance jej definuje následovně:

1. Funkční eskalace – představuje předávání incidentu na vyšší technickou úroveň, např z L1 na úroveň L2, v případě, kdy požadavek přesahuje odborné či nástrojové možnosti aktuálního pracovníka.
2. Hierarchická eskalace – aktivována, pokud má incident zásadní dopad na provoz nebo zákazníka a vyžaduje zapojení nadřízených osob či vedení firmy. Tato forma eskalace se využívá typicky při překročení smluvně dohodnutých časů odezvy (SLA) (Provance, 2023)

Jako příklad můžeme uvést společnost BMC Software, která má formálně definovaný eskalační protokol, v němž je stanoveno postupné zapojení rolí, pokud si to situace vyžaduje (BMC Software, 2024). Správně nastavený proces eskalace je důležitý pro zajištění kontinuity služeb, dodržení dohodnutých podmínek a transparentní komunikaci se zákazníkem.

3.2.4 Výhody a omezení víceúrovňového modelu

Model víceúrovňové technické podpory představuje osvědčený přístup k organizací týmů supportérů, a to zejména v prostředích s velkým objemem rutinních požadavků. Tento strukturovaný charakter přináší řadu výhod, ale také i omezení, které vedly k vývoji alternativních modelů (ThinkHDI, 2017).
Výhody:

- Efektivní rozdělení práce – rutinní požadavky jsou řešeny pracovníky na první úrovni (L1), zatímco složitější problémy přecházejí na vyšší úrovně. Tím dochází k efektivnějšímu využití odborných kapacit.
- Specializace a odbornost – každá úroveň podpory se zaměřují na jiný typ incidentů či technologií, což zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb.
- Možnost škálování – model je snadno rozšiřitelný podle růstu organizace či objemu tiketů, bez nutnosti reorganizace celého týmu.
- Měřitelnost výkonu – víceúrovňový systém umožňuje sledovat výkonnost jednotlivých vrstev, např. pomocí ukazatelů FCR (First contact Resolution) nebo průměrná doba eskalace.

Omezení:

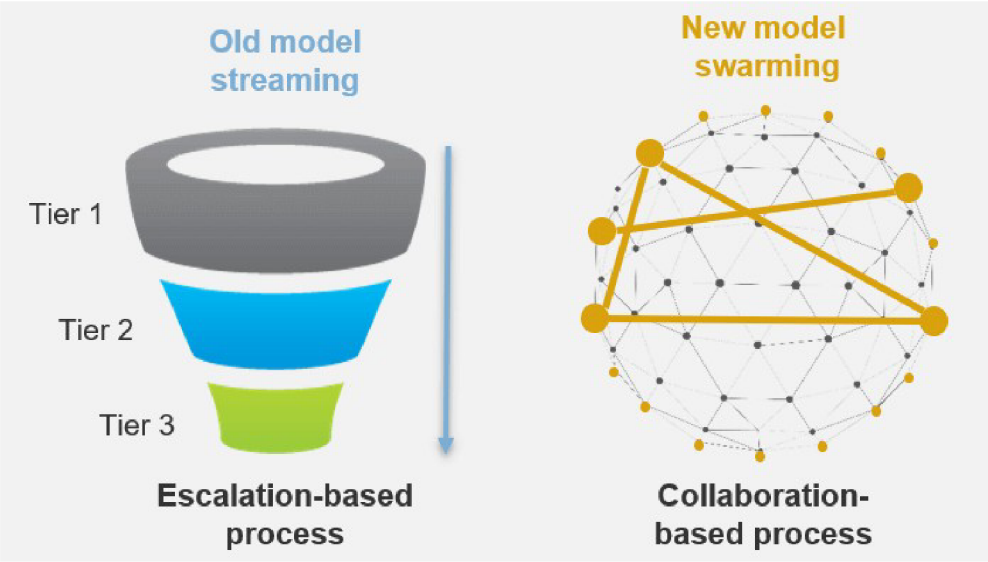
- Zpoždění při předávání požadavků – předávání tiketu mezi úrovněmi může vést k prodlevám, zejména pokud není eskalační proces optimálně nastaven

- Ztráta kontextu při eskalaci – každý přesun tiketu může znamenat ztrátu důležitých informací, což prodlužuje dobu řešení a může zhoršit zákaznickou zkušenost.
- „Ping-pong“ efekt – tiket je opakovaně předáván mezi týmy nebo úrovněmi, aniž by došlo k jeho vyřešení. Tento jev bývá důsledkem nejasného vymezení kompetencí nebo nedostatečné komunikace
- Nedostatek motivace a izolace zkušeností – TSIA (2014) uvádí také problém jevu, kdy pracovníci na nižších úrovních často řeší pouze jednoduché úkoly a nemají možnost se dále rozvíjet. Tento fakt může vést k demotivaci, vyšší fluktuaci a nedostatečnému sdílení znalostí napříč týmy.

3.2.5 Alternativní přístupy

Ačkoliv multi-level support představuje dlouhodobě zavedený a široce používaný model, v posledních letech dochází k rozvoji alternativních přístupů, které reagují na jeho omezení. Tyto modely jsou často inspirovány agilními principy, DevOps kulturou s důrazem na zákaznickou zkušenost. Nejvýznamnějšími alternativami jsou tzv. swarming model, one-team support a přístup end-to-end ownership.

Swarming (česky „rojení“) je model umožňující namísto předávání požadavků mezi jednotlivými úrovněmi jejich okamžité řešení nejvhodnějším dostupným odborníkem. V tomto modelu se nečeká na eskalaci, jelikož je incident od začátku řešen ve spolupráci více členů týmu s různými kompetencemi. Cílem je eliminovat zpoždění, ztrátu kontextu a tzv. „ping pong efekt“ typický pro tradiční modely (BMC, 2018).
Swarming může mít víc variant – např. Local Dispatch Swarm, kde jednotlivci spolupracují v rámci vlastního týmu nebo Severity 1 Swarm, při němž se v případě kritického incidentu rychle svolá skupina odborníků napříč organizací (BMC, 2018). Mezi hlavní výhody se řadí zrychlení řešení incidentů, zlepšení spolupráce mezi týmy, sdílení znalostí a snížení zátěže na eskalační strukturu. (Topdesk, 2025)
Tento model je vhodný zejména v prostředí s vysokou mírou složitosti, dynamickým vývojem produktů.



Obrázek 5 – Swarming
Zdroj: Giva (2024)

Model **„One-Team Support“** (nebo také „collaborative support“) vychází z myšlenky, že všichni členové týmu sdílejí zodpovědnost za všechny přijaté požadavky. Incidenty nejsou předávány mezi úrovněmi, ale řešeny dle dostupnosti a odbornosti konkrétního zaměstnance. Důraz je kladen na otevřenost, sdílení informací a samoorganizaci týmu, nikoliv na přesně definované role či eskalační procesy. (TSIA, 2014)
Tento model je typický pro agilní organizace, kde jsou podpora a vývoj velmi úzce propojeny. V konkrétních případech se často využívá ve formě tzv. „support squads“, tedy menších autonomních týmů zodpovědných za vybranou oblast produktu (Flatiron Engineering, 2021).

End-to-end Ownership je model, jenž přenáší odpovědnost za celý životní cyklus tiketu na jednoho pracovníka nebo tým, a to od přijetí až do uzavření tiketu. Je často zmiňovaný v rámci DevOps a produktového vývoje, kdy tým komplexně spravuje službu od jejího návrhu až po provoz. Tento přístup podporuje zodpovědnost, hlubší porozumění problému a vyšší míru zákaznické péče (OpsLevel, 2021).

Vedle jednoznačně definovaných přístupů, jako je víceúrovňový model či swarming, se reálně stále častěji uplatňují tzv. **hybridní modely** technické podpory. Ty kombinují prvky různých metod podle potřeb konkrétní společnosti, charakteru produktů a očekávání zákazníků.

Hybridní model může být výhodný v situacích, kdy je L1 úroveň zachována pro vyřizování známých a opakujících se požadavků, zatímco swarming tým je aktivován pro složité a unikátní incidenty, nespadající do standardních znalostních postupů. Tento model umožňuje využít výhody obou modelů. Škálovatelnost a strukturu víceúrovňového přístupu i rychlost a kolaborativnost swarmingu.
Hybridní modely jsou zvláště vhodné pro organizace s komplexními produkty, geograficky rozptýlenými týmy nebo tak kde jsou vysoká očekávání co se týče zákaznické spokojenosti a rychlé adaptace. Jejich úspěšné fungování je však podmíněno jasným vymezením rolí, pravidel přepínání mezi modely a silnou procesní i technologickou podporou (Consortium for Service Innovation, 2022).

3.2.6 Měření výkonnosti technické podpory

Měření výkonnosti technické podpory představuje jeden z klíčových nástrojů řízení týmů. Jeho cílem není pouze sledovat rychlost a efektivitu zpracování požadavků, ale také posoudit kvalitu interakce se zákazníky, schopnost týmu předcházet eskalacím a dlouhodobě udržovat vysokou úroveň spokojenosti koncových uživatelů.

Mezi základní ukazatele, které se běžně využívají v oblasti IT podpory, patří zejména First Contact Resolution (FCR), což je podíl případů, jenž jsou vyřešeny již při prvním kontaktu se zákazníkem. Vysoké číslo FCR značí schopnost týmu pracovat s dostupnými znalostmi efektivně a minimalizovat nutnost eskalace. (Zendesk, 2018)
Dalším klíčovým ukazatelem je resolution time, také jinak doba od otevření tiketu po jeho finální vyřešení. Tato metrika přispívá k celkové efektivitě interních procesů, kooperační schopnost týmů a míru závislosti na eskalaci. V některých prostředích je resolution time členěn na více etap – typicky podle jednotlivých levelů podpory – což umožňuje lépe identifikovat procesní úzká místa (Zendesk, 2018).

FRT neboli First Response Time je metrika doby první reakce na nový tiket. Ten hraje zásadní roli zejména v situacích, kdy zákazník čeká rychle potvrzení, že jeho problém je v řešení. Ačkoliv FRT nemusí korelovat s rychlostí samotného řešení, má významný vliv na vnímání kvality služby. Takové týmy jsou vnímány jako spolehlivější a profesionálnější (Intercom, 2025).

Z pohledu řízení smluvních vztahů je zásadní metrika SLA compliance, tedy míra dodržení parametrů stanovených ve smlouvách o úrovni služeb (Service level agreement). Smlouva definuje konkrétní metriky mezi poskytovatelem služby a jejím příjemcem, jako jsou především doba odezvy na incident nebo maximální doba řešení podle závažnosti problému (Atlassian, 2025).
SLA compliance tak slouží k vyhodnocení, zda byly jednotlivé požadavky vyřízeny v souladu s dohodnutými časovými či kvalitativními standardy. Tato metrika je často využívána pro interní monitoring výkonnosti podpory i jako podklad pro externí reporting vůči zákazníkům. V případě opakovaného nedodržení SLA může sloužit jako základ pro eskalaci, revizi smluvních podmínek či uplatnění sankčních mechanismů (Zendesk, 2025).

Na SLA compliance navazuje Mean Time to Resolution (MTTR), který představuje průměrný čas potřebný k vyřešení incidentu od jeho nahlášení po uzavření. MTTR je klíčovou metrikou zejména v prostředích kde je dostupnost systémů zásadní, protože přímo ovlivňuje provozní kontinuitu. Sledování MTTR umožňuje identifikovat opakující se problémy, optimalizovat procesy a zvyšovat efektivitu podpůrných týmů (BMC, 2023; Forsgren, Humble a Kim, 2018).

Obrázek 6 – SLA
Zdroj: Mutiso (2024)

Dalším neméně důležitým ukazatelem je Mean Time to Acknowledge (MTTA), tedy průměrný čas, který uplyne od vytvoření tiketu do jeho potvrzení ze strany supportu. Krátká doba potvrzení přijetí může výrazně přispět k vyšší spokojenosti zákazníků,

jelikož signalizuje zaznamenání a zároveň probíhající řešení. MTTA je proto často vnímána jako ukazatel dostupnosti a rychlosti reakce týmu (Atlassian, 2024).

Jeden z nejdůležitějších kvalitativních ukazatelů je Customer Satisfaction Score (CSAT). Tento index spokojenosti se získává zpravidla prostřednictvím krátkých dotazníků zaslaných zákazníkům po uzavření tiketu. CSAT obohacuje technické metriky o pohled uživatelů na kvalitu interakce, což poskytuje komplexnější obraz o celkové výkonnosti podpory (Zendesk, 2024).

Obrázek 7 – CSAT
Zdroj: Staffino (2025)

Pro dlouhodobé řízení kapacit a prioritizaci je rovněž významné sledovat tzv. ticket backlog, tedy počet nevyřešených požadavků čekajících na zpracování. Příliš vysoký backlog může signalizovat přetížení týmu nebo nedostatečné nastavení eskalačních procesů a negativně tím může ovlivňovat vnímanou kvalitu poskytované služby (Zendesk, 2025).

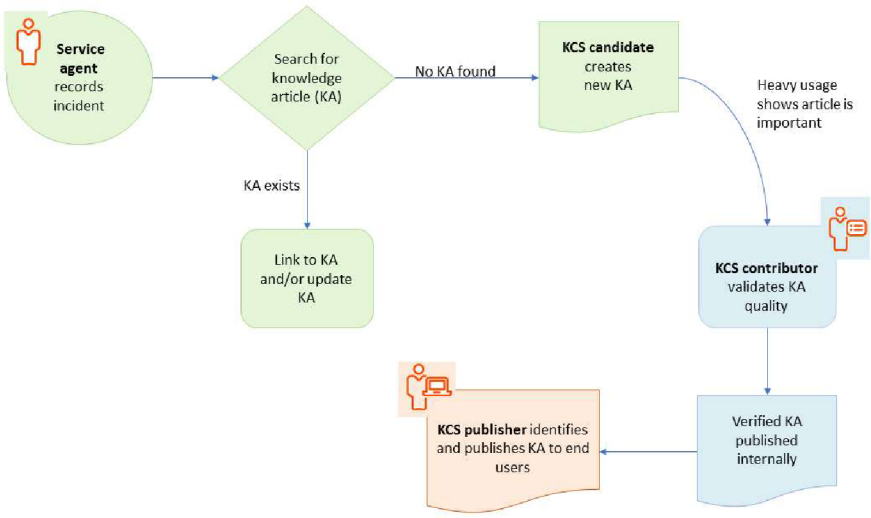
3.2.7 Knowledge management a přístup KCS

Efektivní správa znalostí představuje klíčový faktor úspěšného fungování technické podpory. V prostředí, kde se řeší stovky až tisíce požadavků a zároveň zaměstnanci fluktuují, je systematické ukládání, sdílení a využívání znalostí nebytné pro udržení kvality, rychlosti a konzistence odpovědí. Znalostní váze je tedy zásadní pro optimalizaci supportu.

Metodika Knowledge-Centered Service (KCS) integruje práci se znalostní přímo do procesu řešení incidentů. Když řešitel pracuje na incidentu, zároveň také vytváří či aktualizuje odpovídající znalostní záznam, který je ihned dostupný pro ostatní. (Invgate, 2025).

Podle BMC (2025) existují čtyři klíčové kroky v KCS:

1. Vytvoření znalosti při řešení incidentu, pokud žádná vhodná neexistuje
2. Sbírat existující znalosti do jednotné báze
3. Znovu použít stávající znalosti, pokud odpovídají situaci
4. Zlepšování znalosti na základě reálného užití a zpětné vazby



Obrázek 8 – KCS
Zdroj: BMC (2025)

TSIA zdůrazňuje, že knowledge management je úspěšný pouze tehdy, pokud je vnímám jako dlouhodobý strategický proces a ne jen jako jednorázová iniciativa. Organizace při jeho zavádění obvykle procházejí postupným vývojem, který lze popsat pomocí tzv. maturity modelu. V rané fázi firmy teprve rozpoznávají význam znalostí a začínají budovat základní postupy. V další etapě se znalostní management stává součástí standardních procesů a je podporován vhodnými technologiemi. Následuje fáze, kde se již prokazatelně promítá do zlepšení výkonnosti podpory, zejména zkrácením doby řešení či snížením počtu eskalací. Nejvyšší úroveň pak představuje stav plné integrace

práce se znalostmi do kultury organizace a je zároveň považována za klíčový faktor konkurenceschopnosti (TSIA, 2019).

TSIA Knowledge Management Maturity Model

	Recognition Phase	Instantiation Phase	Value Realization Phase	Strategic Phase
Corporate Culture	• Share knowledge and others take credit. • Employees recognized and rewarded for knowledge hoarding.	• Executives realize potential to boost productivity and cut costs through enhanced knowledge sharing.	• Executives see ROI for KM programs. • Program expands beyond support.	• Executives lead by example and reward knowledge sharing. • Executives receive regular updates on KM programs. • Cross-enterprise knowledge czar appointed.
People	• Informal collaboration. • Experts identified by topic. • No goals or incentives for knowledge sharing.	• Knowledge management training provided. • Goals/incentives introduced for KM outcomes. • Dedicated editing and maintenance resources.	• Employee: impacts to core productivity metrics, such as FCR, talk/resolve time, cost per incident, and ESAT. • Customer: rise in assisted and unassisted support CSAT, self-service success, and deflection.	• Customers involved in knowledge creation/ maintenance. • Improved collaboration enables "swarming" support. • Long-term funding committed for dedicated KM resources.
Process	• No formal processes. • Knowledge tracked in support cases and by *Post-it* notes.	• Processes established for knowledge capture, publishing, and maintenance.	• Publishing process optimized. • Knowledge-sharing processes expand across service to involve PS, ES, and MS.	• KM processes expand across enterprise (development, QA, product management, product marketing, marketing, billing, etc.). • Development priorities tied to root causes identified by support KM.
Technology	• Knowledge collected in multiple applications and repositories. • No unified search index or strategy.	• Employee/customer knowledge repository identified. • Unified search strategy in place.	• Knowledge maintenance automated. • Analytics identify content gaps, top/least-used content, relevancy. • Concept-based trend analysis.	• Infrastructure to further enable knowledge consumption, including search paradigms (chat bots) and formats (video, mobile). • Long-term funding committed for KM infrastructure improvements.

Obrázek 9 – TSIA Maturity model
Zdroj: TSIA (2029)

4 Praktická část

4.1 Firma Quadient

4.1.1 Historie a vývoj

Kořeny společnosti Quadient sahají hluboko do historie poštovních a komunikačních technologií. Původně vystupovala pod názvem Neopost, jenž byl po desetiletí synonymem pro inovace v oblasti automatizace poštovních služeb. Již od začátku 20. století se Neopost podílel na vývoji frankovacích zařízení a řešení, která zefektivňovala zpracování a doručování zásilek. Moderní právní subjekt společnosti vznikl v roce 1992, kdy Neopost konsolidoval své aktivity do podoby mezinárodní technologické skupiny se sídlem ve Francii (Quadient, Our History).

Na přelomu tisíciletí firma postupně rozšiřovala své kompetence i mimo oblast fyzické pošty. Klíčovou roli v této transformaci sehrály akvizice strategických technologických společností, které ji umožnily přenést své know-how z oblasti automatizace do prostředí digitálních služeb. Zlomovým momentem pro vývoj firmy se však stala akvizice GMC Software Technology v roce 2012. GMC, založená ve Švýcarsku v roce 1994, se během krátké doby stala jedním z lídrů v oblasti Customer Communication Management (CCM). Její produktová platforma GMC Inspire umožnila firmám po celém světě vytvářet personalizovanou zákaznickou komunikaci napříč tištěnými i digitálními kanály. Převzetím této společnosti změnil Neopost zásadně charakter svého podnikání. Z tradičního dodavatele poštovních řešení se stal poskytovatelem integrovaných komunikačních a softwarových platforem (Quadient, Our History).

Tento přerod vyvrcholil v roce 2019, kdy společnost oficiálně změnila svůj název z Neopost na Quadient. Rebranding byl součástí nové firemní identity, která měla odrážet strategický posun směrem k digitalizaci, automatizaci procesů a budování „smysluplných spojení mezi firmami a jejich zákazníky“ (= Powering Meaningful Customer Connections). Nová značka symbolizuje otevřenější a modernější přístup k inovacín a reflektuje posun od výrobce poštovních zařízení ke globálnímu technologickému hráči (Quadient, Neopost Changes Its Name to Quadient).

V posledních letech se společnost soustředí na další rozvoj svých softwarových řešení, která dnes představují jádro jejího portfolia. Quadient se systematicky přetváří v cloud-first organizaci, jejímž cílem je propojit komunikaci, finanční procesy i logistiku do jednotného digitálního ekosystému. Tento směr potvrzuje i strategický plán „Elevate to 2030“, představený v červnu 2024. Jeho ambicí je dosáhnout do roku 2030 více než jedné miliardy eur ročních příjmu z předplatného a zvýšit provozní zisk (EBIT) na 250 milionu eur. Plán klade důraz na dlouhodobou udržitelnost, rekurentní obchodní model a důsledné propojení produktů prostřednictvím jednotné cloudové infrastruktury (Globe Newswire, 2024).
Tento vývoj ilustruje přerod firmy s historickým základem v poštovních technologiích na moderního poskytovatele digitálních řešení.

4.1.2 Firemní hodnoty a strategie

Strategie společnosti Quadient je postavena na dlouhodobé vizi vytváření „meaningful customer connections, tj. smysluplná zákaznická propojení. Tento koncept se odráží ve všech oblastech činnosti společnosti – od vývoje produktů přes interní kulturu až po způsob, jakým organizace komunikuje se svými partnery a klienty.
Firemní kultura je shrnuta do sloganu „EPIC. Together.“ Ten vyjadřuje základní hodnotový rámec společnosti. Každé písmeno představuje jeden z pilířů, na nichž je filozofie Quadientu postavena (Quadient, our Values):

1. Empowerment -> společnost klade důraz na otevřenost, samostatnost a schopnost přebírat odpovědnost. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby projevovali iniciativu, aktivně přinášeli nové nápady a podporovali inovace.
2. Passion -> jedná se o hodnotu, která odráží nadšení pro práci, týmovou spolupráci a společný úspěch. Quadient vnímá své zaměstnance jako hnací sílu inovací, kteří sdílí zápal pro dosažení cílů i rozvoj zákaznické zkušenosti.
3. Inspiration -> firma podporuje kulturu, v niž se zaměstnanci inspirují navzájem a usilují o pozitivní dopad nejen v rámci vlastního týmu, ale i širší komunity
4. Community -> Quadient zdůrazňuje význam vzájemné podpory, spolupráci napřič organizačními strukturami a ohleduplnosti vůči zákazníkům i životnímu prostředí. Společnost se zároveň aktivně zapojuje do místních iniciativ v oblasti vzdělávání a udržitelnosti.

Hodnotový rámec „EPIC“ není jenom marketingovým pojmem, ale tvoří základ strategických rozhodnutí i interních procesů. Firemní kultura zdůrazňuje propojení technologických inovací s lidským přístupem, což se promítá do každé fáze vývoje produktů – od návrhu přes implementaci až po podporu a servis.

Firemní strategie navazuje na tyto principy prostřednictvím dlouhodobého programu rozvoje digitálních služeb, jehož cílem je posílit postavení společnosti jako globálního poskytovatele integrovaných komunikačních a automatizačních řešení. Základními směry rozvoje jsou zejména:

- Přechod na cloudové a hybridní platformy
- Zavedení modelu předplatného (subscription-based)
- Využívání datové analytiky a umělé inteligence ke zlepšení zákaznické zkušenosti a proaktivní podpoře (Quadient, Annual Report, 2024)

Tento přístup odráží současný trend v oblasti IT služeb, kde je úspěch měřen nejen technologickou vyspělostí, ale především schopností firmy porozumět potřebám zákazníků a vytvářet dlouhodobé vztahy založené na důvěře, spolupráci a transparentnosti.

4.1.3 Produktové portfolio

Společnost nabízí čtyři hlavní produktové segmenty, které pokrývají oblasti zákaznické komunikace, automatizace podnikových procesů, poštovních řešení a správy doručovacích systémů. Tato struktura vznikla jako výsledek dlouhodobého přechodu firmy od tradičních poštovních technologií k softwarově orientovaným službám.
Rozdělení portfolia je následující:

Intelligent Communication Automation (ICA)

Segment ICA zahrnuje produkty zaměřené na řízení a automatizaci zákaznické komunikace (Customer Communication Management, CCM). Hlavním cílem těchto řešení je zefektivnit procesy tvorby, schvalování a doručování zákaznických dokumentů v různých formátech – od tištěných výstupů po e-mailovou či webovou komunikaci.

Systémy z této oblasti podporují jednotnou správu obsahu, verzování šablon a kontrolu nad distribucí dokumentů, což je důležité zejména v odvětvích s regulačními požadavky (např. bankovnictví, pojišťovnictví, veřejná správa).
Produkty z této skupiny jsou dostupné jak ve variantě on-premise, která je provozována na infrastruktuře zákazníka, tak jako cloudové služby (SaaS) hostované v rámci platformy Quadient Cloud.

Accounts Receivable Automation (ARA)

Tento segment je zaměřen na automatizaci finančních procesů, především správu pohledávek a fakturace. Cílem těchto řešení je snížit počet manuálních úkonů a zvýšit transparentnost v oblasti komunikace se zákazníky ohledně plateb.
Typickými funkcemi těchto systémů jsou automatické upomínky, integrace s účetními platformami a reporting platebního chování. Produkty z oblasti ARQ využívají cloudové prostředí a jsou určeny zejména pro finanční oddělení středně velkých a větších podniků.

Mail-Related Solutions (MRS)

MRS představuje nejstarší část portfolia, která zahrnuje poštovní a třídící technologie. Tento segment tvoří fyzická zařízení, jako jsou frankovací stroje, obálkovací linky a hybridní poštovní řešení propojující tištěnou a elektronickou korespondenci.
I přes postupný ústup od tradiční poštovní komunikace zůstává tato oblast stabilní složkou portfolia, která je důležitá pro zákazníky s vysokým objemem produkce.

Parcel Locker Solutions (PLS)

Segment PLS zahrnuje automatizované výdejní a doručovací systémy (parcel lockers). Tato zařízení jsou využívána v logistických a retailových procesech pro správu zásilek, zejména v rámci poslední fáze doručení.
Produkty této skupiny jsou určeny pro firemní zákazníky i veřejné instituce, které potřebují zajistit nepřetržitý přístup k zásilkám a efektivnější provozní správu.

Z pohledu další analýzy je podstatné, že společnost pokrývá jak oblast softwarových řešení pro automatizaci podnikových procesů, tak i technologickou infrastrukturu pro komunikaci a doručování. Tím vytváří prostředí s různorodými požadavky na technickou podporu, znalosti a procesní řízení.

Pro účely této práce je důležité zdůraznit, že analyzované supportní týmy působí v rámci prvních dvou výše uvedených produktových oblastí, které jsou úzce spjaty s vývojem a provozem softwarových řešení. Z důvodu zachování interní anonymity a ochrany firemních dat však nebudou v textu dále uváděny konkrétní názvy produktů ani organizační jednotky.

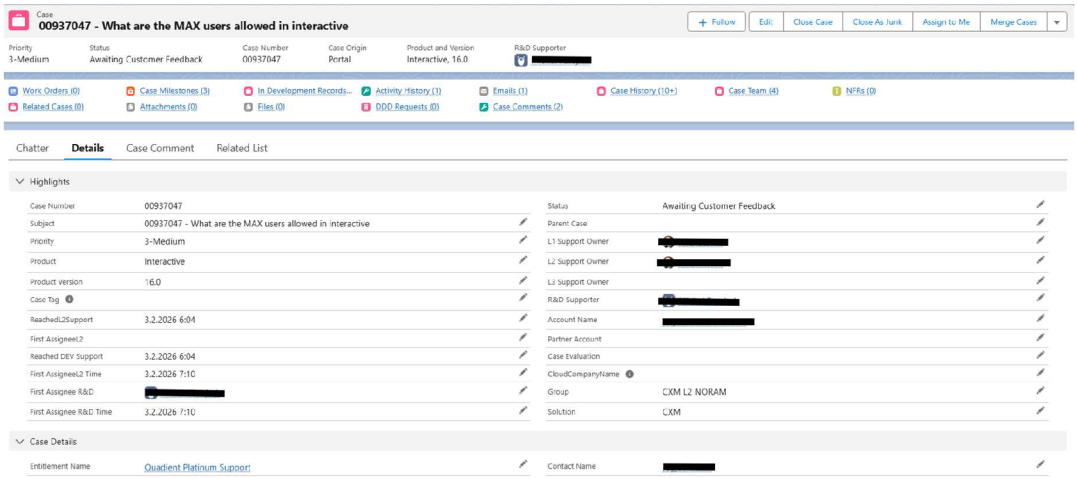
Tento přístup umožňuje zachovat obecnou platnost zjištění a soustředit se na analýzu procesního uspořádání, úrovní podpory a efektivity jednotlivých modelů řízení incidentů, které jsou aplikovatelné napříč produktovými liniemi společnosti.

4.2 Používané nástroje podpory

4.2.1 Salesforce

Salesforce představuje komplexní platformu typu Software as a Service (SaaS), která se primárně zaměřuje na řízení vztahu se zákazníky (CRM). Její součástí je také modul Service Cloud, určený k podpoře servisních procesů a technické podpory. Tento modul umožňuje firmám centralizovat komunikaci se zákazníky, sledovat průběh řešení incidentů a automatizovat řízení úrovní služeb (SLA). Díky širokým možnostem konfigurace, integrace a reportingu je Salesforce jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro podnikové prostředí s víceúrovňovou strukturou podpory. (Salesforce, 2025)

4.2.1.1 Případy (Cases)



Obrázek 10 – Case příklad
Zdroj: Interní

Základním objektem Service Cloudu je Case, tedy záznam představující zákaznický incident, požadavek či dotaz. Případy lze vytvářet automaticky prostřednictvím funkcí Email-to-Case nebo Web-to-case, případně prostřednictvím Api rozhraní, které umožňuje napojení na externí systémy.
Objekt obsahuje klíčové údaje, jako jsou:

- Identifikace zákazníka (Account, Contact)
- Popis problému a jeho priorita (Description, Priority)
- Aktuální stav (Status)
- Odpovědná osoba nebo tým (Case Owner)
- Časové údaje (SLA deadlines, case opened time, case closed time)
- Kanál původu (Origin – e-mail, web, chat,..)

Každý případ má jasně definovaný životní cyklus, který typicky zahrnuje určité fáze. Ty se zpravidla definují konkrétní supportní organizací, v zásadě je lze obecně jmenovat: New -> In progress -> Pending -> Closed. Tento cyklus je možné přizpůsobit konkrétním procesům, např. přidáním stavů jako je Awaiting Customer's Feedback či In Development.

Case vždy obsahuje automaticky po vytvoření unikátní číslo a obsahuje historii všech interakcí, včetně interních komentářů, e-mailové komunikace a změn stavů. Tento přístup zajišťuje kompletní auditní stopu celého procesu a umožňuje pozdější dohledatelnost všech kroků v rámci interní i externí komunikace.

Přiřazování a eskalace
V prostředí velké organizace, jakou je Quadient, jsou případy přiřazovány do různých týmů na základě typu portfolia. V takovém případě je správné přiřazování (case assignment) klíčovým prvkem efektivního fungování víceúrovňové podpory.
Salesforce umožňuje tento proces řídit pomocí tzv. assignment rules a front (queues), které zajišťují směrování každého případu na správný tým již při svém vzniku.
V kontextu podpory se přiřazování rozlišuje dle následujících kritérií:

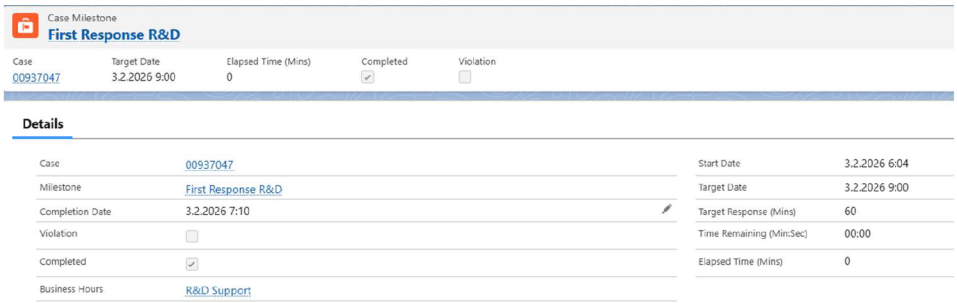
- Produktová oblast – Inspire Scaler, Inspire Automation,..
- Zákaznická segment – enterprise zákazníci standard/platinum

- Region – NORAM, LATAM, APAC.,.
- Závažnost incidentu (Priority) – Critical, High, Medium,..
- Typ požadavku – incident, change request, help/assistance,..
- Úroveň podpory – L1, L2, L3…

Na základě těchto atributů Salesforce umí automaticky přiřazovat case do správné fronty. Tento přístup zajišťuje maximální efektivitu zkracováním doby přijetí požadavku a jeho zpracování.

SLA a časové řízení případů

Pro řízení úrovně poskytovaných služeb nabízí Salesforce mechanismy Entitlements a Milestones, které umožňují definovat časové cíle spojené s řešením případů. Entitlement vyjadřuje nárok zákazníka na určitou úroveň služeb, nejčastěji se rozlišuje: Platinum Support a Standard Support.
Standardní entitlement obvykle zahrnuje podporu poskytovanou v rámci stanovené pracovní doby a řešení prostřednictvím běžných podpůrných týmů. Časové milníky (např. doba první reakce nebo vyřešení) jsou nastaveny v souladu se smluvními podmínkami, avšak bez garantované nepřetržité dostupnosti služby.
Platinum entitlement představuje rozšířenou úroveň podpory, která zahrnuje nepřetržitou dostupnost služby (24/7), ale také vývojové týmy, a to i mimo běžnou pracovní dobu.



Obrázek 11 – Milníky
Zdroj: Interní

V rámci Salesforce jsou časové závazky spojené s řešením případů řízeny pomocí objektů Milestone, keré představují konkrétní časově omezené cíle v životním cyklu

případu. Milníky můžou být navázány na entitlements a definují, do kdy má být splněna určitá část procesu řešení, konkrétně první reakce nebo vyřešení incidentu.
Každý milník má jednoznačně stanoven:

- Počáteční čas (Start Date),
- Cílový čas (Target Date),
- Maximální povolenou dobu trvání (Target Response Time),
- Vazbu na pracovní dobu (Business Hours),
- Stav splnění (Completed / Violation).

Díky těmto atributům umožňují milníky přesné sledování dodržování SLA v průběhu řešení jednotlivých případů.
Salesforce umí definovat různé typy milníků pro různé fáze řešení či i různé týmy, což odráží rozdílné role a odpovědnosti jednotlivých úrovní podpory. Tím pádem nemusejí být jednotné pro celý proces, ale mohou se lišit zejména podle toho, zda je případ řešen prvotní podporou nebo specializovaným technickým týmem.
Typickými příklady takových milníky jsou:

- First Response – první reakce na zákaznický požadavek
- First Response R&D – první reakce expertního týmu po eskalaci případu
- Resolution Time – celková doba po vyřešení incidentu,
- Workaround Delivery – dodání dočasného řešení u kritických incidentů

Kromě řízení SLA slouží milníky také jako zdroj dat pro měření výkonnosti podpory. Stav splnění jednotlivých milníků lze přímo využít jako klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, dále jen KPI).
Mezi běžně sledované KPI založené na milnících patří konkrétně:

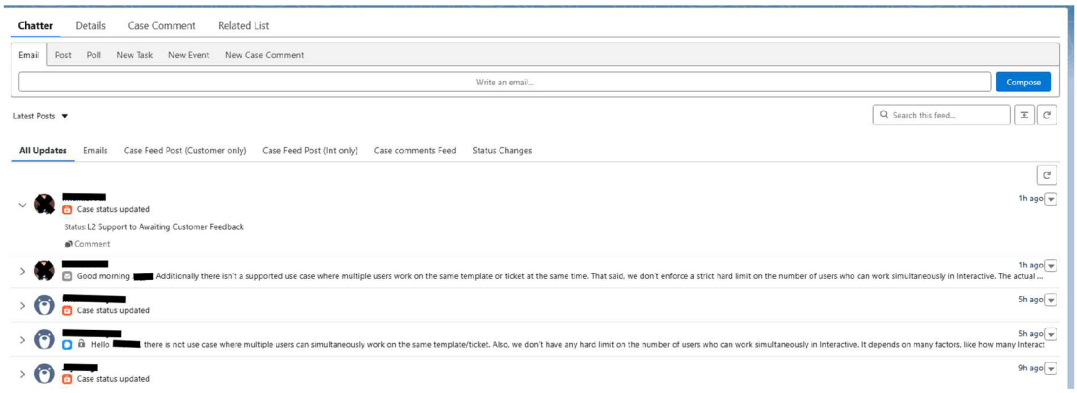
- Podíl případů, u nichž byl milník First Response splněn v rámci stanoveného času
- Podíl případů eskalovaných na vyšší úroveň, u nichž byl splněn milník First response R&D
- Průměrná doba splnění konkrétního typu milníku

Tyto ukazatele lze následně agregovat na úroveň týmů, produktů nebo zákaznických segmentů a zobrazovat je prostřednictvím reportů a dashboardů. Milníky tak neslouží

pouze jako nástroj operativního řízení jednotlivých případů, ale také jako základ pro systematické vyhodnocování výkonu podpůrných týmů.

Komunikace a eskalační mechanismy

Salesforce umožňuje vést veškerou komunikaci souvisejícím as řešením případu přímo v rámci objektu Case. Komunikační rozhraní je realizováno prostřednictvím tzv. Case Feed, který je založen na technologii Chatter a slouží jako centrální komunikační kanál pro zákaznickou a interní komunikaci.
Chatter poskytuje chronologický přehled všech událostí související s případem. Tím je zajištěno, že všechny relevantní informace jsou dostupné na jednom místě a jsou jednoznačně provázany s konkrétním případem.



Obrázek 12 – Chatter komunikace
Zdroj: Interní

Externí a interní typy komunikace

V rámci Chatteru Salesforce rozlišuje několik typů komunikace, které se liší svou viditelností a účelem:

- Zákaznická komunikace (Customer – facing) – tato forma komunikace zahrnuje e-maily, které jsou odesílané přímo k zákazníkovi. Slouží k poskytování informací o průběhu řešení, žádostem o doplnění údajů nebo potvrzení vyřešení případu. Zákaznické e-maily jsou součástí komunikační historie a tvoří oficiální záznam interakce se zákazníkem.

- Interní komunikace (Internal comments) – interní komentáře jsou určeny výhradně pro interní potřeby podpůrných týmů a nejsou viditelné pro zákazníka. Používají se zejména k technickým poznámkám, předávání kontextu mezi jednotlivými úrovněmi podpory nebo k dokumentaci rozhodnutí souvisejících s eskalací případu.
- Systémové události – Chatter rovněž zaznamenává systémové události, jako jsou změny stavu případu, změny vlastníka nebo splnění milestonů. Tyto zprávy poskytují důležitý kontext pro sledování děje řešení tiketu.

Ačkoliv jsou komunikace rozdělené, All updates sekce zachovává jednotný přehled všech aktivit souvisejících s případem.

Komunikace jako součást auditní stopy

Case History (30+)

30+ items • Sorted by Date • Updated před pár sekundami

	Date	Field	User	Original Value	New Value
1	6.2.2026 8:55	Case Owner	[redacted]	[redacted]	[redacted]
2	6.2.2026 1:42	Case Owner	[redacted]	[redacted]	[redacted]
3	5.2.2026 17:06	Case Owner	[redacted]	[redacted]	[redacted]
4	5.2.2026 16:10	Status	[redacted]	L2 Support	Awaiting Customer Feedback
5	5.2.2026 13:00	Case Owner	[redacted]	[redacted]	[redacted]
6	5.2.2026 9:00	Status	Quadient Admin	Awaiting Resolution Confirmation	L2 Support
7	5.2.2026 9:00	Case Record Type	Quadient Admin	firstLevel	secondLevel

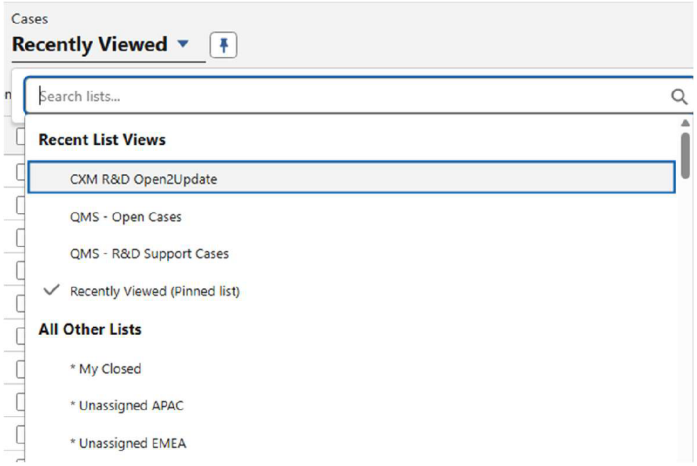
Obrázek 13 – Case Historie
Zdroj: Interní

Veškerá komunikace je automaticky archivována a časově označena. Každý příspěvek je spojen s konkrétním uživatelem, který jej vytvořil, a s konkrétní změnou v průběhu řešení tiketu. Tím vzniká kompletní auditní stopa, která umožňuje zpětně rekonstruovat průběh komunikace, identifikovat jednotlivé kroky řešení a doložit plnění smluvních závazků vůči zákazníkovi.
Z hlediska řízení technické podpory představuje tento mechanismus také jako důležitý nástroj pro pozdější analytické a kontrolní účely (např. splnění interních KPI).

4.2.1.2 Role front v procesu podpory

Fronty (Lists) v Salesforce představují logické uskupení casů, které čekají na zpracování konkrétním týmem. V prostředí firmy Quadient se fronty používají k oddělení:

- Prvotního příjmu požadavků (L1)
- Technicky náročnějších incidentů (L2/L3)



Obrázek 14 – Seznamy
Zdroj: Interní

Vzhledem k struktuře organizace je dělení mnohem komplikovanější, více si rozebereme při analýze konkrétních týmů. Každý případ má v daný okamžik jednoznačně definovaného vlastníka – buď konkrétního agenta nebo front. Přesun případu mezi frontami tak zároveň představuje formální eskalační krok, který je transparentně zaznamenán v historii případu. Případy jsou z front převáděny na jednotlivé agenty manuálně, přičemž odpovědnost za jejich převzetí a další zpracování leží na samostatných členech týmu nebo na vedoucích pracovnících podpory.

4.2.1.3 Reporty

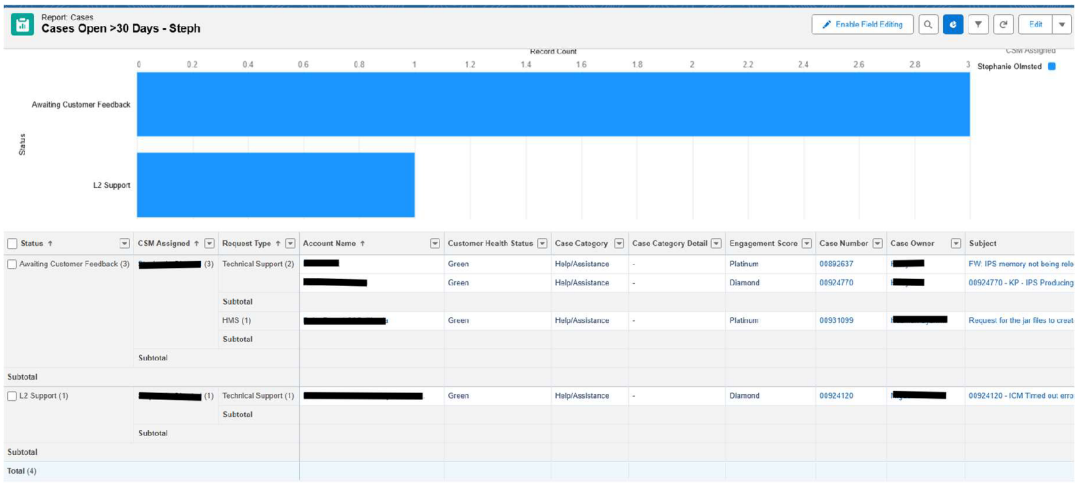
Salesforce poskytuje nástroje pro analytické zpracování dat, které umožňují systematicky sledovat stav a průběh řešení případů technické podpory. Základním analytickým prvkem jsou reporty (Reports), jež slouží k agregaci, filtrování a strukturovanému zobrazení dat uložených v systému.

Funkce a struktura reportů

Reporty v Salesforce jsou vytvářeny nad jednotlivými objekty, typicky nad objektem case, a umožňují kombinovat různé filtry, seskupení a agregační funkce. Díky tomu lze získat přehled především o:

- Počtu otevřených a uzavřených případů
- Rozložení případů podle stavu nebo priority
- Stáří otevřených případů
- Výskytu případů v jednotlivých frontách
- Plnění SLA a milníků

Reporty mohou být zobrazovány jak v tabulkové podobě, tak i ve formě základní grafické vizualizace.

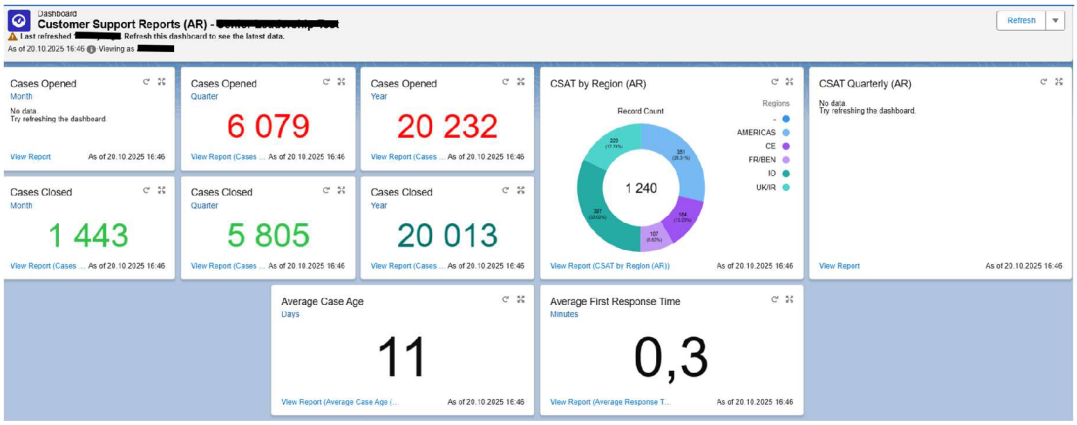


Obrázek 15 – Reporty
Zdroj: Interní

4.2.1.4 Dashboards

Dashboardy představují v prostředí Salesforce vizuální nadstavbu nad reporty, jejímž cílem je poskytnout rychlý a přehledný pohled na vybrané ukazatele technické podpory. Na rozdíl od reportů, které slouží k detailní práci s daty, jsou dashboardy určeny především k agregované prezentaci informací a k podpoře operativního a manažerského rozhodování.

Dashboard jako analytický nástroj nepracuje přímo s primárními daty, ale čerpá výhradně z předem definovaných reportů. Každá jeho komponenta (graf, tabulka, ukazatel) je tedy vždy navázána na konkrétní report, z něhož přebírá aktuální hodnoty.



Obrázek 16 – Dashboardy
Zdroj: Interní

Struktura dashboardu

Dashboard v Salesforce se skládá z jednotlivých komponent, které mohou mít různou podobu, např.:

- Sloupcové nebo koláčové grafy
- Tabulkové přehledy
- Ukazatele
- Časové trendy

Každá komponenta zobrazuje agregovaná data z jednoho reportu a je konfigurována tak, aby zdůrazňovala konkrétní aspekt sledovaného procesu, zejména stav otevřených tiketů nebo plnění SLA/KPI. Tímto dashboard umožňuje kombinovat více pohledů na podporu v rámci jednoho přehledového rozhraní.

Funkce a účel dashboardů

Hlavním účelem je rychlá orientace v aktuálním stavu technické podpory. Dashboardy umožňují:

- Sledovat klíčové ukazatele výkonu v reálném čase
- Identifikovat potenciální problémové oblasti (např. narůstající backlog)
- Poskytovat rozdílné úrovně přehledu podle role uživatele

Na rozdíl od reportů dashboardy obvykle neumožňují detailní práci s jednotlivými záznamy, ale slouží jako vstupní bod, z něhož lze v případě potřeby přejít na podkladový report.
V kontextu této diplomové práce jsou dashboardy chápány jako vizualizační nástroj, který doplňuje analytickou funkci reportů. Jejich úlohou je zpřehlednit komplexní datové výstupy a umožnit rychlé porovnání vybraných ukazatelů.

4.2.2 Youtrack

Vedle nástroje Salesforce, který slouží jako primární systém pro řízení zákaznického supportu, je v rámci podpůrných a vývojových procesů využíván také nástroj Youtrack. Youtrack je systém určený pro správu úloh, chyb a technických požadavků, který je primárně využíván vývojovými týmy. V kontextu technické podpory plní roli sekundárního nástroje, do něhož jsou eskalovány vybrané případy ze Salesforce v situacích, kdy je nutný zásah vývojového týmu nebo hlubší technická analýza.

Typy záznamů

Zatímco Salesforce slouží jako centrální bod komunikace se zákazníkem a evidence incidentů, Youtrack je využíván pro komunikaci mezi supportem a vývojem.
Základní jednotkou v Youtracku je issue, která představuje jednotlivý technický problém, úkol nebo defekt. V kontextu podpory rozlišujeme dva základní typy záznamů:

- Support issue – představuje problém, se kterým si podpora již není schopna poradit dostupnými prostředky. Typicky se jedná o složité technické chování systému, nejasné selhání nebo situace vyžadující hlubší znalost architektury produktu. Tyto issues jsou eskalovány na vývoj s cílem provést hlubokou technickou analýzu s účelem získání řešení.
- Externí chyby (bugy) – jsou to chyby, které jsou původně zaznamenány zákazníky nebo technickou podporou v rámci tiketu. Support po jejich ověření a základní analýze zakládá odpovídající záznam v Youtracku, aby byl problém řešen vývojovým týmem.

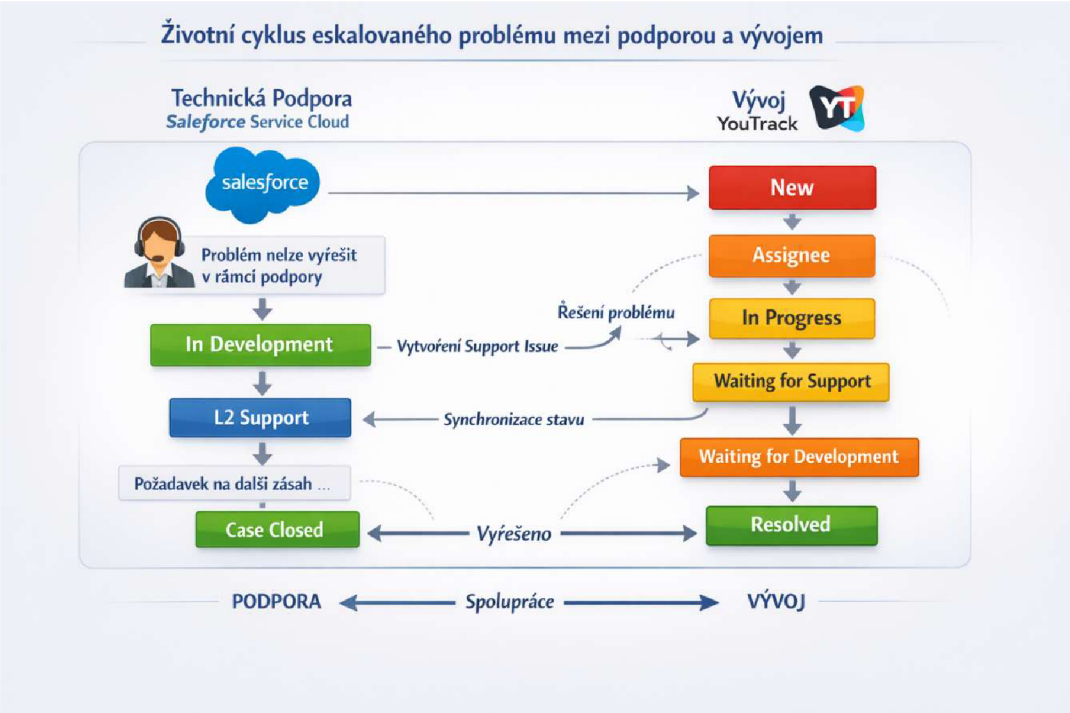
Obrázek 17 – Youtrack
Zdroj: Interní

Životní cyklus eskalovaného problému mezi podporou a vývojem

Proces eskalace začíná ve chvíli, kdy technická podpora vyhodnotí, že problém nelze vyřešit v rámci podpory. Support založí v Youtracku nový záznam typu support issue s technickým popisem problému, přičemž záznam je vytvořen ve stavu New. Současně pracovník podpory změní stav případu v Salesforce na In Development, čímž je vyjádřeno předání odpovědnosti vývoji. Zároveň se v Salesforce uloží URL z Youtracku díky API provázanosti díky unikátnímu identifikátoru Salesforce ID.

Vývojový tým si issue převezme (Assignee) a zahájí jeho řešení pomocí stavu In Progress. Jakmile je k dispozici technická odpověď nebo návrh řešení, je issue převedeno do stavu Waiting for Support. Tato změna je synchronizovaná do Salesforce, kde se případ vrací do stavu L2 support.

Pokud je potřeba další zásah vývoje, může technická podpora případ znovu předat vývoji změnou stavu na Waiting for Development v Youtracku. Po finálním vyřešení je issue označeno jako Resolved a případ je v Salesforce vrácen zpět pod odpovědnost podpory.

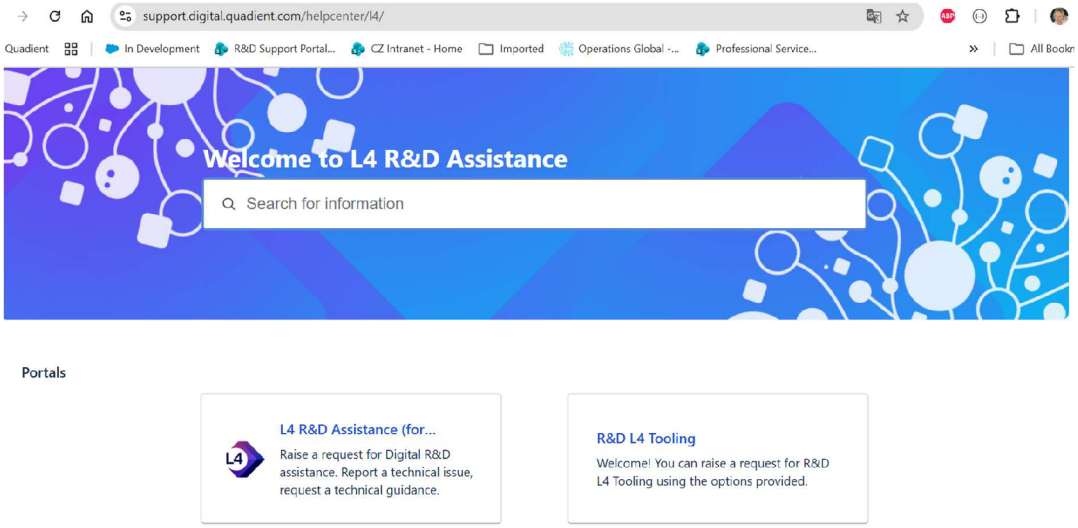


Obrázek 18 – Životní cyklus vývoje
Zdroj: Interní

4.2.3 Jira

Vedle systémů Salesforce a Youtrack je v prostředí technické podpory využíván také nástroj Jira Service Management. Jira představuje systém určený pro evidenci a správu technických požadavků, incidentů a úloh, který je tradičně využíván zejména vývojovými a technickými týmy. Zde však je využívana jako primární platforma pro zpracování podpůrných tiketů, čímž částečně nahrazuje funkcionalitu Salesforce.

Otázka, proč supportní týmy upřednostňují Jiru jako náhradu Salesforce, a jaký má tento přístup dopad na fungování podpory, je předmětem až v procesní analýze.



Obrázek 19 – Jira
Zdroj: Interní

4.2.4 Ostatní nástroje

Kromě hlavních aplikačních systémů využívají týmy taky standardní kolaborační a dokumentační nástroje. Tyto nástroje neslouží k řízení životního cyklu případů, ale plní podpůrnou roli v oblasti komunikace, sdílení informací a evidence podkladů.

- Microsoft Teams – operativní komunikace v rámci týmů a s vývojem
- Outlook – e-mailová komunikace, zejména notifikace a přeposílání informací
- SharePoint – sdílení dokumentace a interních materiálů

Tyto nástroje nejsou předmětem detailní analýzy, jelikož jejich použití je napříč týmy obdobné a nepředstavuje rozhodující faktor pro porovnání supportních procesů.

4.3 Charakteristika analyzovaných týmů

4.3.1 Charakteristika týmu Alpha

4.3.1.1 Postavení týmu Alpha v organizační struktuře

Tým Alpha představuje specializovanou úroveň technické podpory zaměřenou na řešení technicky komplexních incidentů napříč více produkty. Tým tvoří celkem pět členů, z toho čtyři specialisté na úrovni L4 a jeden Team leader (TL).

Na rozdíl od standardního víceúrovňového modelu podpory zde neexistují interní nižší úrovně (L1-L3). Tyto úrovně jsou organizačně odděleny a zajišťuje je jiný podpůrný tým, který komunikuje přímo se zákazníky a v případě potřeby eskaluje složitější případy na úroveň L4. Tým Alpha tak funguje jako expertní vrstva podpory, která není primárně vystavena přímé zákaznické komunikaci, ale řeší eskalované technické problémy.

Team Leader se do řešení jednotlivých případů zapojuje pouze výjimečně, a to zejména v situacích tzv. business eskalace ze strany zákazníka. Jeho role je tak primárně manažerská a koordinační, nikoliv operativní.

Rozhodování o předání případu na vývojovou úroveň je plně v kompetenci L4 specialistů. K eskalaci dochází zejména v situacích, kdy problém přesahuje rámce konfigurační či provozní podpory, nebo pokud existuje podezření na chybu produktu (bug).

Z hlediska specializace lze tým charakterizován jako částečně specializovaný. Jednotliví členové se orientují primárně na dva až tři konkrétní produkty, avšak současně se od nich očekává schopnost alespoň pokročilé orientace i v ostatních podporovaných řešeních.

Tým Alpha je geograficky lokalizován v České republice, avšak jeho působnost je nadregionální. Na úroveň L4 jsou eskalovány případy z regionálních jednotek působících především v Torontu či Malajsii.

Součástí organizačního nastavení týmu Alpha je flexibilní pracovní režim. Standardní pracovní doba se zpravidla pohybuje v rozmezí přibližně od 8:00 do 16:00-17:00 hodin středoevropského času (CET). S ohledem na spolupráci s regionálními jednotkami v odlišných časových pásmech, zejména se severoamerickou pobočkou, je však zajištěno, aby byl každý pracovní den alespoň jeden člen týmu dostupný do 18:00 hodin CET.

Tým funguje převážně v režimu vzdálené spolupráce (home office), přičemž osobní setkání v kanceláři probíhají zpravidla dvakrát týdně. Takový model umožňuje flexibilní organizaci práci při zachování relativně pravidelné týmové koordinace.

Kromě standardní pracovní doby je zajištěna také rotační pohotovostní služba v režimu 24/7. V rámci této služby je vždy jeden člen týmu dostupný mimo běžnou pracovní dobu pro řešení kritických produkčních incidentů, které mohou ohrozit provoz zákaznických prostředí (např. výpadky služeb, regresní verze produktu).

Regionální pobočky mohou v těchto případech kontaktovat příslušného člena týmu telefonicky bez ohledu na denní dobu. Pokud je nutná přítomnost člena vývojového týmu, je také možné zavolat na předem stanovená telefonní čísla a aktivovat tím 24/7 vývoj.

Kromě standardního technického řešení incidentů, který bude popsán v následující kapitole je uplatňován také mechanismus tzv. business eskalace. K této formě dochází v situacích, kdy zákazník nebo regionální pobočka vznese požadavek na zvýšenou prioritu řešení z důvodu obchodního dopadu nebo strategickému významu případu. V takových situacích může být do řešení zapojen Team Leader, jehož role spočívá zejména v koordinaci priorit, řízení komunikace a případném navýšení alokovaných kapacit. Business eskalace ale nemění samotný procesní tok řešení případu, ovlivňuje jeho prioritizaci a manažerský dohled.

Organizační struktura, složení týmu i základní procesní nastavení týmu Alpha zůstávají dlouhodobě stabilní. Tým funguje ve srovnatelném modelu již přibližně dvacet let, přičemž v průběhu času docházelo pouze k dílčím úpravám reflektujícím technologický vývoj produktů. Základní principy eskalace, odpovědnosti a spolupráce s regionální podporou i vývojem však zůstaly zachovány.

4.3.1.2 Proces řešení incidentu v týmu Alpha

4.3.1.2.1 Vznik tiketu a jeho zpracování na regionální úrovní

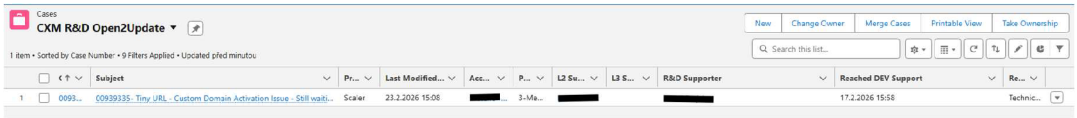
Zákaznický požadavek vzniká prostřednictvím zákaznického portálu (Quadient University) nebo e-mailové komunikace. Oba kanály automaticky vytvářejí nový případ v systému Salesforce. Na základě regionální příslušnosti zákazníka je tiket směrovaný do odpovídající regionální fronty (např. NORAM, APAC).

První úroveň podpory na regionální úrovni přebírá případ, komunikuje přímo se zákazníkem a provádí základní analýzu problému. Tato fáze zahrnuje ověření reprodukovatelnosti problému, kontrolu konfigurace a základní technické šetření.

Pokud regionální podpora není schopna incident vyřešit, dochází k jeho eskalaci na úroveň L4.

4.3.1.2.2 Předání tiketu na L4 úroveň

V okamžiku eskalace je případ, pomocí změny statusu na R&D Support, přiřazen do fronty CXM R&D Open2Update, kde se zobrazí členům týmu Alpha. Tímto přechází odpovědnost za technickou analýzu na úroveň L4.



Obrázek 20 – R&D Support fronta
Zdroj: Interní

Rozdělování případů mezi členy týmu Alpha probíhá prostřednictvím role tzv. Dispatcher. Tato role je mezi členy týmu rotována, přičemž každý člen ji vykonává zpravidla po dobu poloviny pracovního dne.
Dispatcher je zodpovědný za vyhodnocení nově příchozích případů a jejich přidělení konkrétnímu specialistovi L4. Při rozhodování může zohlednit produktovou specializaci, aktuální vytížení jednotlivých členů nebo naléhavost případu.

Jakmile je případ konkrétnímu specialistovi přidělen, přechází na něj odpovědnost za jeho technické řešení na dané úrovni. Tento specialista případ řeší kontinuálně až do jeho uzavření, resp. Do okamžiku, kdy je předán zpět regionálnímu týmu s výsledkem řešení a zákazník se s pobočkou domluví na uzavření případu. Pokud zákazník s řešením nesouhlasí či požaduje další informace, pobočka tiket vrací zpátky a řeší ho L4 specialista, který je k němu přidělen již od začátku. Používá se k tomu pole R&D supporter.
V případě nepřítomnosti člena týmu je zajištěn zástup, který přebírá rozpracované případy, aby byla zachovaná kontinuita řešení a nedocházelo k prodlevám.

Komunikace mezi Alpha týmem a regionálními pobočkami probíhá výhradně prostřednictvím interních poznámek zvaných Case comments v Salesforce. Tím je zajištěna přehledná komunikace, která je oddělená od komunikace se zákazníkem. Tým L4 přímo nereaguje na e-mailovou komunikaci, veškerá externí komunikace zůstává po celou dobu řešení v kompetenci regionální podpory. L4 poskytuje technické analýzy, doporučení a návrhy řešení, které jsou následně komunikovány zákazníkovi regionálním týmem.

4.3.1.2.3 Spolupráce L4 a vývojovými týmy

Interakce mezi týmem Alpha a vývojovým týmem představuje samostatnou fázi procesu řešení incidentu, která nastává v případě podezření na chybu produktu nebo potřeby vyšší technické analýzy.
Primární odpovědnost za založení vývojového požadavku nese L4. V současné době sice existují i vybraní členové regionálních týmů, které mají možnost reportovat případy přímo vývoji, nicméně tento model není plně standardizován a kvalita těchto hlášení se může lišit. Z tohoto důvodu zůstává hlavním iniciátorem komunikace s vývojem tým L4.

Před založením issue provádí L4 validaci problému, připravuje technický popis, reprodukční kroky a shromažďuje relevantní logy. Formální komunikace probíhá prostřednictvím systému Youtrack.
Ačkoliv tým L4 identifikuje potenciální chybu produktu, finální rozhodnutí o tom, zda se skutečně jedná o bug, je v kompetenci vývojového týmu. Tento proces probíhá formou odborné diskuze nad technickými detaily problému. V některých případech může tým L4 na základě své znalosti produktu iniciovat další technickou argumentaci a podpořit klasifikaci problému jako bug.

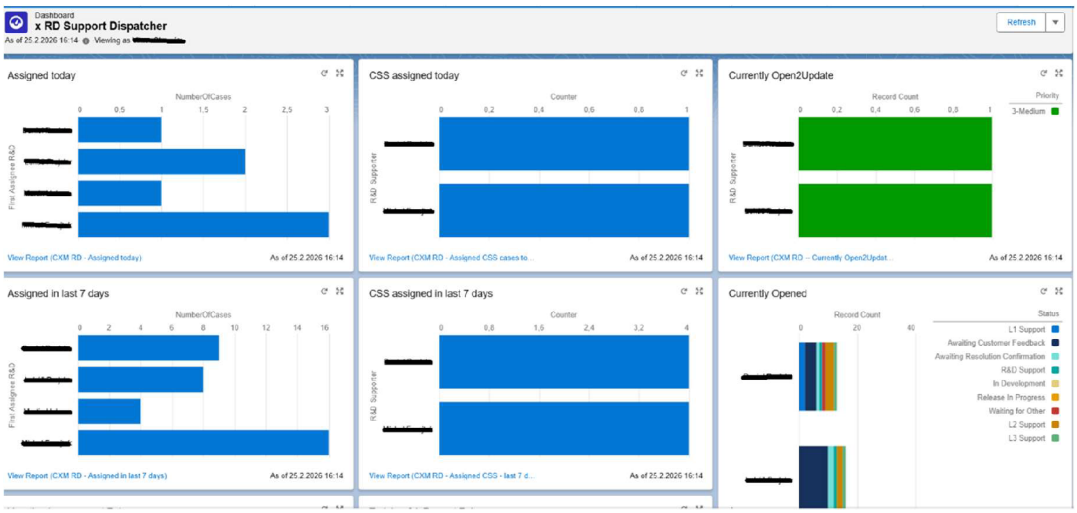
Oficiální komunikace mezi L4 a vývojem probíhá prostřednictvím Youtracku, jak již bylo zmíněno – jsou zde zaznamenávány technické komentáře a změny stavů. Vedle toho může docházet také k neformální operativní komunikaci, typicky prostřednictvím Microsoft Teams nebo osobně v kanceláři, pokud to organizační podmínky umožňují.

Vývojový tým standardně nekomunikuje přímo s regionální podporou ani se zákazníkem. Výjimku tvoří situace kritických produkčních incidentů (např výpadek produkčního prostředí), kdy může být nutná přímá technická účast vývoje formou vzdálené relace.

I v případě, že je issue předáno vývoji, zůstává za technickou koordinaci a interpretaci výsledků odpovědný tým L4. L4 sleduje průběh řešení v Youtracku, reaguje na dotazy vývoje a zajišťuje, že jsou dodány všechny potřebné podklady a výsledky směrem k regionální pobočce.

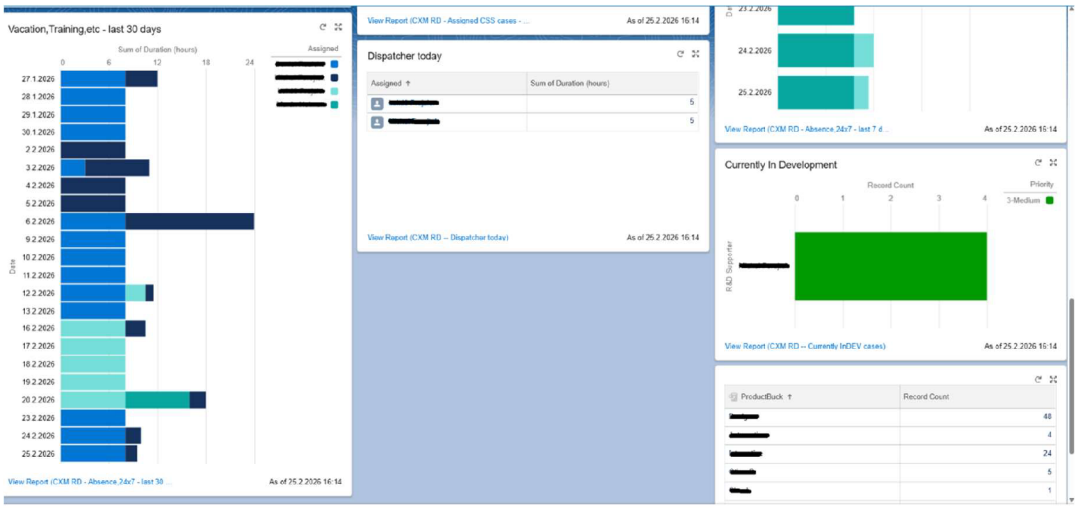
4.3.1.3 Operativní řízení a dashboardy týmu Alpha

Operativní řízení týmu Alpha je podporováno interním dashboardem v systému Salesforce, označovaným jako „R&D Support Dispatcher“. Tento dashboard slouží jako nástroj pro každodenní přehled o aktuálním zatížení týmu, rozložení případů mezi jednotlivé specialisty a stavu eskalovaných incidentů:



Obrázek 21 – Operativní Dashboard Alpha – část 1.
Zdroj: Interní

Obrázek 22 – Operativní Dashboard Alpha – část 2.
Zdroj: Interní



Obrázek 23 – Operativní Dashboard Alpha – část 3.
Zdroj: Interní

Dashboard poskytuje dle obrázků několik typů přehledů zaměřených na aktuální i historická data. Mezi hlavní sledované ukazatele patří zejména:

- Assigned today – počet případů přidělených jednotlivým členům týmu v daný den
- Assigned in last 7/30 days – počet případů přidělených v posledních 7/30 dnech
- CSS assigned today – počet případů na speciální druh produktu v daný den
- CSS assigned in last 7/30 days – počet případů na speciální druh produktu v posledních 7/30 dnech
- Currently Open2Update – počet případů aktuálně evidovaných ve frontě R&D Support
- Currently opened – přehled otevřených případů přidělených jednotlivým specialistům, a to v členění podle jejich aktuálního statusu.
- Vacation, leaves (Next 7 days) – plánovaná absence
- Training, 24x7 (Next 7 days) – plánovaná školení a 24/7 služba
- Vacation, Training etc. (Last 7/30 days) – historický přehled kapacitní zátěže jednotlivých specialistů
- Dispatcher today – přehled aktuálních dispatcherů a počet assignovaných tiketů

- Currently in Development – počet tiketů ve statusu in Development (předaných vývojovému týmu)

Součástí dashboardu je rovněž přehled případů dle produktové oblasti, který umožňuje sledovat rozložení incidentů napříč podporovanými řešeními.
Primárním účelem dashboardu je operativní řízení týmu, zejména při přidělování nových případů a sledování aktuálního vytížení jednotlivých specialistů.

Kromě operativního dashboardu je výkonnost týmu sledována prostřednictvím pravidelných KPI reportů zaměřených na plnění SLA, dobu řešení incidentů a zákaznická spokojenost. Tyto ukazatele budou popsány v procesní analýze.

Závěrem lze konstatovat, že tým Alpha řeší zejména technicky komplexní incidenty, které vyžadují hlubší znalost produktové architektury, konfigurace nebo integračních vazeb mezi systémy. Typicky se jedná o problémy přesahující běžnou uživatelskou podporu, produkční incidenty s vyšší prioritou nebo případy vyžadující analýzu logů a reprodukci chování systému.

4.3.2 Charakteristika týmu Beta

4.3.2.1 Postavení týmu Beta v organizační struktuře

Tým Beta představuje specializovanou úroveň technické podpory složenou ze tří specialistů a jednoto Team Leadera. Team Leader zastává primárně manažerskou roli, zatímco operativní řízení incidentů probíhá převážně na úrovni jednotlivých specialistů.

Tým je geograficky lokalizován v České republice, avšak jeho působnost je nadregionální. Regionální pobočky po celém světě eskalují složitější technické případy na úroveň Beta týmu. Zákaznická komunikace probíhá výhradně prostřednictvím regionální podpory, která plní roli kontaktního bodu.

Specialisté týmu Beta zastávají kombinovanou roli L2/L3/L4. Interní rozdělení těchto úrovní není striktně odděleno a konkrétní rozsah zapojení se odvíjí od charakteru a komplexity řešeného incidentu. Technická eskalace směrem k vývojovému týmu je

centralizována na úroveň L4, která zajišťuje validaci problému, přípravu podkladů a koordinaci dalšího postupu.
Přestože se organizační struktura týmu Beta v některých aspektech podobá modelu týmu Alpha, oba týmy jsou organizačně odděleny. Důvodem je historický vývoj produktového portfolia. Tým Beta je specializován na produkty provozované výhradně v cloudovém prostředí, což s sebou přináší odlišné technologické a provozní charakteristiky.

Pracovní režim týmu Beta je flexibilní a méně striktně časově vymezený než u týmu Alpha. Standardní pracovní doba vychází z obvyklého pracovního režimu, avšak někteří členové týmu preferují práci ve večerních hodinách. Tým funguje převážně v režimu vzdálené spolupráce (home office), osobní přítomnost v kanceláři je zároveň spíše výjimečná.

Podobně jako u týmu Alpha je zajištěna rotační pohotovostní služba v režimu 24/7. V rámci této služby je vždy jeden člen týmu dostupný pro řešení kritických produkčních incidentů. Člen vykonávající pohotovost není v dané období zapojen do přidělování nových případů v rámci standardního provozu.

Organizační vývoj týmu Beta probíhal paralelně s vývojem týmu Alpha a oba týmy sdílejí obdobnou historickou kontinuitu. Z hlediska nadřízené struktury se nacházejí pod společném vyšším managementem, přesto však nedošlo k jejich organizačnímu sloučení. Hlavním důvodem je rozdílné produktové portfolio a odlišná technologická povaha podporovaných řešení, které vyžaduje specifické odborné kompetence.

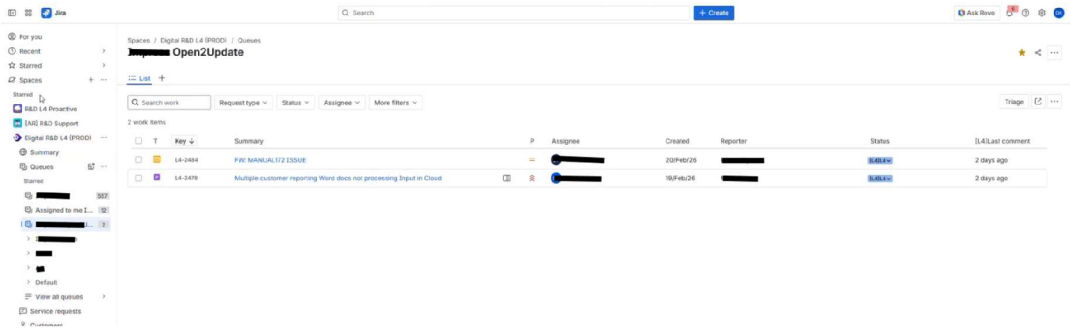
4.3.2.2 Proces řešení incidentu v týmu Beta

4.3.2.2.1 Vznik tiketu a regionální zpracování

Zákaznický požadavek je evidován v systému Salesforce, který slouží jako primární nástroj pro komunikaci mezi regionální podporou a zákazníkem. Regionální úroveň L1 provádí základní analýzu problému a v případě potřeby eskaluje incident na tým Beta.

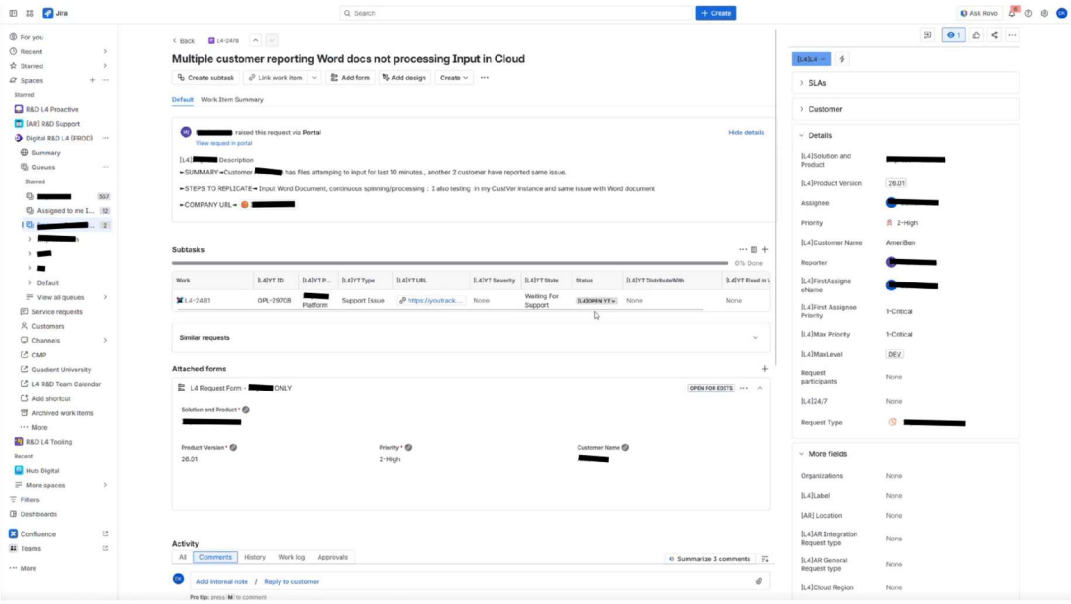
4.3.2.2.2 Zpracování na úrovní Beta

Po eskalaci dochází k vytvoření odpovídajícího záznamu v systému Jira, který složí jako hlavní nástroj pro technickou evidenci, komunikaci a interní koordinaci práce týmu Beta. Salesforce nadále slouží pouze pro evidenci zákaznické komunikace na regionální úrovně a pobočky v případě eskalace na L4 musí využít Jiru na vytvoření tiketu.



Obrázek 24 – Open2Update fronta
Zdroj: Interní

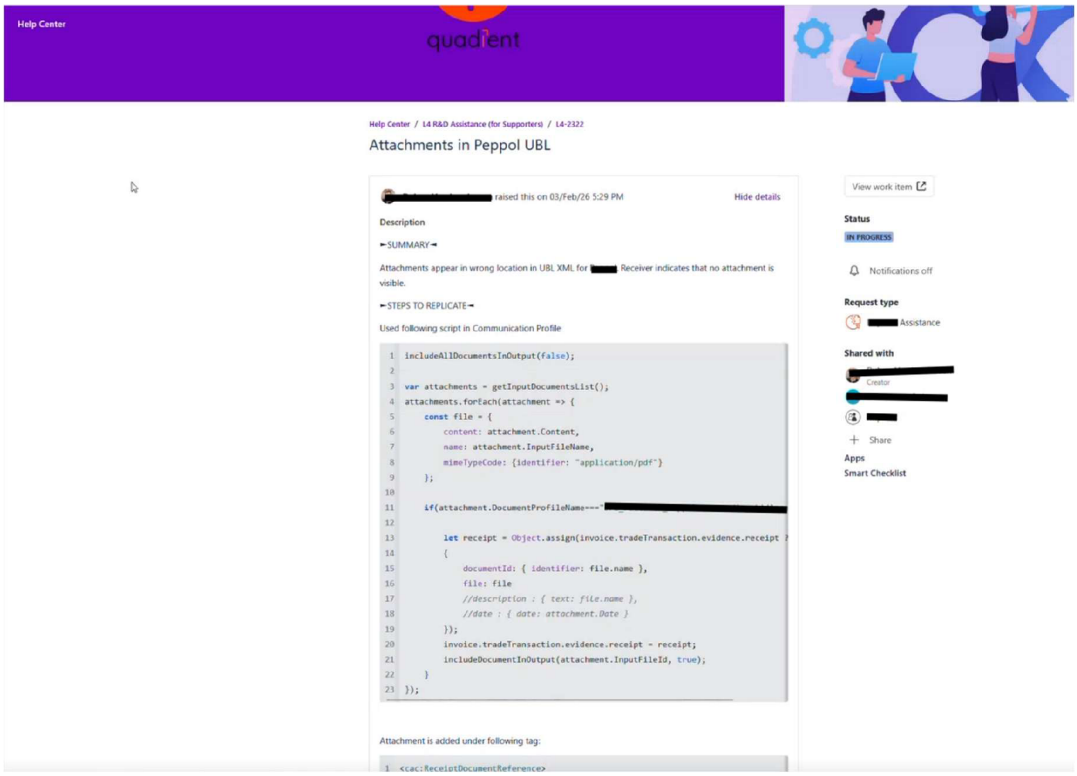
V rámci Jira je využívaná specializovaná fronta (Open2Update), ve které jsou evidovány nové případy, které čekají na update od L4 týmu. Každý záznam obsahuje specifická pole vztahující se k úrovni L4.



Obrázek 25 – Jira ticket příklad
Zdroj: Interní

Obrázek 25 ilustruje příklad záznamu eskalovaného případu v systému Jira. Záznam obsahuje nejen základní identifikační údaje (souhrn problému, reporter či datum vytvoření), ale také strukturované pole specifické pro úroveň L4 podpory. Mezi tato pole patří zejména informace o produktu, verzi řešení, aktuální prioritě, maximální úroveň eskalace, přiřazeném řešiteli a indikaci případného režimu 24/7.
Součástí záznamu je detailní technický popis incidentu, reprodukční kroky a vazba na související vývojový požadavek evidovaný v systému Youtrack. Práce a komunikace v něm je identická jako u týmu Alpha.
Po dokončení technické analýzy vypracuje specialista L4 souhrn výsledků řešení ve formě komentáře v systému Jira. Následně je status změněn na „Awaiting feedback“, čímž dochází k formálnímu předání výsledku zpět na regionální úroveň. Odpovědnost týmu Beta v této fázi končí, pokud není vyžadováno další doplnění nebo upřesnění.

Regionální pobočka je o změně statusu informována prostřednictvím e-mailové notifikace, ta má v systému Jira odlišný uživatelský pohled než tým L4. Zatímco tým Beta pracuje s rozšířenou strukturou polí a interními atributy řízení případu, regionální pobočky mají přístup pouze omezenému zobrazení určeného pro přenos informací a sledování stavu řešení:

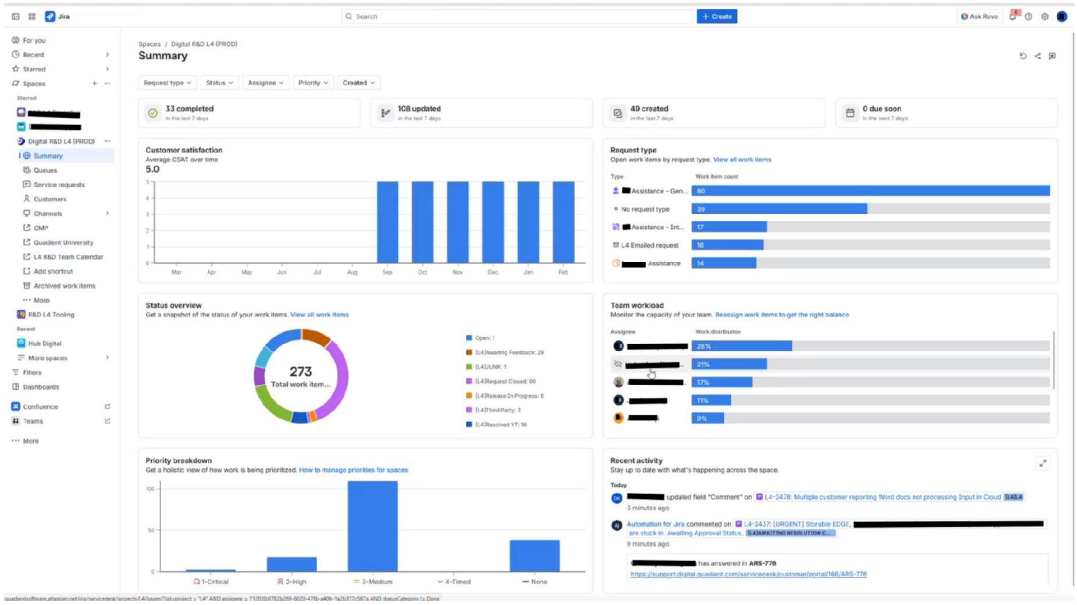


Obrázek 26 – Jira ticket příklad – L1 pohled
Zdroj: Interní

Regionální pobočka po obdržení technické analýzy pokračuje v komunikaci se zákazníkem výhradně prostřednictvím systému Salesforce. Ten tedy zůstává nástrojem pro evidenci zákaznické komunikace na regionální úrovni. Proces řešení incidentu je tak rozprostřen mezi tři samostatné systémy, z nichž každý plní odlišnou roli.

4.3.2.2.3 Operativní řízení a dashboardy týmu Beta

Operativní řízení týmu beta je podporováno dashboardem v systému Jira, který poskytuje přehled o aktuálním stavu případů, rozložení pracovní zátěže a základních výkonnostních ukazatelích:



Obrázek 27 – Operativní dashboard týmu Beta
Zdroj: Interní

Dashboard obsahuje zejména:

- Celkový počet otevřených a uzavřených případů
- Přehled stavu (např. Open, Awaiting feedback, Release in Progress)
- Rozložení případu podle priority
- Vytížení jednotlivých členů týmu
- Přehled nově vytvořených a aktualizovaných požadavků
- Přehled zákaznické spokojenosti (CSAT)
- Distribuci požadavků dle typu

Je však nutné uvést že dashboard není plně oddělen pouze pro tým Beta. Vzhledem k technickému nastavení prostředí Jira obsahuje částečně i data vývojového týmu pro tým Gama, který sdílí stejný projektový prostor. Úplná separace reportingu nebyla v době zpracování analýzy plně realizovaná. Intepretace prezentovaných dat proto vyžaduje zohlednění této skutečnosti.

Výkonnost týmu Beta je sledována prostřednictvím interních KPI a operativních dashboardů. Podrobnější rozbor výkonnostních ukazatelů bude předmětem samostatné procesní analýzy v následující kapitole.

Tým beta plní v rámci organizační struktury roli specializované technické podpory zaměřené na specifické cloudové produkty. Jeho hlavním úkolem je provádění hlubší technické analýzy eskalovaných incidentů, koordinace případné spolupráce s vývojovém týmem a zajištění odborných podkladů pro regionální podporu, která nadále zůstává primárním komunikačních partnerem zákazníka. Proces řešení incidentů je realizován v prostředí více nástrojů (Salesforce, Jira, Youtrack), přičemž jednotlivé systémy plní odlišné funkce v rámci zákaznické a technické roviny řešení.

4.3.3 Charakteristika týmu Gama

4.3.3.1 Postavení týmu Gama v organizační struktuře

Tým Gama představuje samostatnou organizační jednotku technické podpory zaměřenou na jeden konkrétní produkt, který byl do portfolia společnosti začleněn akvizicí před několika lety. V návaznosti na tuto akvizici došlo k postupné restrukturalizaci podpory a vytvoření nového týmu, jehož organizační model se odlišuje od tradičního víceúrovňového schématu aplikovaného u týmu Alpha a Beta.

Tým tvoří 6 členů, Team Leader a jeden člen z jiného týmu poskytující částečnou výpomoc. Team Leader zde zastává kombinovanou roli – kromě manažerských činností se podílí i na operativním řešení incidentů.
Gama tým je globálně strukturovaný, členové působí v České republice, Kanadě a na Ukrajině. Také pracovní doba není pro každého člena týmu stejná, někteří začínají kolem 8, další v 9 až 11 dopoledne svého času. Díky tomuto geografickému a směnovému rozložení je pokryta většina časových pásem, což umožňuje širší časové pokrytí než u týmu Alpha a Beta.

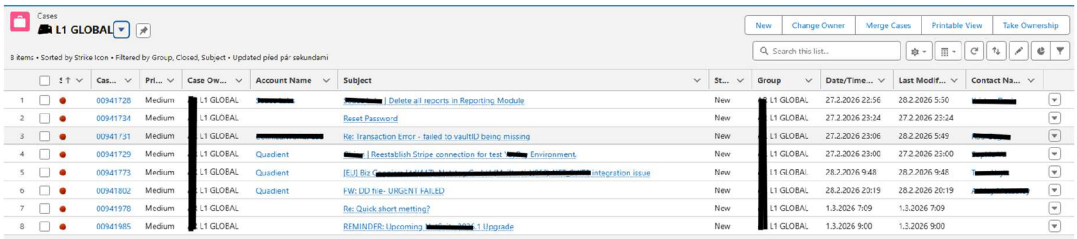
Na rozdíl od předchozích týmů není struktura týmu Gama postavena na jasně oddělených úrovních podpory. Jednotliví členové kombinují role L1 a L2, případně L1, L2 a L3. Pouze dva členové týmu zastávají funkci L3 specialistů. Tým tak fakticky spojuje regionální podporu a vyšší úroveň technické podpory do jednoho integrovaného modelu.

4.3.3.2 Proces řešení incidentu v týmu Gama

Proces řešení incidentu v týmu Gama probíhá primárně v systému Salesforce, který zde plní úlohu hlavního pracovního nástroje.

4.3.3.2.1 Vznik tiketu a první reakce

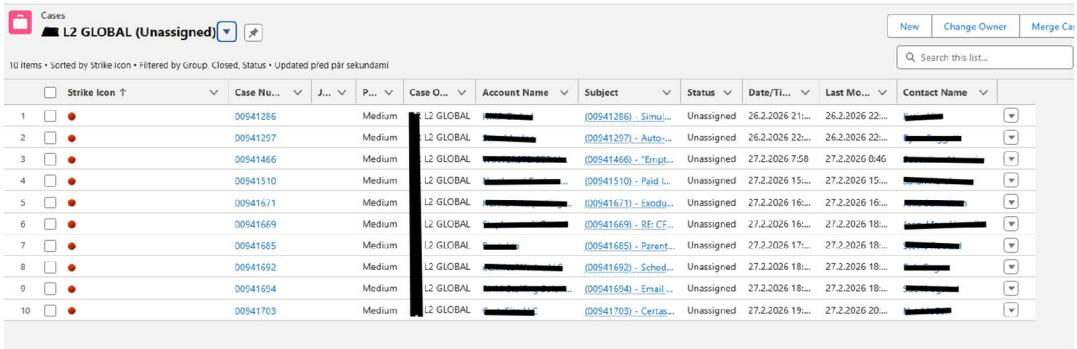
Nově vzniklé zákaznické požadavky vytvořené e-mailem jsou automaticky směrovány do speciální fronty označené jako „L1 Global“, kde se nacházejí všechny případy ve stavu „New“:



Obrázek 28 – L1 Global fronta
Zdroj: Interní

V této fázi je nutné provést základní administrativní úpravy tiketu a odeslat první reakci zákazníkovi.

Po provedení těchto kroků je případ přesunut do fronty „L2 Global (Unassigned)“, kde čeká na přidělení konkrétnímu řešiteli:



Obrázek 29 – L2 Global (Unassigned) fronta
Zdroj: Interní

Doba čekání se v analyzovaném prostředí pohybuje zpravidla mezi jedním až dvěma pracovními dny.

4.3.3.2.2 Přidělení případu a zahájení analýzy (L2/L3 Global)

Přidělení případu může probíhat několika způsoby:

- Specialista si případ převezme samostatně
- Nebo je přiřazen Team Leaderem

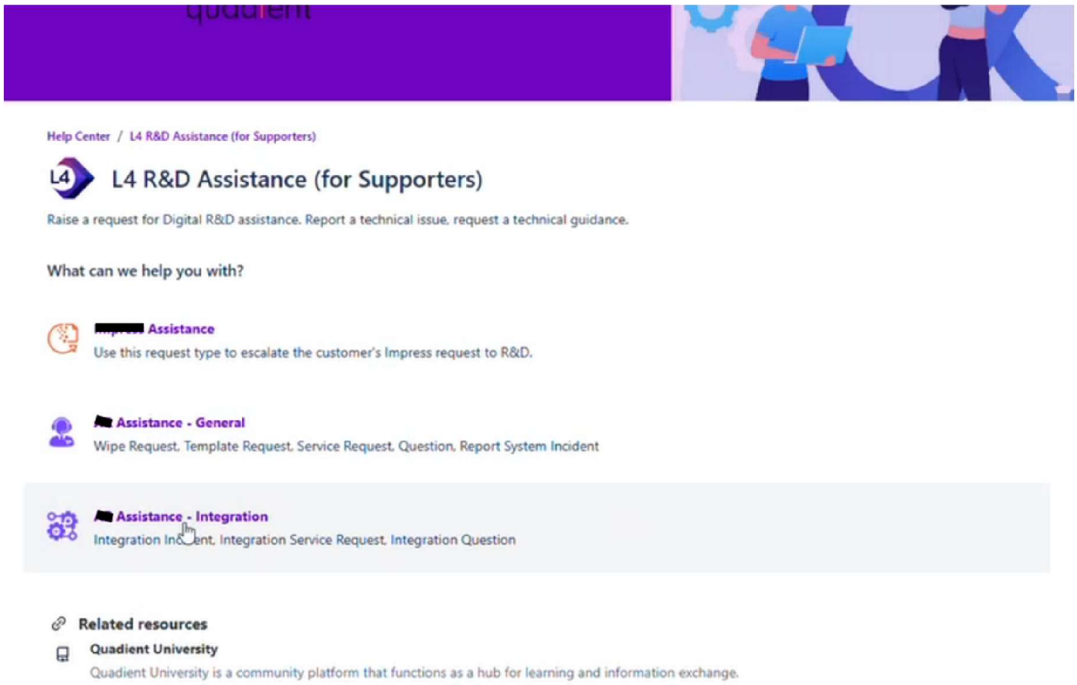
Po přiřazení je případ zařazen do fronty „L2 Global“ nebo „L3 Global“ v závislosti na technické náročnosti a specializaci řešitele.

Obrázek 30 – L3 Global fronta
Zdroj: Interní

Od tohoto okamžiku přebírá konkrétní specialista plnou odpovědnost za řešení incidentu, včetně komunikace se zákazníkem. Tým Gama funguje tímto v integrovaném modelu, kde není jako u předchozích týmů oddělena zákaznická a technická rovina podpory.

4.3.3.2.3 Eskalace na vývoj

Pokud je v průběhu analýzy identifikovaná potřeba zásahu vývoje, je vytvořen odpovídající záznam v systému Jira. Daný krok realizuje primárně úroveň L3.



Obrázek 31 – Jira portal L3 pohled
Zdroj: Interní

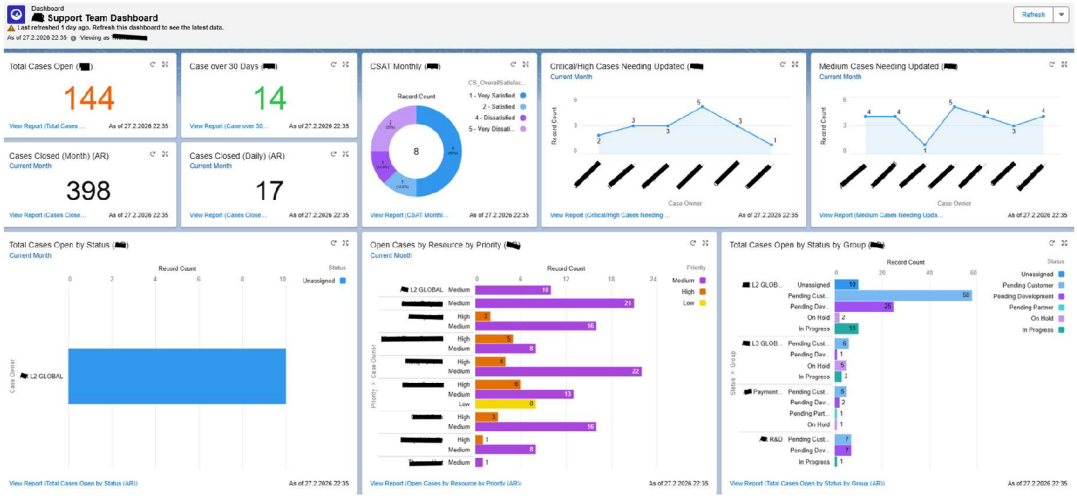
Tento vstupní Jira portál je sdílen i s dalšími týmy (např. beta). V rámci tohoto softwaru jsou však využívány odlišné typy požadavků a formulářů. Tým Gama používá specifický typ žádosti Assistance – General nebo Assistance - Integration (záleží na typu problému), jehož struktura a povinná pole odpovídají charakteru podporovaného produktu.

Po vytvoření požadavku v Jira zůstává odpovědnost za případ nadále u původního řešitele. Ten sleduje průběh řešení na straně vývoje a současně pokračuje v komunikaci se zákazníkem v systému Salesforce.

Tím je zachován modelu „end-to-end ownership“, kdy jeden řešitel odpovídá za případ po celou dobu životního cyklu.

4.3.3.3 Operativní řízení a dashboard týmu Gama

Operativní řízení týmu Gama je podporováno interním dashboardem v systému Salesforce, který poskytuje přehled o aktuálním stavu otevřených případů, její stáří a vytížení jednotlivých členů týmu.



Obrázek 32 – Operativní dashboard část 1.
Zdroj: Interní

Mezi hlavní sledované ukazatele patří zejména:

- Total Cases Open – celkový počet aktuálně otevřených případů
- Case over 30 days – počet případů starších než 30 dní, které mohou indikovat riziko prodlení nebo zvýšenou komplexitu řešení
- Case Closed (Month/Daily) – počet uzavřených případů v aktuálním měsíci a v daném dni
- CSAT Monthly – měsíční přehled zákaznické spokojenosti
- Critical/High Cases Needing Updated – přehled vysoce prioritních případů vyžadujících aktualizaci ze strany řešitele.
- Medium Cases Needing Updated – obdobný přehled pro středně prioritní případy
- Total Cases Open by Status – struktuea otevřených případů podle aktuálního stavu (např. Unassigned, Pending customer, Pending Development...)
- Open Cases Open by Status by Group – členění otevřených případů podle pracovních skupin (např. L2 Global, L3 Global,..)

Obrázek 33 – Operativní dashboard část 2.
Zdroj: Interní

Druhá část dashboardu je zaměřena na sledování přidělování a uzavírání případů na úrovni jednotlivých řešitelů. Umožňuje tak vyhodnocovat individuální vytížení a operativní výkonnost týmu:

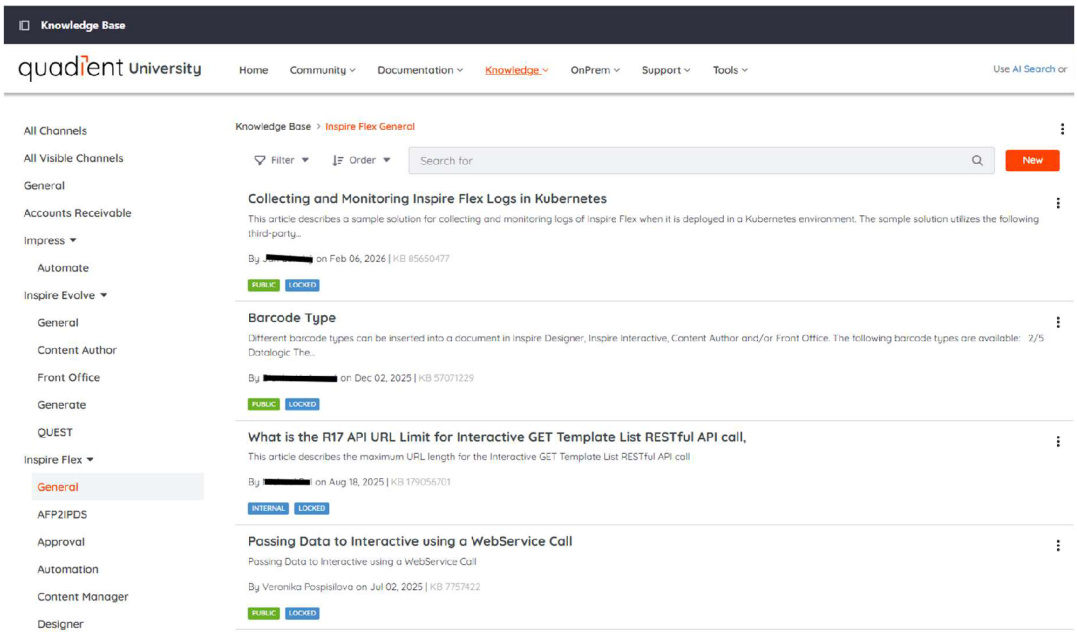
- Cases Assigned by Resource (Today / Current Week) – počet případů přidělených jednotlivým členům týmu v daném dni či týdnu. Tento přehled slouží zejména pro kontrolu rovnoměrného rozdělení nové práce
- Open Cases by Resource (Current Month) – počet aktuálně otevřených případů na jednotlivých řešitelích. Ukazatel umožňuje identifikovat nerovnoměrné zatížení nebo riziko přetížení konkrétní osoby
- Closed Cases by Resource (Current Month) – počet uzavřených případů za aktuální měsíc dle řešitele. Tento přehled poskytuje základní informaci o individuální výkonnosti a průchodnosti tiketů.

Na rozdíl od týmu Alpha a Beta nemá tým gama formálně definovaný samostatný systém KPI navázány na konkrétní cílové hodnoty. Místo toho jsou využívány především operativní a reportovací ukazatele přímo ze systému Salesforce.

4.3.4 Řízení znalostí v technické podpoře

Knowledge management představuje klíčovou součást řízení technické podpory, zejména v prostředí víceúrovňového supportu, kde dochází k opakovanému řešení obdobných incidentů. Efektivní práce se znalostmi umožňuje zkrácení doby řešení, zvýšení konzistence poskytované podpory a snížení potřeby eskalací na vyšší úrovně podpory.

V analyzovaném prostředí jsou znalosti uchovávány ve více zdrojích. Primárním zdrojem jsou historické tikety v systémech Salesforce, Jira a Youtrack, které obsahují detailní technická řešení jednotlivých incidentů. Dalším významným zdrojem je platforma Quadient University, která krome dokumentace a diskusního fóra obsahuje taky strukturovanou knowledge base (KB). Ta zahrnuje články zaměřené na konkrétní produkty, typické problémy, jejich řešení nebo využití skriptů.



Obrázek 34 – Knowledge base

Tyto zdroje dohromady vytvářejí rozsáhlou znalostní bázi, která je v praxi aktivně využívána napřič jednotlivými úrovněmi podpory. Využívání znalostí je tak přirozenou součástí práce podpory a přispívá k efektivnímu řešení incidentů.

Míra využití a rozvinutost knowledge managementu se však mezi jednotlivými týmy liší. Nejvýrazněji je tento přístup patrný u týmu Alpha, který pracuje s dlouhodobě

zavedenými produkty a disponuje rozsáhlou historickou znalostní bází. U týmu Beta je využití znalostí rovněž významné, avšak méně rozvinuté. To souvisí zejména s novějším charakterem podporovaných produktů a nižší mírou systematického přispívání do knowledge base. Naopak u týmu Gama je znalostní báze nejméně rozvinutá, což souvisí s kratší historií týmu i produktem získaným nedávnou akvizicí.

Z pohledu KCS přístupu je práce se znalostmi v analyzovaném prostředí částečně řízena. Správa knowledge base je zajištěna odpovědnou osobou z expertního týmu, která zodpovídá za validaci, aktualizaci a formální úroveň publikovaných znalostí.

Tento model řízení přispívá k zajištění kvality a konzistence znalostní báze. Současně však práce se znalostmi není plně integrována do samotného procesu řízení incidentů ve smyslu KCS přístupu. Tvorba a aktualizace znalostí tak není vždy přímou součástí řešení incidentu, ale probíhá spíš následně nebo na základě individuální iniciativy.

4.4 Procesní analýza

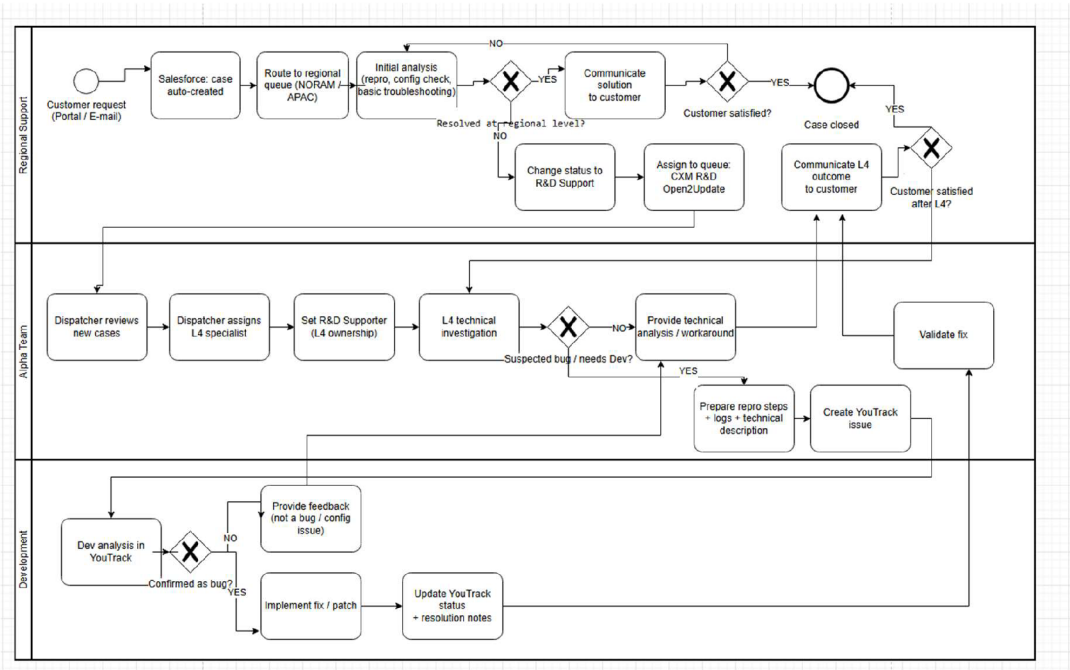
4.4.1 Procesní analýza týmu Alpha

4.4.1.1 Metodický rámec analýzy

Proces řešení incidentu v týmu Alpha byl detailně popsán v kapitole 4.3.1.2. Následující část se zaměřuje na jeho analytické zhodnocení. Cílem procesní analýzy je identifikovat klíčové charakteristiky procesu, jeho potenciální úzká místa a faktory ovlivňující efektivitu řešení incidentů.
Analýza týmu Alpha vychází z modelování oficiálního procesního toku incidentu pomocí BPMN, které umožňuje strukturovaně zachytit jednotlivé kroky procesu a vztahy mezi aktéry. Druhým zdrojem jsou interní výkonnostní dashboardy sledované v systému Salesforce. Třetím zdrojem je řízený rozhovor se členem týmu Alpha, který poskytuje pohled na reálné fungování procesu v rámci organizace. V neposlední řadě je také autorovo vlastní pozorování, jelikož byla členem tohoto týmu necelých deset let.

Kombinací těchto zdrojů je možné porovnat formální procesní model s jeho skutečným průběhem a identifikovat případně rozdíly mezi formálně definovaným a reálně realizovaným procesem.

4.4.1.2 Formální procesní model



Obrázek 35 – BPMN model Alpha
Zdroj: vlastní tvorba

Proces řešení incidentu v týmu Alpha je strukturován jako vícestupňový model, ve kterém dochází k postupnému předávání odpovědnosti mezi regionální podporou a expertní úrovní L4 (tým Alpha) a vývojovým týmem. Jednotlivé úrovně mají jasně vymezené kompetence a rozhodovací pravomoci, přičemž každá fáze procesu je navázána na konkrétní systémový nástroj (Salesforce, Youtrack).

Na základě modelování procesu pomocí BPMN lze identifikovat tři hlavní aktéry:

- Regionální podpora (L1-L3)
- Expertní úroveň L4 (tým Alpha)
- Vývojový tým

Proces začíná na regionální úrovni, kde je incident přijat, analyzován a v případě potřeby eskalován na úroveň L4. L4 provádí hlubší technickou analýzu a rozhoduje, zda je problém řešitelný konfiguračně, nebo zde existuje podezření na chybu produktu vyžadující zásah vývoje.

Model je tedy lineálně-eskalační s několika rozhodovacími body a zpětnými smyčkami, zejména v případě doplňování informací nebo nespokojenosti zákazníka.

4.4.1.3 Předávání zodpovědnosti v procesu

V průběhu řešení incidentu dochází k několika předáním odpovědnosti mezi jednotlivými úrovněmi podpory. Lze identifikovat zejména následující přechody:

1. Regionální podpora -> L4
2. L4 -> vývojový tým
3. Vývojový tým -> L4
4. L4 -> regionální podpora

Každé předání představuje potenciální zdroj časové prodlevy i riziko ztráty kontextu řešení.

4.4.1.4 Identifikace skrytých čekacích fází v regionální části procesu a jeho důsledky pro eskalační mechanismus

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že skutečné fungování regionální úrovně ne vždy odpovídá formálnímu modelu.
Bylo identifikováno zejména:

- Časové prodlení mezi regionálními úrovněmi L2 a L3
- Případy, kdy incident zůstává na L3 bez aktivního řešení
- Následná eskalace na L4 bez přidané hodnoty oproti původnímu vstupu

Respondent explicitně uvádí, že některé případy „visí týden na L3“ bez zásahu a následně jsou předány ve stejné kvalitě na L4.
Tato fáze není zachycena na oficiálním BPMN modelu, avšak z hlediska celkové doby řešení představuje významné úzké hrdlo. Skutečný lead time incidentu je tak ovlivněn faktory, které nejsou viditelné v procesní dokumentaci.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že eskalace nejsou primárně vyvolány technickou složitostí problému, ale spíše nedostatečnou zpětnou vazbou k zákazníkovi a časovým prodlením.
To naznačuje, že procesní napětí vzniká již v předchozích fázích regionálního zpracování. L4 tak může být vnímáno jako „poslední instance“, přestože příčina eskalace leží přímo jeho přímou kontrolu.
Formálně musí případ projít všemi regionálními úrovněmi podpory. Z rozhovoru vyplývá, že v reálném provozu může docházet k rychlému „prokliknuti“ mezi úrovněmi bez reálného zásahu.
Proces tak vykazuje“

- Variabilní aplikaci pravidel
- Rozdílnou kvalitu přípravy tiketů
- Nejednotnou přidanou hodnotu jednotlivých úrovní.

Tato variabilita snižuje předvídatelnost průběhu incidentu a zvyšuje nároky na expertní validaci na úrovní L4. V některých případech je nutné provádět analýzu základních informací o incidentu, která by za standardních okolností měla proběhnout již na nižších úrovních podpory. Projevuje se právě v kvalitě vstupních informací při eskalaci incidentu.

Z rozhovoru rovněž vyplývá, že přidaná hodnota jednotlivých úrovní podpory není vždy konzistentní. V ideálním procesním modelu by každá úroveň podpory měla provést odpovídající analýzu incidentu a předat jej na vyšší úroveň s doplněnými informacemi nebo s jasně formulovanou hypotézou problému.
V analyzovaném prostředí však dochází k situacím, kdy některé úrovně podpory nepřinášejí k řešení incidentu významnou přidanou hodnotu. Incident tak může procházet postupně několika úrovněmi podpory, aniž by došlo k významnému rozšíření informací nebo k posunu v jeho řešení.

Z procesního hlediska tak lze identifikovat rozdíl mezi formálně definovaným eskalačním modelem a jeho skutečnou aplikací v práci. Regionální část procesu může v některých případech fungovat spíše jako administrativní průchod mezi úrovněmi podpory než jako postupná analytická eskalace problému.

4.4.1.5 Vliv nástrojové podpory (Salesforce) na fungování procesu

Z rozhovoru dále vyplynulo, že způsob práce podpůrného týmu je do určité míry ovlivněn také konfigurací systému Salesforce, který slouží jako hlavní nástroj pro evidenci a správu incidentů. Respondent uvádí, že struktura více úrovní podpory implementovaná v systému ne vždy odpovídá skutečnému způsobu práce regionálních týmů.

Např. rozdělení na úrovně L1 a L1 není vždy v rámci organizace jednoznačně definováno a jednotliví pracovníci mohou tyto role zastávat flexibilně podle aktuální situace. Z pohledu systému však musí incident formálně projít jednotlivými úrovněmi podpory, což může vést k situaci, kdy jsou některé procesní kroky v systému vykonány pouze administrativně, aniž by došlo k reálnému analytickému zásahu do řešení incidentu.

Respondent také uvádí, že způsob práce podpůrného týmu je významně ovlivněn možnostmi a omezeními systému, který slouží jako hlavní nástroj pro evidenci a správu incidentů. Přestože je Salesforce dlouhodobě využíván a členové týmu jsou na jeho fungování zvyklí, respondent upozorňuje na několik omezení, která mohou negativně ovlivňovat efektivitu práce podpory.

Jedním z problémů je omezená možnost provádět změny v konfiguraci systému ze strany samotného týmu L4. Expertní úroveň podpory, která je zodpovědná za řešení technicky komplexních incidentů, nemá dostatečná oprávnění k úpravám některých aspektů systému a je tak závislá na centrální administraci nástroje.

Další funkční omezení zmíněné respondentem je konkrétně nemožnost v rámci objektu case comment přímo sdílet soubory nebo obrázky, což může komplikovat technickou komunikaci při řešení incidentů. V reálném provozu tak musí být informace často sdíleny nepřímo prostřednictvím příloh či jiných komunikačních kanálu, což zvyšuje administrativní náročnost práce a může zhoršovat přehlednost řešení incidentu.

Dalším faktorem je historický vývoj konfigurace systému, který se postupně přizpůsoboval měnícím se potřebách podpůrných týmů. V důsledku těchto postupných úprav je současná konfigurace systému do určité míry zatížena historickými rozhodnutími, která již nemusí plně odpovídat aktuálním potřebám podpory.

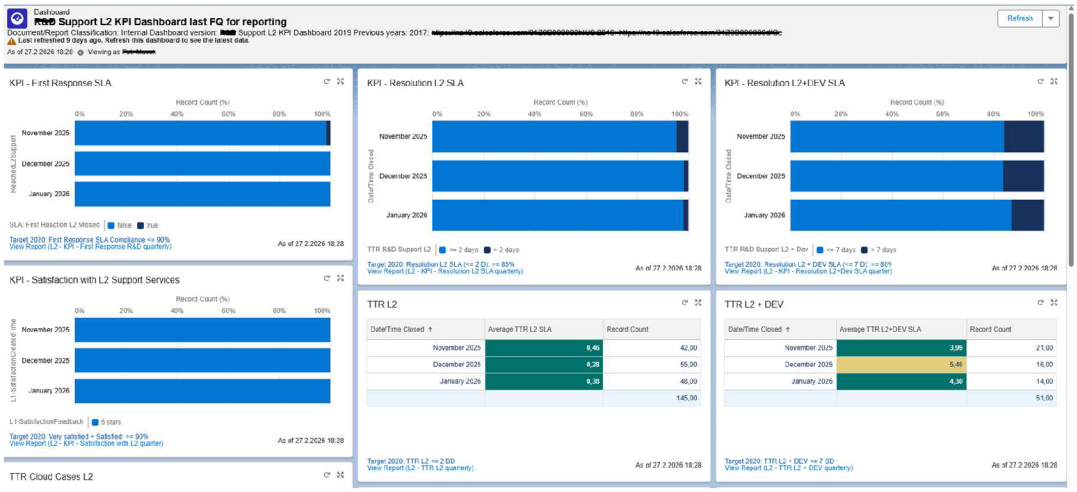
Součástí procesního řízení incidentů v týmu je využití automatizací a workflow v systému Salesforce. Konfigurace těchto automatizací je však spravována centrálním IT týmem mimo samotné supportní oddělení. Tento tým historicky nevznikl v rámci procesů podpory a jeho role spočívá především v technické správě platformy Salesforce na úrovni celé organizace. Možnost provádění změn je tedy omezená a v konkrétním případ dochází k situacím, kdy úpravy podporující efektivnější řešení incidentů nelze implementovat operativně podle aktuálních potřeb týmu

Z rozhovoru zároveň vyplývá, že tým do budoucna zvažuje přechod na jiný nástroj pro správu incidentů, který by lépe odpovídal potřebám podpory a umožňoval větší flexibilitu při konfiguraci procesů. Tento krok je motivován snahou snížit administrativní zátěž spojenou s prací v systému a lépe přizpůsobit nástroj reálnému průběhu podpůrného procesu.

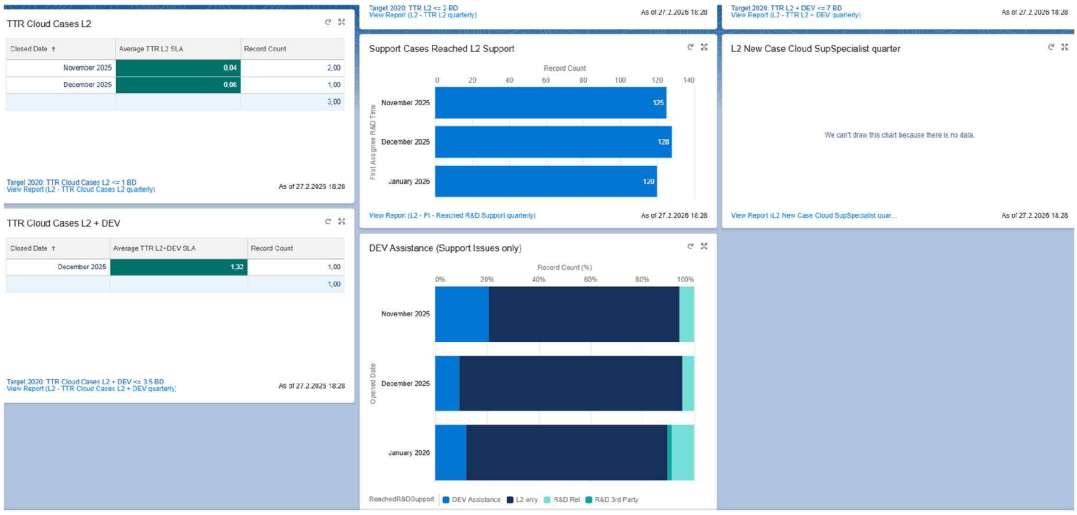
Z procesního hlediska lze tak konstatovat, že informační systém podpory neplní pouze roli pasivního nástroje pro evidenci incidentů, ale aktivně ovlivňuje způsob organizace práce a může se stát jedním z faktorů limitujících další optimalizaci podpůrného procesu.

4.4.1.6 Analýza výkonnostních ukazatelů KPI

Součástí procesní analýzy bylo také vyhodnocení vybraných výkonnostních ukazatelů sledovaných prostřednictvím interních dashboardů v systému Salesforce. Tyto ukazatele poskytuji převážně kvantitativní pohled na pracovní zatížení týmu a průběh řešení incidentů.



Obrázek 36 – KPI část 1.
Zdroj: Interní



Obrázek 37 – KPI část 2.
Zdroj: Interní

Označení L2 používané u těchto ukazatelů včetně tohoto má historický charakter a pochází z doby, kdy L2 a L3 nebyly na regionální úrovni. V současné organizační struktuře tyto ukazatele odpovídají L4, nicméně původní označení bylo zachováno v rámci historické konfigurace dashboardu.

Výkonnost týmu Alpha je hodnocena prostřednictvím definovaných KPI, které jsou stanoveny na základě cílových hodnot (SLA). Analýza KPI vychází z dat dostupných

v dashboardech za období listopad 2025 až leden 2026, která ukazují vývoj výkonnosti týmu v čase.

Jedním z klíčových KPI je First Response SLA Compliance, jehož cílová hodnota je stanovena na ≥ 90 %. Ve sledovaném období se tento ukazatel stabilně pohybuje na úrovni blížící se 100 %, což potvrzuje schopnost týmu reagovat na nové incidenty v požadovaném čase a minimální výskyt porušení SLA.

Ukazatel Resolution SLA na úrovni podpory je definován jako podíl incidentů vyřešených do 2 pracovních dnů, přičemž cílová hodnota je stanovena na ≥ 85 %. Hodnoty tohoto ukazatele se ve sledovaném období pohybují blízko 100 %, což potvrzuje vysokou efektivitu řešení incidentů bez nutnosti eskalace na vývojový tým.

V případech, kdy je do řešení zapojen vývojový tým, je sledován ukazatel Resolution SLA, který je definován jako podíl incidentů vyřešených do 7 pracovních dnů, s cílovou hodnotou ≥ 80 %. Ve sledovaném období dosahuje tento ukazatel přibližně 85–95 %, což ukazuje, že většina incidentů je řešena v rámci SLA, přestože dochází k častějšímu překračování limitů u komplexních případů. Tento rozdíl odráží skutečnost, že část procesu není plně pod kontrolou podpory, ale závisí na vývojovém týmu. Z rozhovoru zároveň vyplývá, že podpora musí v některých případech vývojový tým aktivně urgovat, aby byl incident vyřešen v přijatelném časovém horizontu.

Ukazatel Satisfaction with L2 Support Services zároveň nevyjadřuje spokojenost koncového zákazníka, ale spokojenost regionálních poboček s kvalitou podporou poskytované expertní úrovní L4. Tento ukazatel tedy reflektuje interní hodnocení spolupráce mezi regionální a expertní části podpory. Metrika má cílovou hodnotu ≥ 90 % pozitivních hodnocení. Ve sledovaném období dosahuje hodnot blížících se 100 %, což potvrzuje vysokou míru spokojenosti regionálních poboček s kvalitou poskytované podpory.

Kromě hlavních KPI jsou sledovány také doplňkové ukazatele, které poskytují kontext k výkonnosti týmu, ale nejsou součástí KPI hodnocení. Jedním z takových sledovaných ukazatelů je TTR L2 (Time to Resolution), který zachycuje průměrnou dobu řešení incidentů na úrovni expertní podpory bez vývoje. Druhým je TTR L2 + DEV, který

sleduje průměrnou dobu řešení v případech, kdy je do procesu zapojen také vývoj. Rozdíl v položce „Record count“ mezi těmito ukazateli také umožňuje lépe rozlišit, zda se incident podařilo vyřešit čistě na úrovni podpory, nebo zda bylo nutné čekat na zásah vývoje.
Z dashboardu vyplývá, že TTR L2 se ve sledovaném období pohybuje výrazně pod stanoveným limitem přibližně 0,3 až 0,5 dne, což naznačuje relativně rychlé zpracování incidentů v kompetenci podpory. Naproti tomu TTR L2 + DEV dosahuje vyšších hodnot mezi 3 až 5 dny, což krom řečeného může být dáno vyšší technickou komplexitou případů.

Další sledovanou kategorií jsou TTR Cloud Cases, které představují speciální typ incidentů souvisejících s cloudovou infrastrukturou produktu. Tyto incidenty mají ve srovnání s běžnými případy přísnější SLA, protože souvisejí s dostupností a stabilitou cloudové služby. V rámci těchto ukazatelů je sledována průměrná doba řešení incidentu jak na úrovni podpory (TTR Cloud Cases L2), tak i v případech, kdy je do řešení zapojen také vývoj (TTR Cloud Cases L2 + DEV). Z dostupných dat vyplývá, že průměrná doba řešení cloudových incidentů na úrovni podpory se pohybuje přibližně kolem 0,04 až 0,08 dne, což potvrzuje velmi rychlou reakci v rámci podpory. V případě zapojení vývoje dosahuje průměrná doba řešení přibližně 1,3 dne, což je stále výrazně nižší než u standardních incidentů se zapojením vývoje.

Následující sledovaný ukazatel je Support Cases reached L2 Support, který reflektuje počet incidentů, jež byly eskalovány na expertní úroveň podpory. Tento ukazatel tedy v analyzovaném prostředí vyjadřuje počet případů, které byly předány týmu Alpha k řešení. Ve sledovaném období se tento počet pohybuje přibližně mezi 120 až 130 incidenty měsíčně, což poskytuje základní představu o celkovém pracovním zatížení týmu.

Dashboard dále obsahuje ukazatel DEV Assistance (Support Issues only), který indikuje podíl incidentů řešených pouze na úrovni podpory a případů, u nichž bylo nutné zapojit vývojový tým. Z grafu je patrné, že většina incidentů je řešena přímo na úrovni podpory, zatímco pouze menší část vyžaduje asistenci vývoje nebo dalších týmů. Tento ukazatel potvrzuje roli expertní podpory jako filtru, který dokáže většinu technických problémů vyřešit bez nutnosti eskalace na vývoj.

Význam výkonnostních ukazatelů je v analyzovaném prostředí posílen tím, že jejich plnění je částečně provázáno s bonusovou složkou odměňování pracovníků podpory. Splnění vybraných KPI tak ovlivňuje finanční ohodnocení jednotlivých členů týmu. Tento mechanismus přirozeně zvyšuje důraz na sledované metriky a podporuje snahu týmu o udržení požadované úrovně výkonu.

4.4.1.7 Interní optimalizace procesu – role Dispatcher

V průběhu rozhovoru byl rovněž identifikován interní mechanismus, kterým se tým snaží reagovat na některé nedostatky v organizaci práce při řešení incidentů. Tímto mechanismem je zavedení role tzv. Dispatchera.

Zavedení této role bylo reakcí na situaci, kdy byly nové incidenty dostupné ve společné frontě a jednotliví členové týmu si je mohli samostatně přebírat v jakoukoli dobu. V reálném provozu však tento model vedl k nerovnoměrnému rozdělení pracovní zátěže.

Respondent uvádí, že někteří členové týmu si přebírali jednodušší incidenty v nestandardních časech, např. v brzkých ranních hodinách nebo během nočních směn. V okamžiku, kdy se zbytek týmu přihlásil do práce, zůstávaly ve frontě převážně technicky náročnější případy. Přestože takové rozdělení práce mohlo vést k lepším individuálním výsledkům v některých výkonnostních metrikách, ve skutečnosti způsobovalo nerovnoměrnou distribuci pracovní zátěže a vyvolávalo napětí uvnitř týmu.

Role Dispatchera byla zavedena s cílem tento problém eliminovat. Dispatcher přebírá odpovědnost za přidělování nových incidentů jednotlivým členům týmu a při tomto rozhodování zohledňuje aktuální vytížení specialistů i technickou náročnost jednotlivých případů.

Z procesního hlediska lze tuto roli interpretovat jako interní mechanismus řízení pracovního zatížení, který zajišťuje stabilizaci fungování týmu a snižovat negativní dopady kvantitativně orientovaných výkonnostních ukazatelů na organizaci práce.

4.4.1.8 Analýza příčin identifikovaných omezení

Pro hlubší pochopení identifikovaných omezení byla provedena základní příčin (Root Cause Analysis), která se zaměřuje na faktory ovlivňující efektivitu jednotlivých částí procesu.

V oblasti kvality eskalací z regionální podpory lze identifikovat jako hlavní příčinu absence jednotné struktury vstupních informací. Eskalace tak často neobsahují všechny potřebné technické detaily, což vede k nutnosti jejich doplnění a prodlužuje zahájení analýzy na úrovni expertní podpory.

V případě komunikace mezi jednotlivými úrovněmi podpory vyplývá hlavní příčina z víceúrovňového modelu, ve kterém expertní tým nekomunikuje přímo se zákazníkem. Informace jsou proto předávány přes regionální podporu, což může vést ke ztrátě kontextu nebo zkreslení sdělení.

U nástrojové podporu lze jako příčinu identifikovat způsob práce s informacemi v používaných systémech, který nemusí vždy umožňovat dostatečně strukturované a přehledné zachycení komplexních technických problémů.

4.4.1.9 SWOT analýza týmu Alpha

Na základě procesní analýzy, vyhodnocení interních KPI a poznatků z řízeného rozhovoru byla provedena SWOT analýza fungování týmu Alpha. Tato analýza shrnuje silné a slabé stránky současného modelu podpory a zároveň identifikuje možné příležitosti a rizika dalšího vývoje procesu:

Strengths (Silné stránky)

- Stabilní a dlouhodobě funkční model expertní podpory, který dosahuje vysoké úrovně plnění KPI, zejména v oblasti First Response SLA, kde se hodnoty pohybují blízko 100 %
- Vysoká efektivita řešení incidentů na úrovni podpory, což se projevuje hodnotami Resolution SLA blížícími se 100 %
- Vysoká odborná úroveň týmu, která umožňuje rychlé řešení incidentů, což odpovídá nízkým hodnotám TTR na úrovni podpory (cca 0,3–0,5 dne)
- Schopnost řešit většinu incidentů bez nutnosti eskalace na vývojový tým

Weaknesses (Slabé stránky)

- Závislost na vývojovém týmu u komplexních incidentů, která se projevuje delší dobou řešení (TTR cca 3–5 dní) a nižším plněním SLA v těchto případech
- Variabilní kvalita eskalací z regionální podpory, která může vést k nutnosti doplňování informací a zpomalení zahájení řešení
- Vícekroková komunikace mezi jednotlivými úrovněmi podpory, která může vést ke ztrátě kontextu nebo zkreslení informací
- Omezení nástrojové podpory při práci s komplexními informacemi

Opportunities (Příležitosti)

- Zlepšení kvality vstupních informací při eskalacích, které může přispět ke zrychlení řešení incidentů
- Zefektivnění předávání informací mezi jednotlivými úrovněmi podpory
- Lepší využití dostupných dat a KPI pro řízení procesu a identifikaci úzkých míst
- Další rozvoj znalostí a sdílení know-how v rámci týmu

Threats (Hrozby)

- Zvýšení objemu incidentů, které by při současném nastavení mohlo vést k vyššímu zatížení týmu
- Závislost na externím vývojovém týmu, která může ovlivnit celkovou dobu řešení incidentů
- Možná ztráta znalostí v případě odchodu klíčových členů týmu

- Omezená vypovídací schopnost KPI, která nemusí plně zachytit komplexitu procesu

4.4.1.10 Závěr procesní analýzy týmu Alpha

Procesní analýza týmu Alpha potvrzuje, že expertní úroveň podpory představuje stabilní a technicky silnou součást podpůrného procesu. Z analýzy KPI vyplývá, že většina incidentů je řešena přímo na úrovni expertní podpory bez nutnosti zapojení vývojového týmu. Tým tak plní důležitou roli filtru mezi regionální podporou a vývojem a přispívá k efektivnímu řešení technicky komplexních incidentů.

Současně však analýza ukázala, že některé procesní problémy nevznikají přímo na úrovni týmu Alpha, ale spíše v předchozích fázích regionálního zpracování incidentů. Z rozhovoru i procesní analýzy vyplynula existence skrytých čekacích fází mezi regionálními úrovněmi podpory a variabilní kvalita eskalací, která může vést k předávání incidentů bez dostatečné analytické přípravy.

Dalším faktorem ovlivňujícím fungování procesu je nástrojová podpora. Konfigurace systému Salesforce v některých ohledech omezuje flexibilitu práce podpory a může zvyšovat administrativní náročnost řešení incidentů. Tým se zároveň snaží reagovat na organizační výzvy prostřednictvím interních mechanismů řízení práce, konkrétně zavedením role Dispatchera, která přispívá ke stabilizaci rozdělení incidentů mezi jednotlivé specialisty.

Celkově lze konstatovat, že model podpory reprezentovaný týmem Alpha je založen na silné expertní úrovni podpory, která dokáže efektivně řešit většinu incidentů. Pro další optimalizaci procesu však může být klíčové zejména zlepšení kvality eskalačních mechanismů v regionální části podpory a případná modernizace používaných nástrojů.

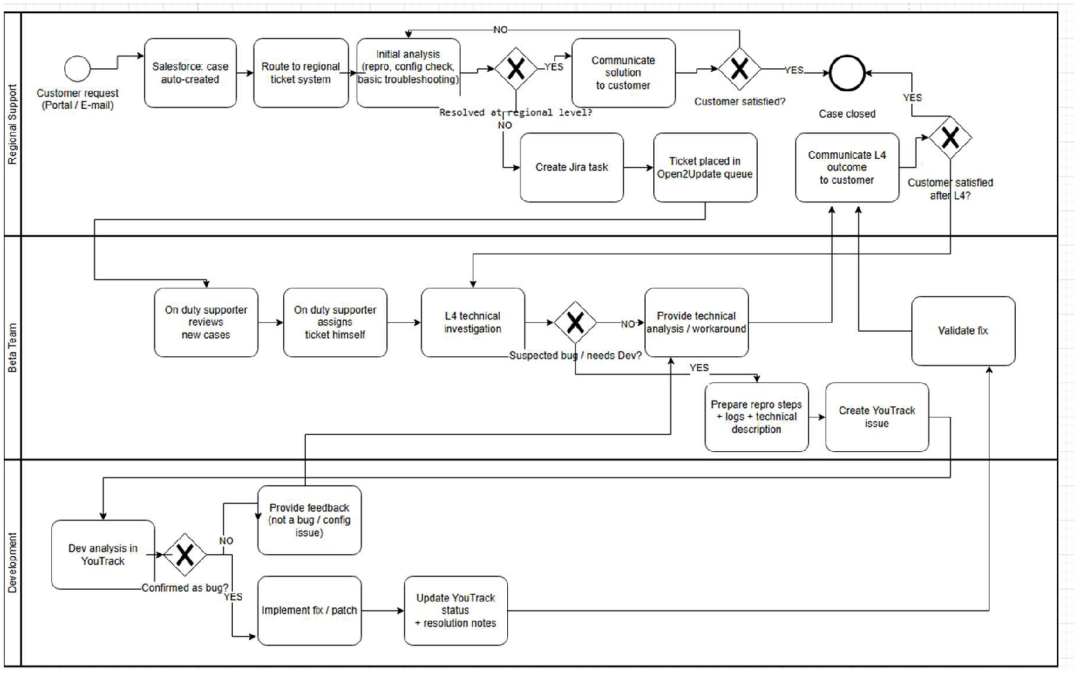
4.4.2 Procesní analýza týmu Beta

4.4.2.1 Metodický rámec analýzy

Proces řešení incidentu v týmu Beta byl detailně popsán v kapitole 4.3.2.2. Následující část se zaměřuje na jeho analytické zhodnocení. Cílem procesní analýzy je identifikovat hlavní charakteristicky procesu, potenciální úzká místa a faktory ovlivňující efektivitu řešení incidentů na úrovní specializované technické podpory.

Metodický přístup vychází ze stejného analytického rámce, který byl použit při analýze týmu Alpha. Základem je modelování procesního toku incidentu pomocí BPMN, doplněné o analýzu interních operativních dashboardů. Na rozdíl od týmu Alpha, který pracuje primárně se systémem Salesforce, je v případě týmu beta hlavním nástrojem pro evidenci a řízení technických incidentů systém Jira. Analýza je dále doplněna řízeným rozhovorem se členem týmu beta, který poskytl detailnější pohled na praktické fungování proces a spolupráci s regionální podporou a vývojovým týmem.

4.4.2.2 Formální procesní model



Obrázek 38 – BPMN model Beta
Zdroj: Vlastní tvorba

Proces řešení incidentu v týmu beta je znázorněn pomocí BPMN diagramu na obrázku 37. Diagram zachycuje životní cyklus incidentu od jeho vzniku na straně zákazníka až po případnou implementaci opravy ve vývojovém týmu a následné uzavření případu.

Struktura procesu je z velké části podobná procesu podobná procesu používanému týmu Alpha. Tato podobnost vyplývá především z historického vývoje obou týmů, které dlouhodobě fungují v rámci stejné organizační struktury a pod společným vedením. Oba týmy proto sdílejí obdobný model spolupráce s regionální podporou i vývojovým týmem.

Hlavní rozdíl spočívá především v používaných nástrojích a organizace práce. Zatímco tým Alpha využívá pro řízení incidentů primárně systém Salesforce, tým Beta pracuje s nástrojem Jira, kde jsou incidenty evidovány a řízeny prostřednictvím specializovaných front. Dalším specifikem je způsob přidělování nových incidentů, který probíhá formou samo-přiřazení členem týmu, jenž má v daném časovém úseku službu.

4.4.2.3 Přechod z nástroje Salesforce na Jira

Významnou změnou v organizaci práce týmu beta byl nedávný přechod z nástroje Salesforce na systém Jira jako primárního nástroje pro řízení technického řešení incidentů. Z rozhovoru se členem týmu vyplynulo, že Salesforce byl z pohledu týmu vnímán jako příliš komplexní a robustní systém, jehož struktura byla navržena pro širší potřeby organizace a nebyla plně přizpůsobena specifickým požadavkům specializovaného technickému týmu.

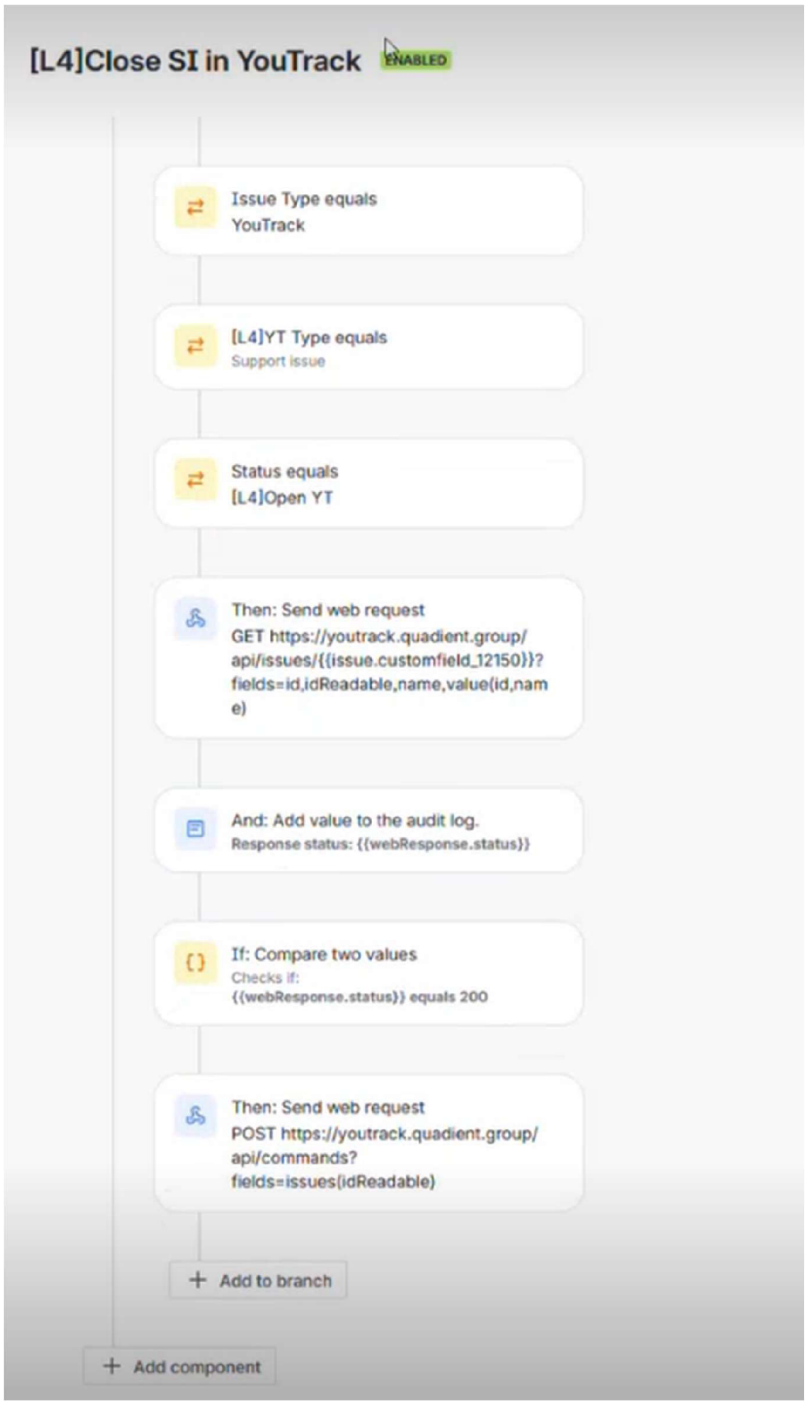
Sdílená konfigurace systému napříč týmy vedla k tomu, že při práci s incidenty bylo nutné vyplňovat řadu polí, která nebyla pro řešení technických problému relevantní. Současně byla omezená možnost úprav uživatelského rozhraní a workflow podle potřeb týmu. Tyto faktory zvyšovaly administrativní náročnost práce a snižovaly efektivitu práce s incidenty.

Z těchto důvodů byl pro tým beta zaveden nástroj Jira, který umožnil vytvořit workflow a strukturu tiketů odpovídající specifickým potřebám technické podpory. Přechod na

Jira byl členy týmu hodnocen pozitivně, zejména díky vyšší flexibilitě systému a možnosti jeho přizpůsobení interním procesům týmu.

4.4.2.4 Automatizace a workflow v systému Jira

Důležitým prvkem procesního řízení incidentů v týmu beta je využití automatizací a přizpůsobeného workflow v systému Jira. Workflow bylo navrženo tak, aby odpovídalo jednotlivým fázím řešení incidentu a umožňovalo efektivní sledování stavu případu.



Obrázek 39 – Jira workflow
Zdroj: Interní

Součástí workflow jsou také automatizační pravidla, která zajišťují především automatické vyplňování vybraných polí, změny stavu tiketu nebo přenos informací mezi Jira a systémem Youtrack. Jeho správa je realizovaná přímo členy týmu Beta a je průběžně upravována podle aktuálních potřeb procesu řešení incidentů.

V rámci integrace s vývojovým systémem je konkrétně využíván samostatný subtask, který funguje jako propojení mezi supportním incidentem a vývojovým požadavkem. Díky tomu mají členové týmu přehled o stavu řešení chyby ve vývoji přímo v prostředí Jira.

4.4.2.5 Limity nástroje Jira

Přestože je nástroj Jira členy týmu vnímám převážně pozitivně, rozhovor zároveň poukázal na některá jeho technická omezení. Ty se týkají zejména možnosti tvorby komplexnějších automatizačních pravidel. Systém především omezuje počet kroků, které lze v rámci jednoho automatizačního workflow využít, což může představovat limit při návrhu složitějších procesních automatizací.

Dalším omezením jsou možnosti úpravy některých základních částí uživatelského rozhraní nebo dashboardu, které nelze plně přizpůsobit potřebám týmu. Některé pokročilé funkce jsou dostupné pouze prostřednictvím doplňkových modulů a pluginů. Tyto moduly jsou však licencovány samostatně a jejich pořízení představuje významný finanční náklad. Z tohoto důvodu nejsou všechny potencionálně dostupné funkce systému v prostředí týmu beta využívány. Tým proto hledá často alternativní řešení v rámci základních funkcí systému nebo prostřednictvím jednodušších automatizačních pravidel.

4.4.2.6 Úzká místa procesu řešení incidentů

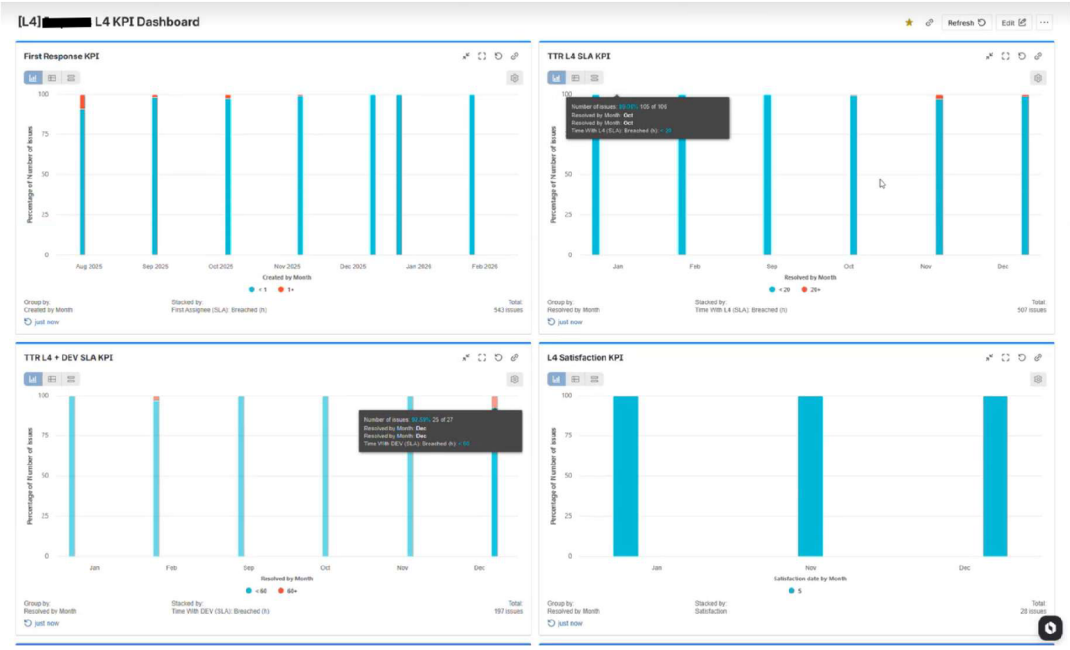
Na základě rozhovoru bylo možné identifikovat několik potencionálních úzkých míst v procesu řešení incidentů.

Jedním z nejvýznamnějších problémů je zpoždění při eskalaci incidentů z regionální podpory na úroveň týmu Beta. Regionální pobočky často řeší problém na své úrovni delší dobu, než se rozhodnou incident eskalovat. V některých případech tak může vzniknout situace, kdy je tiket na úrovní L4 otevřen teprve několik dní, zatímco zákaznický problém existuje již výrazně delší dobu.

Dalším zdrojem zdržení může být koordinace s vývojovým týmem, zejména v případě komplexních problémů nebo chyb souvisejících s integrací více produktů. V těchto situacích může docházet k prodloužení doby řešení incidentu v důsledku nutnosti koordinace mezi více vývojovými týmy.

Proces řešení incidentů je rovněž rozdělen mezi několik různých nástrojů, což může zvyšovat nároky na koordinaci a přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi podpory.

4.4.2.7 Analýza výkonnostních ukazatelů KPI



Obrázek 40 – KPI část 1.
Zdroj: Interní

First Response KPI je jedním ze základních sledovaných ukazatelů výkonnosti týmu beta, která sleduje dobu první reakce na nově vytvořený incident. Tento ukazatel měří časový interval mezi vytvořením tiketu v systému Jira a jeho prvním přiřazením člena týmu Beta. Cílem této metriky je zajistit, aby byl každý eskalovaný incident co nejrychleji převzat k řešení a aby nedocházelo k prodlevám při zahájení technické analýzy. Cílová hodnota tohoto ukazatele je definována jako ≥ 90 % případů splňujících stanovený limit.

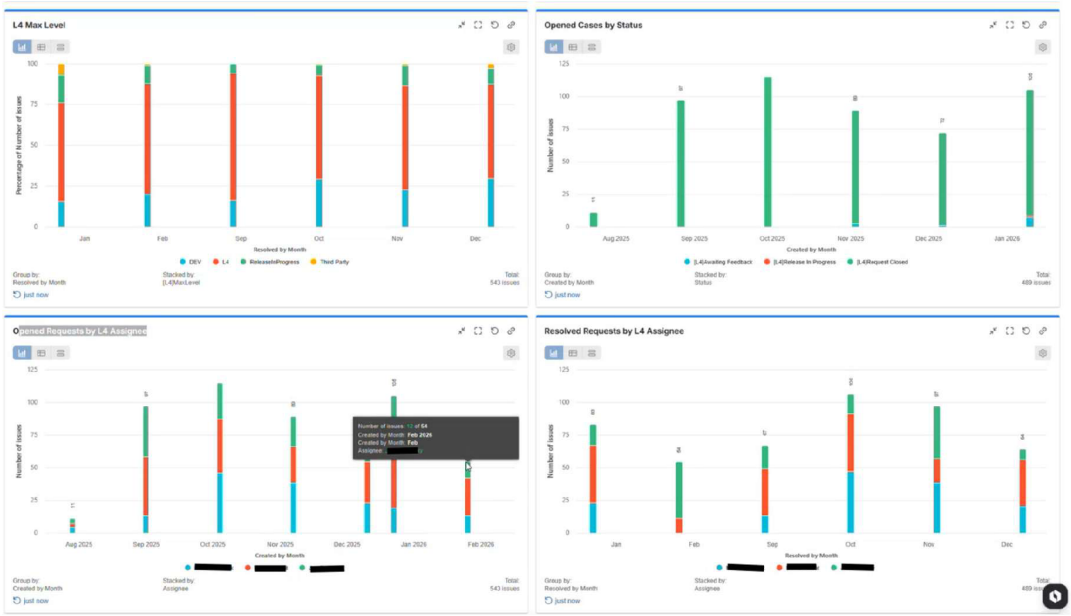
Jak je patrné z dashboardu na obrázku 39, většina incidentu je převzata k řešení v rámci definovaného SLA intervalu. Ve sledovaném období se podíl tiketů, které splňují tento časový limit, pohybuje téměř na úrovni 100 %. Z kvartálních dat vyplývá, že hodnota tohoto ukazatele dosahuje přibližně 99 %, čímž je stanovený cíl dlouhodobě plněn. Pouze v ojedinělých případech dochází k překročení stanovaného limitu, což je na grafu znázorněno malým podílem červené části sloupce.
Vysoká úspěšnost plnění tohoto KPI souvisí zejména s organizací práce v týmu Beta, kde jsou nové incidenty přebírány členem týmu, který má v daném časovém úseku službu.

Dalším sledovaným ukazatelem výkonnosti týmu Beta je metrika TTR L4 SLA KPI (Time to Resolution), která měří dobu potřebnou k vyřešení incidentu na úrovní L4 podpory. Tento ukazatel sleduje, zda je incident vyřešen v rámci definovaného časového limitu stanoveného interními SLA. Cílová hodnota tohoto ukazatele je stanovena na ≤ 2 pracovní dny.
Z grafu vyplývá, že ve sledovaném období je většina incidentů vyřešena v rámci stanoveného časového limitu. Podíl případů, u kterých došlo k překročení SLA, je relativně nízký a představuje pouze malou část celkového objemu řešených incidentů. Z kvartálních dat vyplývá, že průměrná doba řešení dosahuje přibližně 0,34 dne, což je výrazně pod stanoveným limitem.
Tento výsledek naznačuje, že proces řešení incidentů na úrovní týmu Beta je z hlediska interních SLA stabilní a většina technických problémů je řešena v očekávaném časovém rámci. V případech, kdy dochází k překročení SLA, se zpravidla jedná o komplexnější incidenty vyžadující hlubší technickou analýzu nebo spolupráci s vývojovým týmem.

Pro incidenty, které vyžadují zásah vývojového týmu, je sledován také rozšířený ukazatel TTR L4 + DEV SLA KPI. Tento ukazatel zahrnuje celkovou dobu řešení incidentu včetně fáze vývojového řešení chyby. Měří tedy čas od eskalace incidentu na úroveň L4 až po implementaci opravy nebo jiného řešení ve spolupráci s vývojovým týmem. Cílová hodnota tohoto ukazatele je stanovena na ≤ 7 pracovních dnů.
Z dashboardu vyplývá, že většinu těchto tiketů je rovněž řešena v rámci stanoveného časového limita. V některých měsících však dochází k mírnému zvýšení podílu případu, u nichž byl SLA limit překročen. Z kvartálních dat vyplývá, že průměrná doba řešení

činí přibližně 2,81dne, což rovněž odpovídá splnění stanoveného cíle. Tyto situace obvykle souvisejí s komplexnějšími softwarovými chybami či problémy v integraci více komponent. Zároveň i v tomto případě mají vývojové týmy vlastní delší SLA.

Vedle časových ukazatelů je sledována také kvalita poskytované podpory prostřednictvím metriky L4 Satisfaction KPI. Tento ukazatel vyjadřuje spokojenost regionálních poboček s řešením incidentů poskytovaným týmem Beta.
Hodnocení je prováděno po uzavření incidentu a reflektuje zejména kvalitu technického řešení, rychlost reakce a celkovou spolupráci při řešení problému. Cílová hodnota ukazatele je ≥ 90 %. Z prezentovaných dat vyplývá, že hodnocení spokojenosti dosahuje dlouhodobě velmi vysokých hodnot. Ve sledovaném období dosahuje hodnoty 100 %, čímž je cílová hodnota plněna.



Obrázek 41 – KPI část 2.
Zdroj: Interní

Další z doplňujících ukazatelů sleduje maximální úroveň řešení incidentu (L4 Max Level). Tento ukazatel rozlišuje, zda byl problém vyřešen přímo na úrovni technické podpory L4, zda bylo nutné zapojení vývojového týmu, případně zda byl incident řešen v rámci vydání nové verze softwaru. Cílová hodnota tohoto ukazatele je stanovena na ≤ 20 % případů eskalovaných na vývojový tým.

Z grafu vyplývá, že největší část tiketů je řešena přímo na úrovni týmu beta bez nutnosti zapojení vývojového týmu. Menší podíl případů vyžaduje eskalací na vývoj, což odpovídá charakteru technické podpory L4. Pouze malé množství incidentů souvisí s vydáním nové verze SW. Z kvartálních dat však vyplývá, že podíl případů eskalovaných na vývoj dosahuje přibližně 26 %, přičemž v některých měsících až 30 %, což představuje překročení stanoveného cíle. Z hlediska procesní analýzy lze tento ukazatel interpretovat jako potvrzení, že většina tiketů eskalovaných na úroveň L4 je řešitelná v rámci podpory bez nutnosti zahájení vývojového procesu, nicméně zároveň poukazuje na vyšší závislost týmu Beta na vývojovém týmu.

Dalším sledovaným ukazatelem je struktura incidentů podle jejich aktuálního stavu. Graf zachycuje rozložení případů mezi jednotlivé statusy:

- Awaiting Feedback
- Release in Progress
- Request Closed

Na rozdíl od výše uvedených ukazatelů se v tomto případě nejedná o výkonnostní KPI definované pomocí SLA, ale o doplňkový operativní ukazatel, který slouží k lepšímu pochopení průběhu řešení incidentů.

Z prezentovaných dat vyplývá, že největší podíl případů se nachází ve stavu Request Closed, který označuje již uzavřené incidenty. Menší část incidentů se nachází ve stavu Awaiting Feedback, který typicky označuje situaci, kdy tým Beta poskytl technické řešení a čeká na zpětnou vazbu nebo doplňující informace od regionální podpory. Další menší skupinu představují případy ve stavu Release in Progress, které souvisejí s implementací opravy v rámci nové verze softwaru.
Struktura jednotlivých stavů naznačuje, že většina incidentů je úspěšně uzavírána bez dlouhodobého setrvání ve stavu otevřených případů, což odpovídá relativně stabilnímu průběhu procesu řešení tiketů.

Další dashboard rovněž sleduje rozložení otevřených incidentů mezi jednotlivé členy týmu Beta. Tento ukazatel umožňuje monitorovat pracovní vytížení jednotlivých specialistů a identifikovat případné nerovnoměrné rozdělení práce.

Z grafu je patrné, že objem řešených tiketů je mezi jednotlivými členy týmu relativně rovnoměrně rozdělen. Tento stav odpovídá způsobu organizace práce v týmu, kde jsou nové incidenty přebírány členem týmu, který má v daném časovém úseku službu. Díky tomuto modelu dochází k postupnému rozdělování nových případů mezi jednotlivé řešitele.

Poslední sledovaný ukazatel zobrazuje počet tiketů vyřešených jednotlivými členy týmu Beta. Tento graf porovnává objem dokončené práce mezi specialisty a sleduje dlouhodobé zatížení týmu.
Dostupná data ukazují, že počet vyřešených incidentů je mezi členy týmu relativně vyrovnaný, což naznačuje stabilní rozdělení pracovního zatížení. Rozdíly mezi jednotlivými měsíci mohou být ovlivněny zejména složitostí konkrétních incidentů nebo dovolenými.

Stejně jako v případu týmu Alpha jsou výsledky sledovaných KPI přímo provázány se systémem interního hodnocení výkonnosti. Splnění stanovených ukazatelů je jedním faktorů, které ovlivňují finanční ohodnocení týmu. Tento model vychází ze společného vedení obou týmů, které uplatňuje jednotný přístup k hodnocení výkonnosti technické podpory a motivaci zaměstnanců prostřednictvím bonusové složky odměny.

4.4.2.8 Analýza příčin identifikovaných omezení

Pro hlubší pochopení identifikovaných omezení byla provedena analýza příčin (RCA), která se zaměřuje na faktory ovlivňující průběh řešení incidentů v týmu Beta.

V oblasti vyššího podílu eskalací na vývojový tým lze jako hlavní příčinu identifikovat charakter řešených incidentů. Tým Beta pracuje primárně s cloudovými produkty a integračními scénáři, které jsou technicky komplexnější a častěji vyžadují zásah na úrovni vývoje.

V případě průběhu řešení incidentů vyplývá významná příčina ze závislosti na vývojovém týmu. U části incidentů není možné provést kompletní řešení na úrovní podpory, což vede k nutnosti eskalace a následnému čekání.

U kapacity týmu lze jako příčinu identifikovat jako menší velikost, která zvyšuje citlivost na výkyvy v objemu a složitosti incidentů. I omezený počet komplexních případů může ovlivnit celkové rozložení práce i sledované ukazatele.

4.4.2.9 SWOT analýza týmu Beta

Silné stránky (Strengths)

- Vysoká úroveň plnění klíčových KPI ukazatelů, zejména First Response SLA (~99 %) a TTR (~0,34 dne), které potvrzují schopnost týmu reagovat a řešit incidenty ve stanovených časových limitech
- Vysoká míra zákaznické spokojenosti (100 %), indikující kvalitní technickou podporu a efektivní spolupráci s regionálními pobočkami
- Schopnost řešit významnou část incidentů přímo na úrovni L4 bez nutnosti zapojení vývoje
- Rovnoměrné rozdělení pracovního zatížení mezi členy týmu, odpovídající organizaci práce založené na přebírání incidentů ve službě
- Využívání existujících zdrojů znalostí (historie tiketů v Jira a YouTrack, Quadient University), které podporují řešení incidentů

Slabé stránky (Weaknesses)

- Vyšší podíl eskalací na vývojový tým (cca 26 %, lokálně až 30 %) oproti cílové hodnotě ≤ 20 %, což poukazuje na zvýšenou závislost na vývoji
- Silná vazba procesu řešení na vývojový tým, která může ovlivňovat průběh řešení zejména u komplexnějších incidentů
- Menší velikost týmu a s tím spojená vyšší citlivost na výkyvy v objemu a složitosti incidentů
- Vyšší technická komplexita řešených případů (cloud a integrační scénáře), která omezuje možnosti řešení pouze na úrovni podpory

- Omezený rozvoj znalostní báze u novějších produktů, kde není zatím dostatečně rozvinutá dokumentace ve srovnání se staršími produkty

Příležitosti (Opportunities)

- Snížení závislosti na vývojovém týmu prostřednictvím rozšíření znalostí a kompetencí týmu v oblasti opakujících se typů incidentů
- Lepší využití dostupných dat a KPI (např. L4 Max Level) pro identifikaci typů incidentů vhodných k řešení na úrovni podpory
- Rozvoj znalostní báze, zejména pro novější produkty, a její aktivnější využití při řešení incidentů
- Větší propojení knowledge base s procesem řešení incidentů (např. systematické zachycování řešení opakujících se problémů)
- Posílení sdílení znalostí v rámci týmu a mezi týmy (Alpha, Beta), zejména v oblastech technicky podobných řešení

Hrozby (Threats)

- Dlouhodobě zvýšená závislost na vývojovém týmu může vést k prodloužení doby řešení u komplexních incidentů
- Rostoucí technická komplexita cloudových a integračních řešení může dále zvyšovat podíl incidentů vyžadujících zásah vývoje
- Omezená kapacita týmu může v případě zvýšení objemu incidentů negativně ovlivnit stabilitu výkonnosti
- Nedostatečný rozvoj znalostní báze u novějších produktů může vést k vyšší závislosti na individuálních znalostech členů týmu
- Potenciální přetížení vývojového týmu může zpětně ovlivnit průběh řešení incidentů na úrovni podpory

4.4.2.10 Závěr procesní analýzy týmu Beta

Procesní analýza týmu Beta dokládá, že jedná o relativně stabilní a funkční model specializované technické podpory na úrovní L4. Proces řešení incidentů je jasně strukturovaný a jednotlivé fáze řešení jsou dobře definovány. Významnou roli v tomto procesu hraje nástroj Jira, který slouží jako hlavní platforma pro evidenci a řízení technického řešení incidentů. Díky možnosti přizpůsobení workflow a využití automatizací poskytuje tým Beta poměrně flexibilní prostředí pro řízení technických případů. Dalším důležitým prvkem procesu je integrace s nástrojem Youtrack, který umožňuje propojení incidentů řešených v rámci technické podpory s vývojovými požadavky.

Z hlediska organizace práce je charakteristickým prvkem týmu Beta model samo-přiřazování incidentů z fronty, kdy nové tikety přebírá člen týmu, který má v daném časovém úseku službu. Tento způsob organizace práce přispívá k relativně rovnoměrnému rozdělení pracovního zatížení mezi jednotlivé specialisty a zároveň umožňuje rychlou reakci na nově eskalované incidenty. Stabilitu procesu potvrzuje také analýza sledovaných KPI ukazatelů, z níž vyplývá, že většina tiketů je řešena v rámci stanovených SLA a nedochází k výraznému hromadění nevyřešených případů. Současně však analýza ukazuje vyšší podíl eskalací na vývojový tým (L4 Max Level), který překračuje stanovenou cílovou hodnotu, což poukazuje na strukturální závislost procesu na vývojové části organizace.

Procesní analýza však identifikovala několik faktorů, které mohou ovlivňovat efektivitu řešení případů. Jedním z nich je skutečnost, že proces je rozdělen mezi několik různých nástrojů. Každý z těchto systémů plní v procesu odlišnou roli, což může v některých situacích zvyšovat nároky na koordinaci a přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi podpory. Dalším identifikovaným faktorem je závislost na regionální podpoře při komunikaci se zákazníkem, která může v některých případech ovlivňovat rychlost eskalace incidentů na úroveň L4. Významným faktorem je rovněž závislost na vývojovém týmu při řešení komplexnějších incidentů, které vyžadují zásah mimo kompetence podpory.

Další specifickou charakteristikou týmu Beta je jeho relativně malá velikost. Tým je tvořen omezeným počtem specialistů, který řeší technicky komplexní incidenty pro více regionálních poboček. Ačkoliv současný model práce umožňuje relativní efektivní rozdělení tiketů mezi členy, malý počet odborníků může představovat potencionální riziko z hlediska zajištění kontinuity podpory v případě dlouhodobější absence některého z členů nebo při výrazném zvýšení objemu incidentů. Tento faktor zároveň zvyšuje citlivost týmu na výkyvy ve složitosti řešených případů, které mohou ovlivnit průběh řešení i sledované ukazatele.

Celkově lze konstatovat, že proces řešení incidentů v týmu Beta je funkční a podporovaný vhodnými nástroji a jasně definovaným workflow. Výsledky sledovaných KPI ukazují stabilní výkonnost týmu a relativně efektivní řízení případů na úrovni technické podpory. Současně je však patrné, že část výkonnosti je podmíněna faktory mimo přímou kontrolu týmu, zejména závislosti na vývojovém týmu a charakterem řešených incidentů. Identifikovaná omezení souvisejí především s organizačními a strukturálními faktory procesu, zejména s rozdělením procesu mezi více nástroj, závislostí na dalších organizačních jednotkách a omezenou kapacitou relativně malého specializovaného týmu.

4.4.3 Procesní analýza týmu Gama

4.4.3.1 Metodický rámec analýzy

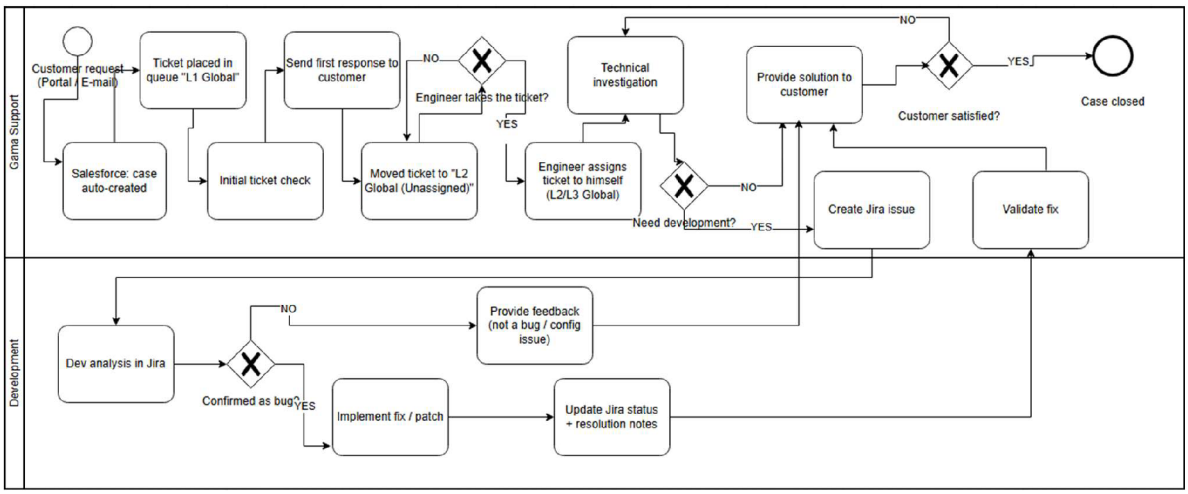
Proces řešení incidentů v týmu Gama byl popsán v předchozí kapitole 4.3.3. Následující část se zaměřuje na jeho analytické zhodnocení. Cílem je identifikovat hlavní charakteristiky procesu řízení případů, jeho specifika ve srovnání s ostatními analyzovanými týmy a případná procesní omezení ovlivňující efektivitu řešení požadavků zákazníků.

Stejně jako u předchozích týmů, analýza vychází z modelování procesního toku pomocí BPMN diagramu. Doplňujícím zdrojem informací jsou operativní dashboardy v systému Salesforce, které byly představeny v předchozí kapitole a poskytují přehled o aktuálním stavu případů, jejich stáří a vytížení jednotlivých řešitelů.

Na rozdíl od týmů Alpha a Beta nejsou u týmu Gama formálně definovány samostatné KPI navázané na konkrétní cílové hodnoty nebo systém finanční motivace. Pro operativní řízení týmu jsou proto využívány především průběžné reportovací ukazatele dostupné v systému Salesforce.

Důležitým doplňujícím zdrojem informací je řízený rozhovor se členem týmu, který poskytl detailnější pohled na praktické fungování procesu řešení tiketů a identifikací jeho hlavních provozních omezení

4.4.3.2 Formální procesní model



Obrázek 42 – BPMN model Gama
Zdroj: vlastní tvorba

Proces řešení tiketů v týmu Gama se v několika zásadních aspektech odlišuje od modelu aplikovaného u týmu Alpha a Beta. Zatímco u těchto týmů je proces postaven na víceúrovňové struktuře podpory a oddělení zákaznické a technické roviny řešení incidentu, tým Gama využívá integrovaný model podpory, ve kterém jednotliví řešitelé kombinují role více úrovní technické podpory.

Jedním z nejvýraznějších rozdílů je skutečnost, že řešitel v týmu Gama zodpovídá za případ v celém jeho životním cyklu. Od převzetí tiketu přes technickou analýzu až po komunikaci se zákazníkem tak ve většině případů pracuje s incidentem jediná osoba. Tento princip tzv. end-to-end ownership představuje odlišný přístup k organizaci podpory než v případě předchozích týmů, kde je komunikace se zákazníkem oddělena od hlubší technické analýzy.

Dalším významným rozdílem je způsob přidělování nových případů. Nové tikety jsou po základní administrativní kontrole přesunuty do fronty L2 Global (Unassigned), kde čekají na převzetí některým z členů týmu. Převzetí tiketů probíhá částečně decentralizovaně, řešitelé si mohou jednotlivé případy přebírat sami dle aktuální dostupnosti či technické odbornosti nebo jim je přidělí team leader. Tento přístup poskytuje řešitelům vyšší míru autonomie při organizaci práce, zároveň však může ovlivňovat dobu převzetí nových požadavků v závislosti na aktuální dostupnosti členů týmu.

Z hlediska nástrojového prostředí je proces řešení incidentu koncentrován především do systému Salesforce, který slouží jako hlavní pracovní nástroj pro evidenci případů a komunikaci se zákazníky. Systém Jira je využíván především při eskalací na vývojový tým a je tím sekundárním nástrojem určený pro koordinaci řešení problémů vyžadujících zásah vývoje.

Procesní model Týmu Gama tak představuje integrovaný přístup k organizaci technické podpory, který se liší od víceúrovňového modelu aplikovaného u ostatních analyzovaných týmů. Tento přístup klade vyšší nároky na odbornou kvalifikaci jednotlivých řešitelů a současně mění způsob řešení a distribuce práce v týmu.

4.4.3.3 Procesní omezení a úzká místa týmu Gama

Na základě provedeného rozhovoru a analýzy procesu řešení incidentů lze v rámci týmu Gama identifikovat několik oblastí, které mohou negativně ovlivňovat plynulost a efektivitu řešení případů.

Jedním z hlavních omezení je způsob přidělování nových případů. Tikety jsou po základní kontrole umístěny do fronty neobsazených případů, ze které si je jednotliví řešitelé přebírají samostatně. Tento decentralizovaný přístup sice umožňuje flexibilní rozdělení práce, při aplikaci však může vést k prodlevám při převzetí tiketu, zejména v situacích, kdy není jednoznačně určeno, kdo by měl daný případ řešit. V některých případech tak může tiket zůstávat ve frontě delší dobu bez aktivního řešitele.

Další oblastí, která může negativně ovlivňovat průběh řešení incidentu, je způsob zadávání požadavků prostřednictvím interních konzultantů nebo zákaznických manažerů. V těchto případech nemusí být zajištěna plynulá komunikace, což může vést k prodloužení doby řešení, zejména pokud není včas doplněna požadovaná informace nebo potvrzení ze strany zadavatele.

Významným omezením procesu je také absence přímé integrace mezi systémy Salesforce a Jira. V případě eskalace na vývojový tým musí řešitelé sledovat průběh řešení v odděleném systému, což zvyšuje administrativní náročnost procesu a může vést ke zpoždění při předávání informací mezi podporou a vývojem.

Na základě rozhovoru se členem týmu bylo také zjištěno, že současné využití systému Salesforce není z pohledu týmu dlouhodobě považováno za optimální. Vedení týmu proto zvažuje přechod na alternativní nástroje jako jsou Zendesk nebo Freshdesk, které by lépe odpovídaly požadavkům na řízení zákaznické komunikace a přehlednost práce s tikety. Případná změna nástroje tak může představovat významný faktor dalšího rozvoje procesu řešení incidentů v týmu Gama.

Za úzké místo procesu lze považovat také fází eskalace na vývojový tým. Na základě rozhovoru se členem týmu bylo identifikováno, že doba čekání na zpětnou vazbu ze strany vývoje může být v některých případech delší, a to zejména v závislosti na vytíženosti konkrétního týmu a složitosti řešeného problému. Tento faktor může vést k dočasnému přerušení plynulosti řešení incidentu.

4.4.3.4 Hodnocení výkonnosti týmu Gama na základě operativních dashboardů

Specifickým prvkem procesu je způsob řízení výkonu týmu, který se odlišuje od modelu využívaného v týmu Alpha a Beta. Tým Gama nemá formálně definovaný systém KPI navázaný na konkrétní cílové hodnoty ani na systém finanční motivace. Výkon týmu je sledován především prostřednictvím operativních dashboardů v systému Salesforce.

Z dostupných ukazatelů, které byly popsány v charakteristice týmu Gama, lze identifikovat několik možností výkonnosti týmu. Přehled celkového počtu otevřených případů (Total Cases Open) spolu s indikátorem případů starších než 30 dní (Cases over 30 days) umožňuje sledovat schopnost týmu průběžně zpracovat příchozí požadavky. Skutečnost, že tým sleduje jak celkový objem otevřených případů, tak jeho uzavírání v čase, naznačuje snahu udržovat průběžnou stabilitu workloadu.

Z operativních dashboardů vyplývá, že tým gama aktuálně pracuje s relativně vysokým objemem otevřených případů, který dosahuje hodnoty přibližně 144 tiketů. Současně je evidováno 14 případů starších než 30 dní, což představuje zhruba 10 % celkového objemu otevřených požadavků. Přítomnost starších případů může naznačovat vyšší komplexitu řešených incidentů nebo prodlevy v jednotlivých fázích procesu.

Z hlediska průchodnosti procesu je patrné, že tým je schopen uzavírat vysoký počet případů, přičemž měsíčně bylo uzavřeno přibližně 398 tiketů. Denní hodnota uzavřených případů se pohybuje kolem 17, což naznačuje kontinuální průchodnost procesu. Ve vztahu k počtu otevřených případů lze konstatovat, že tým je schopen udržet relativně stabilní tok práce, aniž by docházelo ke kumulaci nevyřešených případů.

Z pohledu rozložení práce umožňují dashboardy identifikovat vytížení jednotlivých řešitelů. V prostředí, kde si řešitelé přebírají tikety samostatně, může potencionálně docházet k nerovnoměrnému zatížení, kdy část členů týmu pracuje s vyšším počtem otevřených případů než ostatní. Počet otevřených případů na jednotlivých členech týmu se pohybuje přibližně v rozmezí od 1 do 27 tiketů. Tento rozdíl představuje více než dvacetinásobek mezi nejméně a nejvíce zatíženým řešitelem, což indikuje významnou nerovnováhu v distribuci práce.

Obdobný trend je patrný i počtu uzavřených případů, kdy se hodnoty pohybují přibližně mezi 2 a 73 případy za měsíc na jednotlivého řešitele. Tyto rozdíly lže částečně vysvětlit rozdílnou komplexitou řešených incidentů nebo odlišnou rolí jednotlivých členů týmu, či dovolených, nicméně rozsah variability naznačuje, že pracovní zátěž není systematicky vyvažována.

Z dashboardu přidělených případů je zároveň patrné, že přidělování práce probíhá nerovnoměrně i v krátkodobém horizontu. Např. v rámci aktuálního týdne se počet nově přidělených tiketů na jednotlivé řešitele pohybuje přibližně mezi 2 a 10 incidenty, což opět potvrzuje variabilitu v zatížení týmu.

Ukazatel zákaznické spokojenosti (CSAT) vykazuje výraznou variabilitu výsledků- z celkového počtu osmi zaznamenaných odpovědí tvoří 50 % hodnocení „Very Satisfied“, avšak současně 37,5 % odpovědí spadá do negativních hodnocení. Výsledky tedy nelze interpretovat jako pozitivní.

Zároveň je nutné zohlednit nízký počet odpovědí, který omezuje reprezentativnost ukazatele. Přesto však relativně vysoký podíl negativních hodnocení představuje významný signál potencionálních problému v kvalitě poskytovaných služeb. Na základě z podrobného reportu CSAT bylo dále zjištěno, že negativní hodnocení jsou často doprovázená komentáři poukazující na pomalou reakci ze strany podpory. Tento faktor lze dát do souvislosti s průběhem řešení incidentů, zejména s fází čekání na převzetí konkrétním řešitelem. Z dostupných dat je patrné relativně vyšší množství tiketů ve stavu „Unassigned“. To může vést k prodloužení doby prvního návrhu na řešení a následně může ovlivňovat vnímání kvality ze strany zákazníků.

Operativní dashboardy umožňují průběžné sledování operativní situace, avšak neposkytuje jednoznačně definovaný rámec pro systematické hodnocení výkonnosti ani pro stanovení priorit v rámci řešení kvality poskytované podpory. Zároveň jak výkon jednotlivých řešitelů není navázán na finanční motivaci, tak může ovlivňovat míru důrazu na plnění sledovaných ukazatelů.

4.4.3.5 Analýza příčin identifikovaných omezení

V oblasti řízení výkonnosti lze jako hlavní příčinu identifikovat absenci formálně definovaných KPI. Tým je řízen především na základě operativních dashboardů, které poskytují přehled o aktuálním stavu tiketů, nikoliv však o dlouhodobé výkonnosti. To vede k relativnímu řízení procesu a omezené schopnosti systematicky identifikovat slabá místa.

V oblasti řízení pracovního zatížení vyplývá hlavní příčina z nedostatečné strukturovanosti dat o vytížení jednotlivých řešitelů. Ačkoliv dashboardy poskytují přehled o počtu otevřených případů, neumožňují dostatečně zohlednit jejich komplexitu, což může vést k nerovnoměrnému rozdělení práce a přetížení části týmu.

Kvalita řešením incidentů je ovlivněna především kratší historii týmu a omezenou znalostní bází. Práce s novějším produktem znamená, že řada situací není dostatečně pokryta dokumentací, což může prodlužovat dobu řešení a zvyšovat závislost na individuálních zkušenostech. Zároveň se v datech objevují případy ve stavu „unassigned“, které představují backlog nepřiřazených tiketů. Tyto případy mohou setrvat bez aktivního řešení, což vede k prodloužení celkové doby řešení incidentů a zvyšuje riziko kumulace nevyřízených požadavků.

4.4.3.6 SWOT analýza týmu Gama

Silné stránky (Strengths)

- Integrovaný model podpory zajišťující kontinuitu řešení incidentů
- Vysoký podíl uzavřených případů („Request Closed“), který dlouhodobě tvoří přibližně 70–85 % všech tiketů
- Relativně nízký podíl dlouhodobě otevřených případů (nad 30 dní), který se pohybuje v jednotkách případů
- Přímá komunikace řešitele se zákazníkem bez mezistupňů
- Širší časové pokrytí díky geografickému rozložení týmu

Slabé stránky (Weaknesses)

- Absence formálně definovaných KPI
- Řízení výkonu založené na operativních dashboardech bez cílových hodnot (SLA/KPI), což znemožňuje kvantifikaci výkonnosti
- Backlog tiketů ve stavu „Unassigned“, který se v jednotlivých obdobích pohybuje přibližně mezi 5–20 případy

- Prodloužená doba řešení u části incidentů, což potvrzuje existence tiketů starších než 30 dní
- Nerovnoměrné rozložení pracovní zátěže – rozdíly mezi řešiteli se pohybují přibližně v rozmezí 5–15 otevřených tiketů na osobu
- Závislost na jednotlivých řešitelích
- Vyšší podíl negativních CSAT hodnocení (opakující se stížnosti na pomalejší reakci)
- Absence vazby výkonu na finanční motivaci
- Omezené možnosti Salesforce

Příležitosti (Opportunities)

- Zavedení KPI a jasně definovaných cílů
- Využití existujících dat (např. počet otevřených tiketů, „Unassigned“ backlog, případy >30 dní, CSAT) pro definici metrik typu TTR nebo backlog aging
- Optimalizace procesu přidělování tiketů
- Snížení backlogu nepřiřazených tiketů (aktuálně cca 5–20 případů) a tím zkrácení doby řešení
- Zlepšení práce se zákaznickou zpětnou vazbou (CSAT)
- Možný přechod na vhodnější nástroj (např. Zendesk,..)

Hrozby (Threats)

- Další nárůst backlogu „Unassigned“ tiketů nad současnou úroveň může vést k dalšímu prodlužování TTR
- Zvyšování počtu tiketů starších než 30 dní může negativně ovlivnit zákaznickou spokojenost
- Pokles zákaznické spokojenosti
- Omezená schopnost dlouhodobě řídit výkon bez KPI
- Ohrožení stability týmu při výpadku klíčových členů

4.4.3.7 Závěr procesní analýzy týmu Gama

Procesní analýza týmu Gama potvrzuje, že integrovaný model podpory založený na principu end-to-end ownership představuje flexibilní přístup k řešení incidentů, který umožňuje kontinuitu komunikace se zákazníkem i samostatného řešení. Tým je schopen udržovat stabilní průchodnost případů a efektivně zpracovávat příchozí požadavky bez výrazné kumulace nevyřešených incidentů.

Současně však analýza dokládá, že řízení výkonu týmu je založeno především na operativním sledování dat prostřednictvím dashboardů, nikoliv na formálně definovaných výkonnostních cílech. Tento přístup sice poskytuje vyšší míru flexibility, zároveň ale omezuje možnost systematického vyhodnocování výkonnosti a dlouhodobé řízení kvality poskytované podpory.

Z analýzy dále vyplývá nerovnoměrné rozložení pracovní zátěže mezi jednotlivé řešitele, které souvisí s decentralizovaným modelem přidělování tiketů. Přítomnost případů ve stavu „Unassigned“ zároveň poukazuje na existenci čekacích fází na začátku procesu, které negativně ovlivňují dobu první technické reakce. Tento faktor se promítá i do oblasti zákaznické spokojenosti, kde byl identifikován významný podíl negativních hodnocení souvisejících s pomalou reakcí podpory.

Z procesního hlediska je rovněž významná zvýšená závislost na jednotlivých řešitelích, který vyplývá z integrovaného modelu podpory. Ten sice podporuje kontinuitu řešení, zároveň však zvyšuje citlivost procesu na dostupnost konkrétních specialistů a může ovlivňovat stabilitu výkonu týmu.

Dalším faktorem ovlivňujícím fungování procesu je nástrojová podpora. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že současné využití Salesforce není z pohledu týmu dlouhodobě optimální, což se projevuje zejména v oblasti přehlednosti práce s tikety a jeho manuálně náročnou administrativou.

Celkově lze konstatovat, že model podpory týmu Gama je charakteristický vysokou flexibilitou a schopností adaptace na různé typy incidentů. Pro další optimalizaci procesu se jako klíčové jeví zlepšení řízení přidělování práce, omezení čekacích fází a posílení systematického přístupu k vyhodnocování výkonnosti.

4.5 Porovnání týmů Alpha, Beta a Gama

Cílem této kapitoly je porovnat jednotlivé modely technické podpory na základě provedené procesní analýzy. Porovnání se zaměřuje na klíčové oblasti fungování podpory, zejména strukturu procesu, řízení práce, nástrojovou podporu a řízení výkonnosti.

4.5.1.1 Struktura procesu a organizace podpory

Týmy Alpha a Beta jsou založeny na víceúrovňovém modelu podpory, ve kterém dochází k oddělení zákaznické komunikace a technické analýzy. Díky tomu dochází ke specializaci jednotlivých úrovní, zároveň však vytváří potřebu předávání informaci mezi týmy.

Tým Gama oproti tomu funguje v integrovaných modelu, kde jen řešitel zajišťuje celý průběh incidentu. Díky tomu dochází k eliminaci předávek a vyšší kontinuitě řešení, na druhé straně jsou však na jednotlivé řešitele kladeny vyšší nároky z hlediska odbornosti i organizace práce.

4.5.1.2 Přidělování práce a řízení workloadu

Významné rozdíly jsou patrné ve způsobu přidělování tiketů. V týmu Alpha je tento proces částečně řízen prostřednictvím role Dispatchera, který umožňuje vyrovnání pracovní zátěže.

Tým Beta využívá rotační princip, kdy si řešitelé během služby přebírají nové případy. Tento přístup zajišťuje průběžné rozdělování práce, avšak neeliminuje zcela rozdíly v dlouhodobém vytížení.

V týmu Grama dochází k přidělování práce decentralizovaně, kdy si řešitelé tikety přebírají samostatně. Model tedy přináší flexibilitu, ale v reálném provozu vede k výraznému nerovnoměrnému rozložení práce a ke vzniku neassignnovaných tiketů, které zpomalují začátek řešení.

4.5.1.3 Řízení výkonu a využití metrik

Další rozdíl spočívá ve způsobu řízení výkonu. V týmu Alpha a Beta jsou využívány formálně definované KPI, které umožňují systematické sledování výkonnosti a jsou navázané na finanční motivaci. Výkon je tak řízen vůči konkrétním cílům a lze jej dlouhodobě vyhodnocovat.

Tým Gama oproti tomu pracuje především s operativními dashboardy, které poskytují přehled o aktuálním stavu, nikoliv však o plnění konkrétních cílových hodnot. Takový přístup umožňuje reagovat na aktuální situaci, ale omezuje možnost systematického řízení výkonu a identifikace odchylek.

4.5.1.4 Nástrojová podpora

V oblasti nástrojů se jednotlivé týmy liší jak počtem, tak způsobem jejich využití. Tým Alpha využívá primárně Salesforce pro evidenci a řízení tiketů, přičemž Youtrack slouží pro komunikaci s vývojovým týmem a evidenci vývojových požadavků. Z provedené analýzy však vyplynulo, že současné využití Salesforce není vnímáno jako dlouhodobě vyhovující a tým zvažuje jeho nahrazení alternativním řešením.

Tým Beta pracuje s nástroji Jira a Youtrack, kde Jira představuje hlavní prostředí pro technickou evidenci a koordinaci práce, zatímco Youtrack je využíván pro návaznost na vývoj. Tento model zároveň reflektuje vývoj v čase, kdy tým Beta v minulosti využíval Salesforce, od kterého však upustil ve prospěch nástroje lépe podporujícího technické řízení případů.

Tým Gama využívá Salesforce jako hlavní pracovní nástroj a Jira pro eskalaci na vývoj. Podobně jako u týmu Alpha bylo i zde identifikováno, že současné nastavení Salesforce není plně vyhovující, což se promítá do úvah o jeho nahrazení nástroji typu Zendesk nebo Freshdesk.

Z porovnání vyplývá, že zatímco tým Beta již prošel přechodem na jiný nástroj, u týmu Alpha a Gama se objevuje obdobný trend směřující k opuštění Salesforce. Tento vývoj potvrzuje, že řešení plně neodpovídá potřebám technické podpory v analyzovaném prostředí.

4.5.1.5 Úzká místa a procesní omezení

Identifikovaná úzká místa se v jednotlivých týmech liší a úzce souvisejí s nastavením jejich procesů a rolí. U týmu Alpha se problémy objevují především na rozhraní mezi regionální podporou a expertní úrovní. Nedostatečná kvalita eskalací a existence skrytých čekacích fází může vést k předávání případů bez dostatečné analytické přípravy, což následně zvyšuje náročnost jejich řešení.

U týmu Beta se úzká místa koncentrují zejména v oblasti spolupráce s vývojovým týmem a v komplexitě nástrojového prostředí. Závislost na vývoji může prodlužovat dobu řešení u technicky náročnějších incidentů, zatímco práce s více systémy klade vyšší nároky na koordinaci a orientaci v procesu.

U týmu Gama souvisejí identifikované problémy především s organizací práce. Decentralizovaný model přidělování tiketů vede k nerovnoměrnému zatížení jednotlivých řešitelů a ke vzniku případů bez řešitele. Z porovnání vyplývá, že úzká místa nevznikají pouze v samostatném řešení incidentů, ale často již v organizaci práce a návaznosti jednotlivých kroků procesu.

4.5.1.6 Shrnutí porovnání

Tabulka 1 - Srovnávací matice týmů Alpha, Beta a Gama

KRITÉRIUM	ALPHA	BETA	GAMA
MODEL PODPORY	víceúrovňový, expertní L4	víceúrovňový, kombinace L2/L3/L4	integrovaný model end-to-end ownership
ODDĚLENÍ ZÁKAZNICKÉ A TECHNICKÉ KOMUNIKACE	ano	ano	ne
PRŮMĚRNÁ DOBA ŘEŠENÍ BEZ VÝVOJE	cca 0,3–0,5 dne	cca 0,34 dne	není formálně sledována
PRŮMĚRNÁ DOBA ŘEŠENÍ SE ZAPOJENÍM VÝVOJE	cca 3–5 dní	cca 2,81 dne	není formálně sledována

PODÍL PŘÍPADŮ VYŽADUJÍCÍCH VÝVOJ	menší část případů, většina vyřešena na úrovni podpory	cca 26 %, lokálně až 30 %	není přesně kvantifikováno, eskalace realizuje primárně L3
DOBA ČEKÁNÍ NA PŘEVZETÍ TIKETU	nízká, řízená Dispatcherem	nízká, řešena rotační službou	vyšší, obvykle 1–2 pracovní dny
ROVNOMĚRNOST ROZDĚLENÍ WORKLOADU	relativně vyrovnaná díky Dispatcherovi	relativně vyrovnaná díky rotačnímu modelu	nerovnoměrná, výrazné rozdíly mezi řešiteli
BACKLOG / NEPŘIŘAZENÉ TIKETY	není identifikován jako zásadní problém	není identifikován jako zásadní problém	backlog „Unassigned“ cca 5–20 tiketů
PŘÍPADY STARŠÍ NEŽ 30 DNÍ	nevystupují jako významný problém	nevystupují jako významný problém	cca 14 případů z celkových 144 otevřených
ZÁKAZNICKÁ / INTERNÍ SPOKOJENOST	interní spokojenost regionů blízko 100 %	interní spokojenost regionů 100 %	CSAT variabilní, 50 % „Very satisfied“, 37,5 % negativní hodnocení
KOMUNIKAČNÍ ZATÍŽENÍ	vyšší kvůli více předávkám mezi regionem, L4 a vývojem	vyšší kvůli více systémům a nepřímé komunikaci přes region	nižší počet předávek, ale vyšší zátěž na jednotlivého řešitele
ŘÍZENÍ VÝKONU POMOCÍ KPI	ano, formálně definované KPI	ano, formálně definované KPI	ne, převážně operativní dashboardy
HLAVNÍ PROCESNÍ RIZIKO	nekvalitní eskalace z regionů a skryté čekací fáze	vyšší závislost na vývoji a malá kapacita týmu	unassigned backlog, nerovnoměrný workload a nižší standardizace řízení

Srovnávací matice ukazuje, že týmy Alpha a Beta vykazují vyšší míru formalizace řízení výkonu a lepší měřitelnost procesů díky definovaným KPI a SLA. Tým Alpha dosahuje velmi stabilních výsledků zejména v oblasti rychlosti reakce a řešení incidentů bez nutnosti zapojení vývoje. Tým Beta rovněž vykazuje vysokou výkonnost, avšak ve srovnání s týmem Alpha je více závislý na vývojovém týmu, což potvrzuje vyšší podíl eskalací na vývoj. Tým Gama naopak těží z integrovaného modelu podpory a nižšího počtu předávek, avšak slabší formalizace řízení, existence backlogu nepřiřazených tiketů a nerovnoměrné rozdělení práce negativně ovlivňují stabilitu výkonu i zákaznickou spokojenost

4.6 Návrhy optimalizací u jednotlivých týmů

Na základě provedené procesní analýzy byly u jednotlivých týmů identifikovány oblasti, ve kterých existuje prostor pro zvýšení efektivity řešení incidentů a snížení procesní zátěže.

4.6.1 Návrh optimalizace týmu Alpha

Navrhovaná optimalizační opatření vycházejí z analýzy současného fungování týmu Alpha. Vzhledem k tomu, že tým dlouhodobě dosahuje vysoké úrovně plnění KPI, nejsou návrhy zaměřeny na odstranění nedostatků, ale na zvýšení robustnosti, efektivity a dlouhodobé udržitelnosti procesu.

4.6.1.1 Zlepšení kvality eskalací z regionální podpory

Variabilní kvalita eskalací představuje jeden z hlavních faktorů ovlivňujících efektivitu řešení incidentů na úrovni týmu Alpha. Nedostatečně strukturované nebo nekompletní eskalace často vedou k nutnosti dodatečného doplňování informací, opakované komunikaci mezi úrovněmi podpory a prodlužování celkové doby řešení. Tento problém má navíc kumulativní charakter, kdy každé zpětné doplnění znamená další prodlevu v procesu.

Jedním ze základních opatření je zavedení standardizovaného eskalačního rámce, který by jednoznačně definoval minimální požadavky na obsah eskalovaného tiketu. Tento rámec by neměl být pouze formálním dokumentem, ale měl by být přímo integrován do nástroje ve formě povinných polí a validačních pravidel. V prostředí Salesforce však může být realizace takového řešení omezená, zejména z důvodu závislosti na externím IT týmu a nižší flexibility při úpravách workflow.

Z tohoto důvodu se jako vhodnější jeví implementace standardizovaného eskalačního formuláře až v rámci nástroje Jira, který tým plánuje využívat. Jira umožňuje detailnější konfiguraci vstupních formulářů a jejich přizpůsobení potřebám technické podpory. Významnou výhodou je zároveň skutečnost, že správa tohoto nástroje je realizovaná přímo v rámci supportního týmu (ve spolupráci s týmem Beta), což umožňuje rychlejší implementaci změn a jejich průběžné přizpůsobování aktuálním potřebám praxe. Tím lze zajistit vyšší kvalitu vstupních informací přímo v bodě eskalace na expertní úroveň.

Dalším krokem může být vytvoření typových eskalačních šablon pro nejčastější scénáře, které regionální podpora řeší. Tyto šablony by sloužily nejen jako strukturovaný formulář, ale i jako vodítko, jak správně problém popsat. V analyzovaném prostředí by tak docházelo k postupnému sjednocování kvality vstupních informací a snížení variability mezi jednotlivými regiony.

Významný potenciál má také oblast zpětné vazby. V současnosti je kvalita eskalací částečně hodnocena, tento mechanismus však není dlouhodobě plně efektivní, zejména z důvodu omezeného zapojení regionálního managementu. V důsledku toho nedochází k systematickému zlepšování kvality vstupních informací.

Jako vhodné doplnění se proto jeví zavedení pravidelných online setkání, na kterých by byly konkrétní případy eskalací průběžně prezentovány, vysvětlovány a diskutovány. Takový přístup přispívá k lepšímu pochopení očekávání, souvislostí i dopadů nekvalitních eskalací a v v rámci procesů může být účinnější než formální hodnocení.

Celkově lze konstatovat, že zlepšení kvality eskalací není pouze otázkou zavedení nových pravidel, ale především jejich propojení s nástroji, efektivního předávání zpětné vazby a podpory správného nastavení procesů na regionální úrovni. Klíčovým faktorem je přitom využití nástroje, který umožní tato pravidla efektivně implementovat a pružně upravovat, což v současném stavu představuje spíše prostředí Jira než Salesforce.

4.6.1.2 Optimalizace nástrojové podpory

Ačkoliv práce týmu Alpha v systému Salesforce není spojena s výraznou administrativní zátěží, současné nastavení nástroje vykazuje omezení v oblasti efektivního sdílení a správy informací. Tato omezení se projevují zejména v situacích, kdy je nutné pracovat s technickými podklady nebo předávat informace mezi jednotlivými úrovněmi. V prostředí Salesforce není možné efektivně přikládat soubory přímo do case komentářů, což vede k jejich zasílání mimo systém. Tento přístup zvyšuje roztříštěnost komunikace a komplikuje dohledatelnost informací. Z tohoto pohledu se jako vhodnější řešení jeví využití nástroje, který umožňuje centralizaci komunikace i technických podkladů v rámci jednoho záznamu. Např. Jira poskytuje možnost přímého sdílení příloh i strukturovanější práci s informacemi, což může vést k lepší orientaci v případu a efektivnější spolupráci mezi jednotlivými úrovněmi podpory.

Současné propojení mezi systémem Salesforce a Youtrack nepředstavuje zásadní omezení, jelikož umožňuje vazbu tiketů prostřednictvím URL a částečnou synchronizaci stavů. Přenos informací směrem na vývoj je řízen řešitelem, který připravuje výstupy na základě vlastní analýzy. Relevantnější oblast optimalizace tak nepředstavuje samotná integrace nástrojů, ale spíše způsob práce s informacemi. Vhodným opatřením je zejména standardizace výstupů na úrovni L4, zejména formou jednotné struktury pro předání na vývoj. Konzistentnější a strukturovanější výstupy mohou snížit potřebu doplňujících dotazů a zrychlit další řešení.

Tento přístup by měl i pozitivní dopad na kvalitu tiketů předávaných z regionální úrovně L3 na vývoj, která v současném stavu je velmi variabilní. Zavedení strukturovaných formulářů by mohlo přispět ke zlepšení vstupních informací již v této fázi a snížit potřebu dodatečného doplňování ze strany vývoje.

Zavedení jednotného prostředí v rámci Jira by mohla z dlouhodobého hlediska přinést další efekt v podobě užší spolupráce mezi úrovněmi podpory. Pokud by regionální L3 zadávala požadavky do systému Jira, vzniká prostor pro to, aby tým L4 tyto tikety před jejich eskalací na vývoj dále analyzoval, upřesnil nebo v některých případech vyřešil bez nutnosti zapojení vývoje. To by mohlo vést ke snížení počtu eskalací na vývoj a efektivnějšímu využití kapacit vývojového týmu.

Dlouhodobě se tedy jeví klíčové nejen optimalizace práce s informacemi v rámci stávajícího řešení, ale i přechod na nástroj, který lépe podporuje spolupráci napříč úrovněmi podpory a umožňuje efektivnější řízení celého procesu.

V případě tohoto týmu lze také identifikovat potenciál ve větším propojení knowledge base s procesem řešení incidentů, zejména ve smyslu průběžného zachycování znalostí již během řešení incidentu.

4.6.1.3 Lepší využití dat KPI

V rámci další optimalizace procesu lze identifikovat potenciál ve větším využití dostupných dat a výkonnostních ukazatelů (KPI) pro řízení procesu. V současném nastavení jsou KPI primárně využívána pro hodnocení výkonnosti týmu, avšak jejich využití pro detailnější analýzu průběhu procesu je omezené.

Konkrétně se jedná například o možnost sledování rozdílů mezi dobou řešení na úrovni podpory a při zapojení vývoje, případně identifikaci případů, u nichž dochází k opakovanému prodlužování doby řešení. Takto získané informace mohou pomoci lépe identifikovat úzká místa v procesu a zaměřit se na jejich odstranění.

Využití KPI v tomto kontextu tak nepředstavuje pouze nástroj pro hodnocení, ale také prostředek pro průběžné zlepšování procesu.

4.6.1.4 Sdílení znalostí a rozvoj týmu

Další oblastí s potenciálem pro optimalizaci je systematické sdílení znalostí v rámci týmu. Současný model je založen na vysoké odbornosti jednotlivých členů týmu, což umožňuje efektivní řešení incidentů, avšak současně může vést k vyšší závislosti na konkrétních expertech.

V rámci optimalizace lze proto doporučit posílení sdílení know-how, například formou sdílení řešení komplexních případů nebo dokumentace typických problémů a jejich

řešení. Tento přístup může přispět ke zvýšení zastupitelnosti jednotlivých členů týmu a současně podpořit dlouhodobou stabilitu týmu.

Rozvoj znalostí tak představuje nejen nástroj pro zvyšování odbornosti, ale také důležitý faktor pro zajištění kontinuity a odolnosti procesu.

4.6.1.5 Závěr optimalizace týmu Alpha

Navržená opatření se zaměřují především na zlepšení kvality vstupních eskalací, efektivnější práci s informacemi a lepší využití dostupných znalostí. Z provedené analýzy vyplývá, že hlavní omezení nespočívají ve fungování samotného týmu Alpha, ale především v návaznosti na regionální podporu a kvalitě předávaných informací.

Tabulka 2 - Shrnutí navrhovaných opatření týmu Alpha

Oblast	***Identifikovaná oblast***	***Navrhované opatření***	***Očekávaný přínos***
Eskalace z regionů	Variabilní kvalita vstupních informací	Zlepšení kvality vstupních informací při eskalaci	Rychlejší zahájení analýzy a řešení incidentů
Komunikace mezi úrovněmi podpory	Vícekroková komunikace mezi úrovněmi	Zefektivnění předávání informací mezi jednotlivými úrovněmi podpory	Snížení rizika zkreslení informací
Nástrojová podpora	Omezení při práci s informacemi v nástrojích	Efektivnější práce s dostupnými nástroji a informacemi	Snížení administrativní náročnosti
Využití KPI a dat	KPI primárně využívána pro hodnocení výkonu	Rozšíření využití KPI pro analýzu průběhu procesu	Lepší identifikace úzkých míst
Sdílení znalostí	Vysoká odbornost jednotlivců	Posílení sdílení znalostí v rámci týmu	Zvýšení zastupitelnosti a stability týmu

4.6.1.6 Implementační náročnost a rizika

Tabulka 3 - Implementační posouzení opatření týmu Alpha

Opatření	*Implementační náročnost*	*Očekávaný přínos*	*Hlavní rizika*	*Časový horizont*
Standardizace eskalačních vstupů z regionální podpory	střední	vysoký	odpor regionálních týmů ke změně, nejednotné používání formulářů	krátkodobý až střednědobý
Zavedení typových eskalačních šablon	nízká	střední až vysoký	formální používání bez reálného zlepšení kvality vstupů	krátkodobý
Pravidelná zpětná vazba regionům ke kvalitě eskalací	nízká	střední	nízká účast managementu regionů, omezený dopad bez návaznosti na praxi	krátkodobý
Přechod na vhodnější nástroj / větší využití Jiry	vysoká	vysoký	přechodové období, nutnost školení, dočasné narušení kontinuity práce	dlouhodobý
Posílení sdílení znalostí a průběžné dokumentace řešení	nízká až střední	střední	nedostatek času expertů na tvorbu znalostní báze	střednědobý

4.6.2 Návrh optimalizace týmu Beta

4.6.2.1 Optimalizace eskalačního procesu

Jedním z klíčových problémů identifikovaných v rámci procesní analýzy je zpožděná reakce eskalace incidentů z regionálních poboček na úroveň L4. V některých případech dochází k tomu, že problém je na straně regionu řešen několik dní až týdnů, než je předán týmu Beta, a to často až ve chvíli, kdy má již významný dopad na zákazníka. Tento stav vede ke zvýšenému tlaku na L4 tým a zároveň negativně ovlivňuje vnímání kvality podpory ze strany zákazníka.

Za účelem eliminace tohoto nedostatku je navrženo zavedení modulu včasné eskalace (early escalation model), který stanoví jasná pravidla pro předávání tiketů na vyšší úroveň podpory. Eskalace by měla být definovaná nejen časově, ale i kvalitativně, zejména v případě, že není v definovaném časovém rámci identifikována přičína problému, nebo pokud incident vykazuje přímý dopad na produkční prostředí.

Nedílnou součástí optimalizace eskalačního procesu je také zvýšení transparentnosti v oblasti včasnosti eskalací. Vzhledem k tomu, že tým Beta nemá přímou kontrolu nad regionálními frontami ani nedisponuje přímým přístupem, není možné zavést přímý monitoring tiketů na úrovní L4. Z tohoto důvodu je vhodné se zaměřit na nepřímé nástroje řízení, zejména na sledování časového intervalu mezi prvotním nahlášením problému a jeho eskalací na vyšší úroveň podpory. Z technického hlediska se jako nejrealističtější jeví přenos vybraných referenčních údajů do prostředí Jira při samotné eskalaci. Např. datum prvotního nahlášení incidentu, identifikátor původního tiketu nebo údaj o stáří případu v okamžiku předání na úroveň L4. To by mohlo zpětně identifikovat opožděné eskalace a poskytovat cílenou zpětnou vazbu regionálním týmům, aniž by docházelo k narušení kompetenčních hranic mezi jednotlivými úrovněmi podpory.

Součástí tohoto opatření by mělo být také zavedení standardizovaného checklistu pro eskalaci, který zajistí, že tiket obsahuje všechny potřebné informace pro efektivní zahájení analýzy na úrovní L4. Implementace tohoto opatření povede ke zkrácení doby řešení incidentů a snížení počtu eskalací.

4.6.2.2 Optimalizace spolupráce s vývojem

V případech, kdy řešení incidentu vyžaduje zapojení vývojových týmů mimo produkt Beta, jak bylo řečeno v procesní analýze, dochází k vytvoření navazujících tiketů v rámci jiných vývojových struktur. V současném stavu není jednoznačně definováno, který tiket představuje hlavní řídící prvek řešení, což vede k nejasnostem v oblasti sledování stavu a uzavírání případů.

Jako vhodné řešení se nabízí zavedení hierarchického modelu řízení tiketů, ve kterém tiket vzniklý na úrovní produktu v systému Youtrack představuje hlavní řídící entitu, zatímco navazující tikety mimo produkt plní roli prováděcích jednotek. Tento přístup umožňuje zachovat ownership na straně L4 a zároveň zajistit přehlednost celého procesu.

Součástí tohoto modelu by mělo být také jasné definování pravidel pro uzavírání tiketů, kdy hlavní tiket v Youtracku zůstává otevřený do finálního vyřešení problému na straně vývoje, včetně implementace změny a jejího nasazení. Tím se eliminují nejasnosti ohledně stavu řešení a zlepšuje se řízení komplexních incidentů napříč více vývojovými týmy.

4.6.2.3 Specifika malého týmu a řízení kapacity

Tým Beta je charakteristický relativně malým počtem členů, což představuje významný faktor ovlivňující efektivitu procesů technické podpory. V kombinaci s vysokou variabilitou řešených incidentů a závislostí na dalších týmech, zejména vývojových, dochází k situacím, kdy je tým vystaven zvýšenému zatížení a omezené schopnosti paralelně řešit větší množství komplexních případů.

Specifickým rizikem malého týmu je rovněž jeho nízká odolnost vůči výpadkům kapacity. Již krátkodobá nepřítomnost jednoho až dvou členů, především z důvodu dovolené nebo nemoci, může mít výrazný dopad na schopnost týmu reagovat na nové incidenty a současně řešit rozpracované případy.

Vzhledem k tomu, že tým Beta sdílí vedení s týmem Alpha a oba týmy fungují v obdobným prostředí technické podpory, nabízí se možnost částečného sdílení kapacit mezi těmito týmy.

Zapojení vybraných členů týmu Alpha může být přínosné zejména v obdobích zvýšené zátěže nebo při snížené dostupnosti členů týmu Beta, zejména během dovolených nebo neočekávaných absencí. Taková spolupráce může mít formu ad hoc podpory nebo omezeného zapojení do specifických typů incidentů.

Alternativně lze uvažovat o vytvoření flexibilní sdílené kapacity na úrovni L4, která by byla využívána mezi týmy dle aktuální potřeby. Takový model umožňuje lépe reagovat na výkyvy v zatížení bez nutnosti trvalého navyšování počtu pracovníků.

Současně je nutné zohlednit rozdíly v produktovém zaměření obou týmů a zajistit, aby sdílení kapacity nevedlo ke snížení kvality podpory. Z tohoto důvodu je vhodné se zaměřit na oblasti, kde existuje dostatečný přeryv znalostí, a zavádět tuto spolupráci postupně.

Vedle sdílení kapacit lze uvažovat také o dlouhodobém rozšíření týmu Beta. Toto rozhodnutí by však mělo vycházet z objektivních dat o zatížení týmu, nikoliv z krátkodobých výkyvů. Vhodným podkladem jsou zejména údaje o počtu řešených tiketů za poslední kalendářní rok, jejich složitosti a době řešení. Na základě těchto dat lze posoudit, zda současná kapacita odpovídá požadavkům na poskytovanou podporu a zda je její navýšení opodstatněné.

4.6.2.4 Rozšíření nástrojové podpory (Jira)

V rámci analýzy bylo identifikováno, že tým Beta využívá nástroj Jira jako hlavní prostředí pro řízení tiketů a spolupráci s vývojovými týmy. Přestože tento nástroj poskytuje základní funkcionalitu pro správu incidentů, jeho aktuální konfigurace a dostupné rozšíření nemusí plně podporovat specifické potřeby týmu.

Omezení v oblasti dostupných rozšíření a automatizací může vést k vyšší míře manuální práce, např. při sledování návaznosti mezi tikety, vyhodnocování stavu

řešení nebo zajištění konzistence dat. Tyto činnosti představují dodatečnou zátěž pro tým, který je již limitován svou velikostí.

Jako vhodné opatření se nabízí zvážení rozšíření nástrojové podpory, zejména prostřednictvím doplnění vybraných funkcionalit nebo rozšíření stávající konfigurace nástroje Jira. Cílem není zásadní změna nástroje, ale jeho lepší přizpůsobení potřebám týmu.

Přínosem tohoto opatření může být zejména snížení manuální zátěže, zvýšení přehlednosti v oblasti komplexních případů a podpora efektivnějšího řízení procesu řízení incidentů.

4.6.2.5 Využití znalostního managementu

V rámci procesní analýzy bylo identifikováno, že tým Beta při řešení incidentů využívá dostupné znalostní zdroje. Přestože jsou využívány, existuje potenciál pro jejich systematičtější zapojení do procesu řešení incidentů, zejména v případě opakujících se nebo technicky komplexních problémů.

Jedním z identifikovaných opatření je proto cílené zachycování řešení případů, které jsou opakovaně eskalovány na vývojový tým. Tyto znalosti mohou být následně využity pro rozšíření znalostní báze a umožnit řešení vybraných typů incidentů přímo na úrovni L4 podpory.

Rozvoj znalostní báze je zvláště důležitý u novějších produktů, kde zatím není dostatečně rozvinutá dokumentace. Systematické budování znalostí může snížit závislost na individuálních znalostech a zároveň snížení závislosti na vývojovém týmu.

4.6.2.6 Závěr optimalizace týmu Beta

Navržená opatření se zaměřují na klíčové oblasti ovlivňující efektivitu podpory, zejména eskalační proces, spolupráci s vývojem a řízení kapacity týmu. Z analýzy vyplývá, že hlavní omezení nespočívají v interním nastavení procesů, ale především v návaznostech na další části organizace a charakteru řešených incidentů.

Tabulka 4 - Shrnutí navrhovaných opatření týmu Beta

Oblast	*Původní stav*	*Navržený stav*
Eskalační proces (region → L4)	Opožděné eskalace z regionální podpory, chybějící informace při předání	Zavedení pravidel pro včasnou eskalaci a standardizovaný checklist pro předání tiketů
Transparentnost eskalací	Omezená možnost sledování včasnosti eskalací	Přenos referenčních údajů do Jira (např. stáří tiketu, datum vzniku) pro zpětnou analýzu
Spolupráce s vývojem	Nejasná návaznost mezi více tikety v různých systémech	Zavedení hierarchie tiketů s jasně definovaným „řídícím“ tiketem
Řízení komplexních incidentů	Omezená přehlednost při řešení multi-systémových problémů	Lepší koordinace řešení díky jasné struktuře tiketů a řízení jejich životního cyklu
Kapacita týmu	Malý tým, citlivost na výpadky a složitost incidentů	Sdílení kapacit s týmem Alpha / případné posílení na základě dat
Nástrojová podpora	Vyšší podíl manuální práce v Jira	Rozšíření funkcionalit a automatizací pro efektivnější práci
Knowledge management	Využívání znalostí spíše ad hoc (historie tiketů, University)	Systematické zachycování řešení a rozvoj znalostní báze, zejména pro novější produkty
Závislost na vývoji	Vyšší podíl eskalací na vývoj (nad cílovou hodnotou)	Postupné snížení závislosti díky rozvoji znalostí a cílení na opakující se incidenty

4.6.2.7 Implementační náročnost a rizika

Tabulka 5 - Implementační posouzení opatření týmu Beta

Opatření	***Implementační náročnost***	***Očekávaný přínos***	***Hlavní rizika***	***Časový horizont***

Zavedení pravidel včasné eskalace z regionů	střední	vysoký	omezená možnost ovlivnit chování regionálních týmů	střednědobý
Přenos referenčních údajů o stáří tiketu do Jiry při eskalaci	střední	střední až vysoký	technická omezení integrace, nekonzistentní vyplňování údajů	střednědobý
Standardizovaný checklist pro eskalace na L4	nízká	střední	formální vyplňování bez zvýšení kvality obsahu	krátkodobý
Jasnější hierarchie tiketů mezi podporou a vývojem	střední	vysoký	nutnost sladění s vývojovými týmy, odlišné zvyklosti mezi produkty	střednědobý
Rozvoj knowledge base pro novější produkty	střední	střední až vysoký	omezená kapacita malého týmu, závislost na individuálních znalostech	dlouhodobý

4.6.3 Návrh optimalizace týmu Gama

Z provedené analýzy vyplývá, že klíčové problémy týmu nespočívají v technické odbornosti, ale především v absenci základních mechanismů řízení, což se projevuje zejména ve vzniku neobsazených tiketů, pomalejší reakční době a nerovnoměrném zatížení členů týmu.

4.6.3.1 Zavedení řízeného přiřazování tiketu (Dispatcher model)

Nejvýznamnějším problémem identifikovaným v rámci analýzy je absence jednotného mechanismu přiřazování tiketů. Decentralizovaný model, kdy si členové týmu přebírají tikety individuálně, vede k situacím, kdy některé tikety zůstávají delší dobu bez přiřazení, zatímco jiní členové týmu jsou přetíženi.

Navrženým řešením je zavedení jednoduchého dispatcher modelu, který zajistí základní řízení fronty tiketů. Tento model může mít podobu rotující role v rámci týmu, kdy jeden z čelnů v daném časovém úseku sleduje příchozí tikety a zajišťuje jejich včasné přiřazení.

Cílem tohoto opatření není zavedení hiearchie, ale eliminace situací, kdy tiket nemá přiřazeného řešitele. Zavedení Dispatcher role umožní výrazně snížit počet neobsazených tiketů a zrychlit reakční dobu.

4.6.3.2 Eliminace stavu „Unassigned“ tiketů

V rámci analýzy bylo identifikováno, že významná část tiketů v týmu Gama se nachází ve stavu „unassigned“, tedy bez přiřazeného řešitele. Tento stav představuje zásadní riziko, jelikož tikety bez vlastníka nejsou aktivně řešeny a dochází k prodlužování reakční doby.

Namísto pouhého řízení tohoto stavu se jako efektivnější řešení nabízí jeho úplná eliminace. Navrženým opatřením je zavedení principu, podle kterého je každý tiket při svém vzniku automaticky přiřazen konkrétnímu řešiteli. Tím je zajištěna okamžitá odpovědnost za další postup a průběžné sledování jeho stavu.

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, absence řízeného přiřazování vede k vzniku tiketů bez přiřazeného řešitele. Zavedení řízeného přiřazování umožňuje tento stav odstranit tím, že každý tiket má od svého vzniku jasně určeného vlastníka odpovědného za jeho další průběh. Eliminace „unassigned“ tiketů přispívá ke zrychlení reakce a zpřehlednění řízení fronty.

4.6.3.3 Zavedení základního rámce výkonnostních ukazatelů

SWOT analýza týmu Gama identifikovala absenci formálně definovaných výkonnostních ukazatelů jako jednu z klíčových slabin. Přestože tým disponuje daty o stavu tiketů prostřednictvím dashboardů, tato data nejsou systematicky využívána pro řízení výkonu ani pro vyhodnocování kvality poskytované podpory.

V důsledku toho dochází k nižší transparentnosti v oblasti výkonnosti, obtížnější identifikaci problémových oblastí a omezené možnosti cíleného zlepšování procesu. Současně může vznikat nekonzistence v přístupu jednotlivých členů týmu k řešením tiketům.

Navrženým opatřením je zavedení omezeného souboru základních výkonnostních ukazatelů, které budou reflektovat klíčové aspekty fungování týmu. Mezi tyto ukazatele lze zařadit zejména dobu první reakce, stáří otevřených tiketů a podíl tiketů bez přiřazeného řešitele. Tyto metriky vycházejí z již dostupných dat a nevyžadují zásadní změny v nástrojové podpoře.

Důležité je, aby tyto ukazatele byly využívány primárně jako nástroj pro řízení a zlepšování procesu, nikoliv jako striktní kontrolní mechanismus. Jejích smyslem je poskytnout týmu i vedení přehled o aktuálním stavu a vývoji výkonu.

V návaznosti na zavedení těchto ukazatelů lze současně zvážit jejich propojení s motivačním systémem, např. formou finanční složky odměny vázané na splnění stanovených cílů na úrovni týmu. To podporuje sdílenou odpovědnost za výsledky a motivuje členy týmu k udržení požadované úrovně výkonu, aniž by docházelo k nežádoucí individualizaci výkonu v rámci jinak spolupracujícího týmu.

Zavedení základního rámce KPI přispěje ke zvýšení transparentnosti, sjednocení přístupu k řešení tiketů a efektivnějšímu řízení práce týmu, aniž by došlo k porušení jeho flexibilního charakteru.

4.6.3.4 Využití zpětné vazby zákazníků pro řízení kvality podpory

Analýza identifikovala, že součástí dostupných dat jsou také zpětné vazby zákazníků, zejména ve formě negativních CSAT hodnocení. Tyto informace však nejsou systematicky využívány pro řízení kvality podpory.

Negativní zpětná vazba přitom představuje přímý indikátor problémů v procesu, zejména v oblasti reakční doby, komunikace nebo řízení tiketů. Bez jejího aktivního vyhodnocování však dochází k opakování stejných nedostatků.

Navrženým opatřením je zavedení jednoduchého mechanismu práce s negativní zpětnou vazbou, především formou pravidelného vyhodnocování komentářů nebo identifikace opakujících se problémů. Cílem není vytvářet komplexní reporting, ale získat přehled o hlavních příčinách nespokojenosti zákazníků.

Zapojení této zpětné vazby do řízení týmu přispěje ke zlepšení kvality poskytované podpory a snížení počtu negativních hodnocení

4.6.3.5 Snížení závislosti na jednotlivcích

V týmu Gama dochází ke koncentraci specifických znalostí u jednotlivých členů, zejména v oblasti řešení složitějších nebo méně častých incidentů. Tento stav představuje riziko v situacích jejich nepřítomnosti nebo vyššího pracovního zatížení, kdy může docházet ke zpomalení řešení těchto případů.

Navrženým opatřením je postupné rozšiřování znalostí napříč týmem, např. zapojením více členů do řešení komplexnějších incidentů nebo sdílením zkušeností z jejich řešení. Cílem je snížit závislost na jednotlivcích bez zavádění formální specializace. Současně je vhodné tuto skutečnost zohlednit při plánování kapacit, zejména v obdobích snížené dostupnosti týmu.

Snížení závislosti na jednotlivcích přispívá ke zvýšení stability týmu a plynulejšímu průběhu řešení incidentů.

4.6.3.6 Závěr optimalizace týmu Gama

Tabulka 6 - Shrnutí navrhovaných opatření týmu Gama

Oblast	*Identifikovaná oblast*	*Navrhované opatření*	*Očekávaný přínos*
Přidělování tiketů	Decentralizované přebírání tiketů vede k prodlevám a nerovnoměrnému zatížení týmu	Zavedení řízeného přiřazování tiketů formou rotující role Dispatchera	Rychlejší převzetí nových požadavků, rovnoměrnější rozdělení práce a snížení čekacích fází
Unassigned tikety	Významná část tiketů se nachází bez přiřazeného řešitele	Eliminace stavu „Unassigned“ a zavedení principu, že každý tiket má od vzniku konkrétního vlastníka	Zkrácení reakční doby, vyšší přehlednost fronty a jasná odpovědnost za průběh řešení
Řízení výkonnosti	Absence formálně definovaných KPI a cílových hodnot	Zavedení základního rámce výkonnostních ukazatelů (např. doba první reakce, stáří otevřených tiketů, podíl nepřiřazených tiketů)	Vyšší transparentnost výkonu, lepší identifikace problémových oblastí a systematičtější řízení týmu
Zákaznická spokojenost	Negativní CSAT je často spojen s pomalejší reakcí podpory	Pravidelné vyhodnocování CSAT a propojení zpětné vazby s konkrétními procesními opatřeními	Zlepšení zákaznické zkušenosti a rychlejší odhalování slabých míst procesu
Nástrojová podpora	Současné využití Salesforce není z pohledu týmu dlouhodobě optimální	Optimalizace práce ve stávajícím nástroji, případně zvážení přechodu na vhodnější řešení typu Zendesk nebo Freshdesk	Vyšší přehlednost práce s tikety, snížení administrativní náročnosti a lepší podpora procesu
Sdílení znalostí	Znalosti jsou koncentrovány u jednotlivců a knowledge base je u týmu Gama nejméně rozvinutá	Posílení systematického sdílení znalostí, dokumentace opakujících se řešení a větší propojení knowledge base s řešením incidentů	Snížení závislosti na jednotlivcích, rychlejší řešení opakujících se incidentů a vyšší stabilita týmu

Rozvoj týmu a zastupitelnost	Vyšší závislost na konkrétních řešitelích u složitějších případů	Postupné rozšiřování znalostí napříč týmem a zapojování více členů do komplexnějších incidentů	Vyšší zastupitelnost, menší riziko při absenci klíčových členů a plynulejší průběh řešení
KNOWLEDGE MANAGEMENT	U týmu Gama je znalostní báze méně rozvinutá, tvorba znalostí není plně integrována do řešení incidentů	Zavedení průběžného zachycování znalostí během řešení incidentů, rozvoj KB pro opakující se problémy a větší využití principů KCS	Zkrácení doby řešení, vyšší konzistence podpory, omezení opakované práce a snížení závislosti na individuálních zkušenostech

4.6.3.7 Implementační náročnost a rizika

Tabulka 7 - Implementační posouzení opatření týmu Gama

Opatření	***Implementační náročnost***	***Očekávaný přínos***	***Hlavní rizika***	***Časový horizont***
Zavedení řízeného přidělování tiketů / role Dispatchera	střední	vysoký	nižší autonomie členů týmu, odpor ke změně zavedeného způsobu práce	krátkodobý až střednědobý
Omezení nebo odstranění stavu „Unassigned“	nízká až střední	vysoký	formální přiřazení bez reálného převzetí odpovědnosti	krátkodobý
Zavedení základních KPI pro řízení výkonu	střední	vysoký	nevhodně nastavené metriky mohou deformovat chování týmu	střednědobý
Pravidelné vyhodnocování CSAT a vazba	nízká	střední	nízký počet odpovědí omezuje vypovídací	krátkodobý

na procesní změny			schopnost ukazatele	
Posílení knowledge base a dokumentace opakujících se řešení	střední	střední až vysoký	časová náročnost, nižší motivace k systematickému zapisování znalostí	střednědobý
Případná změna nástroje ze Salesforce na vhodnější řešení	vysoká	vysoký	náklady na migraci, školení uživatelů, dočasná ztráta kontinuity dat a procesů	dlouhodobý

4.6.4 Ekonomický pohled na navržená opatření

Navržená optimalizační opatření bylo vedle procesního přínosu orientačně posouzena také z ekonomického hlediska. Vzhledem k omezené dostupnosti detailních interních nákladových dat není hodnocení provedeno formou přesné finanční kalkulace, ale jako orientační ekonomická úvaha vycházející z rozdílné nákladovosti jednotlivých úrovní podpory, z nákladů spojených s eskalacemi a z předpokladu, že každá další eskalace zvyšuje celkovou cenu řešení případu.

Z ekonomického pohledu je podstatné, že jednotlivé úrovně podpory představují rozdílné nákladné kapacity. Každá eskalace proto neznamená pouze prodloužení řešení incidentu, ale i zvýšení jeho nákladovosti. Náklad incidentu je navíc ovlivněn také časem potřebným na předání kontextu, doplňování informací, koordinaci mezi týmy a čekací fáze.

Orientačně lze náklad incidentu vyjádřit jako součet času stráveného na jednotlivých úrovních podpory násobeného jednotkovým nákladem práce dané role:

Náklad incidentu = (čas L1 × náklad L1) + (čas L2/L3/L4 × náklad vyšší úrovně) + (čas vývoje × náklad vývoje) + náklad koordinace a předání.

Tabulka 8 - Orientační ekonomický rámec řešení incidentů

Ekonomický ukazatel	***Význam pro support***	***Ekonomická interpretace***
Jednotkový náklad práce na úrovni podpory	Náklad 1 hodiny práce pracovníka dané úrovně (L1, L2/L3/L4, vývoj)	Vyšší úroveň podpory představuje nákladnější kapacitu
Náklad incidentu bez eskalace	Incident vyřešený na jedné úrovni podpory	Náklad je dán časem řešení × hodinovou nákladovostí dané role
Náklad incidentu s eskalací	Incident předaný na vyšší úroveň nebo do vývoje	Celkový náklad se zvyšuje o čas další role i o režijní náklad předání
Náklad zbytečné eskalace	Předání incidentu, které nepřineslo odpovídající přidanou hodnotu	Dochází k neefektivnímu využití dražších expertních kapacit
Náklad čekací fáze	Doba, po kterou tiket není aktivně řešen	Zvyšuje celkovou dobu incidentu a nepřímo i náklady na koordinaci a komunikaci
Přínos optimalizace	Zkrácení času řešení nebo omezení eskalací	Úspora času se promítá do nižší nákladovosti incidentu

Tabulka 9 - Orientační ekonomické dopady navržených opatření

Oblast optimalizace	***Hlavní ekonomický problém současného stavu***	***Předpokládaný ekonomický přínos***
Zlepšení kvality eskalací	Část času L4 nebo vývoje je spotřebována na doplňování informací místo řešení incidentu	Snížení spotřeby času nákladnějších kapacit
Omezení zbytečných eskalací	Každá další úroveň podpory zvyšuje cenu řešení jednoho incidentu	Nižší průměrný náklad na incident

Rychlejší přidělení tiketu	Čekající nebo nepřiřazené tikety prodlužují celkovou dobu řešení a zvyšují režijní náklady	Zkrácení lead time a lepší využití dostupné kapacity
Omezení vícenásobných předávek	Opakované předávání zvyšuje časovou i komunikační náročnost řešení	Snížení režijních nákladů na koordinaci
Rozvoj knowledge base	Opakující se problémy jsou řešeny znovu od začátku	Zkrácení řešení opakovaných incidentů a vyšší produktivita podpory

Z uvedeného rámce vyplývá, že ekonomický přínos navržených opatření spočívá především v omezení spotřeby času nákladnějších úrovní podpory, ve snížení počtu zbytečných eskalací a v omezení režijní zátěže spojené s předáváním informací a čekacími fázemi. Přestože práce nepracuje s detailními interními nákladovými daty, lze předpokládat, že zkrácení doby řešení incidentů, lepší využití expertních kapacit a vyšší míra opětovného využití znalostí má přímý pozitivní dopad i na hospodárnost technické podpory.

5 Shrnutí a diskuse výsledků

Tato diplomová práce se zaměřila na analýzu a porovnání tří odlišně nastavených systémů technické podpory u vybraných týmů a na návrh jejich optimalizace. Na základě provedené procesní analýzy, řízených rozhovorů, SWOT analýz, vlastních pozorování a komparace jednotlivých týmů bylo potvrzeno, že efektivita technické podpory není dána pouze samotnou organizační strukturou, ale především kombinací jasně nastavených rolí, způsobu přidělování práce, kvality eskalačních mechanismů, využití dat pro řízení výkonu a úrovně sdílení znalostí.

Srovnávací matice ukázala, že týmy Alpha a Beta dosahují vyšší míry formalizace řízení a lepší měřitelnosti procesů než tým Gama. U týmu Alpha se jako silná stránka potvrdila stabilita procesu, vysoká úroveň plnění KPI a schopnost řešit většinu incidentů bez nutnosti zapojení vývoje. U týmu beta byla rovněž potvrzena vysoká výkonnost, avšak s vyšší závislostí na vývojovém týmu a s větší citlivostí na kapacitní omezení malého specializovaného týmu. Tým Gama naopak těží z integrovaného modelu podpory a

z principu end-to-end ownership, ale současně vykazuje nižší míru standardizace, existenci backlogu nepřiřazených tiketů a větší nerovnoměrnost v rozložení práce.

Z pohledu teoretických východisek jsou získané poznatky v souladu s principy ITIL 4, zejména s důrazem na jasně vymezené odpovědnosti, měřitelnost procesů, řízení toku práce a průběžné zlepšování služeb. Právě tyto prvky se ukázaly jako klíčové zejména u týmu Alpha a Beta, kde jsou procesy více formalizovány a kde jsou výkonnostní ukazatele přímo využívány pro řízení podpory. Naopak u týmu Gama se potvrdilo, že vyšší flexibilita a menší formalizace sice podporují kontinuitu řešení, ale při absenci standardizovaných pravidel mohou vést ke zpoždění v převzetí tiketu, nižší přehlednosti workloadu a slabší možnosti systematického řízení výkonu.

Výsledky porovnání zároveň ukazují, že identifikovaná úzká místa nevznikají pouze v samotném technickém řešením incidentů, ale často již na rozhraní mezi jednotlivými úrovněmi podpory nebo v organizaci práce. U týmu Alpha se jedná především o variabilní kvalitu vstupních eskalací z regionální podpory, u týmu Beta o vyšší zavislost na vývojových týmech a složitější koordinaci mezi více nástroji, zatímco u týmu Gama o decentralizované přidělování práce, backlog „unassigned“ tiketů a vyšší závislost na jednotlivých řešitelích. Tyto zjištění potvrzují, že kvalita podpory je ovlivněna nejen technickou odborností, ale i kvalitou procesního řízení.

Navržená optimalizační opatření reflektují specifika jednotlivých týmů. U týmu Alpha a Beta se jedná především o cílené zefektivnění již existujících procesů, zejména v oblasti eskalací, práce s informacemi a sdílení znalostí. U týmu Gama mají návrhy více strukturální charakter, protože směřují k doplnění základních prvků řízení, zejména jasnějšího vlastnictví tiketů, omezení backlogu nepřiřazených případů a zavedení základních metrik výkonnosti. Tím se zároveň potvrzuje, že optimalizace nemůže být u všech modelů podpory chápaná stejně: zatímco u zralejších týmů jde převážně o dílčí zlepšení robustnosti procesu, u méně formalizovaného modelu jde o posílení základů řízení. Navržená opatření zároveň vykazují i ekonomický potenciál, a to především ve formě úspory času nákladnějších úrovní podpory, omezení zbytečných eskalací a snížení režijní zátěže spojené s předáváním informací a čekacími fázemi.

Z hlediska realizovatelnosti navržených opatření se ukázalo, že ne všechna doporučení mají stejnou implementační náročnost. Nejrychleji proveditelná jsou opatření organizačního charakteru, např. standardizace eskalačních vstupů, úprava pravidel přidělování práce nebo pravidelné vyhodnocování zákaznické zpětné vazby. Naopak změny nástrojového prostředí, hlubší integrace systémů nebo zásahy do širší mezi-týmové spolupráce představují opatření s vyšší implementační náročností, vyšší závislostí na dalších aktérech a větším rizikem přechodného narušení zavedeného procesu. Z pohledu praktické využitelnosti se tak jako nejrealističtější jeví kombinace menších procesních zásahů s postupnými změnami dlouhodobějšího charakteru.

Přestože je práce primárně zaměřena na interní procesní nastavení supportních týmů, identifikovaná zjištění mají přímý dopad také na zákaznickou zkušenost. Zkrácení čekacích fází, rychlejší převzetí tiketu, snížení počtu předávek mezi úrovněmi podpory a vyšší konzistence komunikace se mohou promítnout do vyšší spokojenosti zákazníků a do lepšího vnímání kvality poskytované podpory. V analyzovaném prostředí byl zákaznický pohled zachycen pouze omezeně, prostřednictvím ukazatele CSAT. Do budoucna by proto bylo vhodné doplnit hodnocení také o další metriky orientované přímo na zákaznickou zkušenost, například NPS nebo detailnější analýzu kvalitativní zpětné vazby po uzavření incidentu.

Je však nutné zohlednit i limity provedené analýzy. Výsledky vycházejí z prostředí jedné organizace a omezeného počtu týmů, a nelze je proto bez dalšího zobecnit. Limitem je rovněž rozdílná dostupnost dat mezi jednotlivými týmy, zejména v oblasti formálních KPI a zákaznických metrik. V případě týmu Gama tak bylo nutné vycházet více z operativních dashboardů a kvalitativního hodnocení než z plně srovnatelných výkonových ukazatelů. Dalším faktorem je skutečnost, že část analýzy vychází také z vlastního pozorování autorky, což mohlo ovlivnit intepretaci některých zjištění.

Shrnout lze, že výsledky práce potvrzují význam propojení procesního řízení, měření výkonnosti a knowledge managementu pro efektivní fungování technické podpory. Současně se ukázalo, že dlouhodobě funkční model podpory musí vyvažovat standardizaci a kontrolu s dostatečnou flexibilitou, aby byl schopen reagovat na rozdílnou povahu incidentů i na potřeby zákazníků.

6 Závěry a doporučení

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat a porovnat různé modely technické podpory u vybraných týmů a na základě zjištěných skutečností navrhnout jejich optimalizaci.

Výzkum byl realizován formou kvalitativní více případové studie. Praktická část vycházela z analýzy interní dokumentace a systémových dat, řízených rozhovorů, vlastního pozorování autorky, modelování procesů pomocí BPMN a z porovnání dostupných dashboardů a KPI. Pro vyhodnocení poznatků byl využit komparativní přístup, SWOT analýza a základní Root Cause Analysis. Tím byla vytvořena opora pro systematické zhodnocení jednotlivých modelů podpory i pro formulaci navržených opatření. Z pohledu stanovených cílů lze konstatovat, že hlavní cíl diplomové práce byl naplněn. Současně byly naplněny i jednotlivé dílčí cíle.

Dílčí cíl C1 byl naplněn zpracováním teoretických východisek řízení IT služeb a víceúrovňové podpory. Cíl C2 byl splněn charakteristikou analyzovaných týmů a jejich procesního nastavení. Cíl C3 byl naplněn prostřednictvím procesní analýzy řízení incidentů a komunikace mezi úrovněmi podpory. Cíl C4 byl splněn identifikací klíčových úzkých míst a nedostatků jednotlivých modelů. Cíl C5 byl naplněn návrhem optimalizačních opatření vedoucích ke zvýšení efektivity a kvality poskytované podpory.

Analýza ukázala, že jednotlivé modely podpory se výrazně liší v míře strukturovanosti a způsobu řízení. Standardizované porovnání ukázalo, že víceúrovňové modely zastoupené týmy Alpha a Beta poskytují vyšší míru kontroly, lepší měřitelnost výkonu a jasnější rozdělení odpovědnosti, zatímco integrovaný model týmu Gama přináší vyšší kontinuitu řešení a flexibilitu, avšak současně i vyšší riziko nerovnoměrného zatížení, slabší standardizace a větší závislosti na jednotlivcích.

Výsledky práce ukazují, že efektivita technické podpory není dána pouze samotnou organizační strukturou, ale především kombinací jasně nastavených rolí, způsobu přidělování práce, kvality eskalačních mechanismů, využití dat pro řízení výkonu a

úrovně sdílení znalostí. Shrnout lze, že výsledky práce potvrzují význam propojení procesního řízení, měření výkonnosti a knowledge managementu pro efektivní fungování technické podpory. Současně se ukázalo, že dlouhodobě funkční model podpory musí vyvažovat standardizaci a kontrolu s dostatečnou flexibilitou, aby byl schopen reagovat na rozdílnou povahu incidentů i na potřeby zákazníků.

Navržená optimalizační opatření reflektují specifika jednotlivých týmů. U týmu Alpha a Beta se jedná především o cílené zefektivnění již existujících procesů, zejména v oblasti eskalací, práce s informacemi a sdílení znalostí. U týmu Gama mají návrhy více strukturální charakter, protože směřují k doplnění základních prvků řízení, zejména jasnějšího vlastnictví tiketů, omezení backlogu nepřiřazených případů a zavedení základních metrik výkonnosti. Tím se zároveň potvrzuje, že optimalizace nemůže být u všech modelů podpory chápána stejně: zatímco u zralejších týmů jde převážně o dílčí zlepšení robustnosti procesu, u méně formalizovaného modelu jde o posílení základů řízení.

Jejich implementace by měla vést ke zvýšení efektivity podpory, lepší přehlednosti procesů a zlepšení zákaznické zkušenosti a současně i k hospodárnějšímu využití podpůrných kapacit. Z uvedeného rámce zároveň vyplývá, že ekonomický přínos navržených opatření spočívá především v omezení spotřeby času nákladnějších úrovní podpory, ve snížení počtu zbytečných eskalací a v omezení režijní zátěže spojené s předáváním informací a čekacími fázemi. Přestože práce nepracuje s detailními interními nákladovými daty, lze předpokládat, že zkrácení doby řešení incidentů, lepší využití expertních kapacit a vyšší míra opětovného využití znalostí má přímý pozitivní dopad i na hospodárnost technické podpory.

Z praktického hlediska lze konstatovat, že navržená opatření jsou v převážné míře realizovatelná, protože vycházejí z reálného fungování analyzovaných týmů a z identifikovaných problémových oblastí. Současně však jejich realizace není stejně náročná. Nejrychleji proveditelná jsou zejména organizační a procesní opatření, například úprava pravidel přidělování tiketů, standardizace eskalačních vstupů nebo systematičtější práce se zpětnou vazbou a znalostmi. Naopak změny nástrojového prostředí, hlubší integrace systémů nebo širší změny mezi týmové spolupráce

představuji opatření s vyšší implementační náročností, vyšší závislostí na dalších aktérech a větším rizikem přechodného narušení provozu.

Z pohledu dalšího rozvoje problematiky se nabízí několik směrů. Jedním z nich je kvantitativní vyhodnocení dopadů navržených opatření na výkonnost podpory, typicky prostřednictvím sledování změn v reakční době, době řešení nebo zákaznické spokojenosti. V případě týmu Gama by bylo vhodné sledovat také backlog nepřiřazených tiketů a stáří otevřených případů. Další možností je rozšíření analýzy o větší počet týmů nebo organizací, což by umožnilo ověřit obecnou platnost zjištěných závěrů.

Zajímavým směrem dalšího zkoumání je také hlubší propojení procesního řízení podpory s nástroji a technologiemi, zejména v oblasti automatizace, integrace systémů, využití datové analytiky či umělé inteligence. V analyzovaných týmech však otázka využití umělé inteligence není systematicky rozvinuta, což představuje potenciál pro další rozvoj. Konkrétně se může jednat o automatizaci třídění a prioritizace tiketů, návrhy řešení na základě historických dat nebo podporu komunikace se zákazníky. Současně však tato oblast otevírá otázky týkající se kvality výstupů, kontroly nad rozhodováním a vhodného zapojení lidského faktoru, které je nutné dále zkoumat.

Za otevřené problémy lze považovat zejména otázku optimální míry standardizace procesů v prostředí, které vyžaduje současně flexibilitu i kontrolu. Další výzvou je efektivní řízení závislostí mezi týmy, zejména v případech, kdy řešení incidentů přesahuje hranice jednoho produktu nebo organizační jednotky. Významnou oblastí dalšího rozvoje je také systematičtější zachycení zákaznického pohledu, například prostřednictvím metrik typu NPS nebo detailnější analýzy kvalitativní zpětné vazby po uzavření incidentu.

Lze tedy konstatovat, že stanovené cíle práce byly naplněny a navržená opatření představují praktický přínos pro oblast řízení technické podpory. Hlavní přínos spočívá nejen v porovnání rozdílných modelů podpory, ale také v identifikaci vztahu mezi strukturou podpory, organizací práce, využitím metrik a výslednou kvalitou

procesu. Současně práce otevírá další otázky, které mohou být předmětem navazujícího výzkumu.

7 Seznam použité literatury

- BON, Jan van, 2008. *Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3*. 2. vyd. Zaltbommel: Van Haren Publishing. ISBN 978-90-8753-102-7.
- AXELOS, 2019. *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition*. London: The Stationery Office. ISBN 978-0-11-331607-6.
- O2 IT Solutions, 2025. ITSM & ITIL – Naše řešení [online]. Dostupné z: https://www.o2its.cz/nase-reseni/itsm-itil/ [cit. 5. 8. 2025].
- ISO/IEC, 2018. *ISO/IEC 20000-1:2018 Information technology – Service management – Part 1: Service management system requirements*. Geneva: ISO.
- ISACA, 2018. *COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology*. Schaumburg: Information Systems Audit and Control Association. ISBN 978-1-7333250-0-2.
- BELL, Steven a ORZEN, Michael, 2010. *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. New York: Productivity Press. ISBN 978-1-4398-1756-5.
- CYBIANT, nedatováno. Lean IT: Streamlining Processes for Efficiency and Innovation [online]. Dostupné z: https://www.cybiant.com/lean-it/ [cit. 5. 8. 2025].
- Six Sigma Study Guide, 2023. Lean Six Sigma Implementation in IT Support Services [online]. Dostupné z: https://sixsigmastudyguide.com/lean-six-sigma-implementation-in-it-support-services/ [cit. 5. 8. 2025].
- KIM, Gene; HUMBLE, Jez; DEBOIS, Patrick; WILLIS, John, 2016. *The DevOps Handbook*. Portland: IT Revolution Press. ISBN 978-1-942788-00-3
- GitLab, 2023. What is DevOps? [online]. Dostupné z: https://about.gitlab.com/topics/devops/ [cit. 5. 8. 2025].
- AGILE MANIFESTO, 2001. Manifesto for Agile Software Development [online]. Dostupné z: https://agilemanifesto.org/ [cit. 5. 8. 2025].
- SCHWABER, Ken a SUTHERLAND, Jeff, 2017. *The Scrum Guide*. Scrum.org
- DAVENPORT, Thomas H., 1993. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9780875843667.
- HAMMER, Michael a CHAMPY, James, 1993. Reengineering the Corporation. New York: Harper Business. ISBN 978-0-88730-640-2.

- Object Management Group, 2014. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2 [online]. Dostupné z: https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/ [cit. 5. 8. 2025].
- 3CS IT Solutions, 2023. BPMN Notation for Service Management [online]. Dostupné z: https://www.3cs.ch/bpmn-notation-for-service-management/ [cit. 5. 8. 2025].
- BMC Software, 2024. Support Levels Explained: Tier 0 to Tier 4 [online]. Dostupné z: https://www.bmc.com/blogs/support-levels-level-1-level-2-level-3/ [cit. 5. 8. 2025].
- Helpwire, 2023. IT Support Tiers: Types of IT Support Levels and What They Mean [online]. Dostupné z: https://www.helpwire.app/blog/it-support-tiers/ [cit. 5. 8. 2025].
- PROVANCE, 2023. Escalation of Tickets in ServiceTeam ITSM [online]. Dostupné z: https://www.provance.com/blog/escalation-of-tickets-in-serviceteam-itsm/ [cit. 13. 8. 2025].
- BMC Software, 2025. Customer Escalation Protocol [online]. Dostupné z: https://docs.bmc.com/docs/controlmhelix/helix/control-m/escalation-protocol-1242566074.html [cit. 13. 8. 2025].
- THINKHDI, 2017. Evaluating Technical Support Models: Tiered Support vs. Swarming – Part 1 [online]. Dostupné z: https://www.thinkhdi.com/library/supportworld/2017/evaluating-technical-support-models-tiered-support-vs-swarming-part-1 [cit. 13. 8. 2025].
- TSIA, 2014. Escalation vs. Collaboration Support Models: Which is Right for You? [online]. Dostupné z: https://www.tsia.com/blog/escalation-vs-collaboration-support-models-which-is-right-for-you [cit. 13. 8. 2025].
- BMC Software, 2018. Swarming vs. Tiered Support Models Explained [online]. Dostupné z: https://www.bmc.com/blogs/swarming-support-tiered-support-differences/ [cit. 13. 8. 2025].
- TOPDESK, 2025. What is swarming and how does it help your IT service desk? [online]. Dostupné z: https://www.topdesk.com/en/blog/what-is-swarming [cit. 13. 8. 2025].
- Giva, 2024. What is Swarming in IT Customer Support Teams? [online]. Dostupné z: https://www.givainc.com/blog/what-is-swarming-it-customer-support-teams/ [cit. 13. 8. 2025].

- TSIA, 2014. Escalation vs. Collaboration Support Models: Which is Right for You? [online]. Dostupné z: https://www.tsia.com/blog/escalation-vs-collaboration-support-models-which-is-right-for-you [cit. 13. 8. 2025].
- FLATIRON Engineering, 2021. Support Squads: An Agile Approach to Supporting Large Systems [online]. Dostupné z: https://medium.com/flatiron-engineering/support-squads-an-agile-approach-to-supporting-large-systems-9edabaa9f3ab [cit. 13. 8. 2025].
- OPSLEVEL, 2021. Service Ownership: What it really means and how to achieve it [online]. Dostupné z: https://www.opslevel.com/resources/service-ownership-what-it-really-means-and-how-to-achieve-it [cit. 13. 8. 2025].
- CONSORTIUM FOR SERVICE INNOVATION, 2022. Is Intelligent Swarming Right for You? [online]. Dostupné z: https://library.serviceinnovation.org/Intelligent_Swarming/Practices_Guide/35_Is_It_Right_for_You [cit. 13. 8. 2025].
- Zendesk, 2018. 12 help desk metrics to measure support performance [online]. Dostupné z: https://www.zendesk.com/blog/top-10-help-desk-metrics/ [cit. 15. 9. 2025].
- Intercom, 2025. Customer Service Metrics Guide [online]. Dostupné z: https://www.intercom.com/learning-center/customer-service-metrics [cit. 15. 9. 2025].
- BMC Software, 2023. Mean Time to Resolve as a Service Desk Metric [online]. Dostupné z: https://www.bmc.com/blogs/mttr-mean-time-to-resolve/ [cit. 15. 9. 2025].
- FORSGREN, Nicole; HUMBLE, Jez a KIM, Gene, 2018. *Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps*. Portland: IT Revolution Press. ISBN 978-1-942788-33-1.
- Mutiso, Joel, 2024. Best Practices for Drafting SLAs That Meet Compliance Standards [online]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/best-practices-drafting-slas-meet-compliance-standards-joel-mutiso-ohwzf/ [cit. 15. 9. 2025].
- Atlassian, 2024. Incident Management — KPIs, common metrics [online]. Dostupné z: https://www.atlassian.com/incident-management/kpis/common-metrics [cit. 15. 9. 2025].
- Zendesk, 2024. 10 key customer service metrics to measure [online]. Dostupné z: https://www.zendesk.com/blog/customer-service-metrics-matter/ [cit. 15. 9. 2025].

- Staffino, 2023. NPS, CSAT a CES: jak správně měřit zákaznickou zkušenost [online]. Dostupné z: https://staffino.com/cs/nps-csat-a-ces-metriky/ [cit. 29. 9. 2025].
- InvGate, 2025. What is KCS? [online]. Dostupné z: https://invgate.com/itsm/knowledge-management/kcs [cit. 29. 9. 2025].
- BMC Software, 2025. Providing Knowledge-Centered Service (KCS) [online]. Dostupné z: https://docs.bmc.com/xwiki/bin/view/Service-Management/IT-Service-Management/BMC-Helix-ITSM-Knowledge-Management/km251/Getting-started/Use-cases/Providing-knowledge-centered-service-KCS/ [cit. 29. 9. 2025].
- TSIA, 2019. What Is Knowledge Management? [online]. Dostupné z: https://www.tsia.com/blog/what-is-knowledge-management [cit. 29. 9. 2025].
- Quadient, 2024. Our History [online]. Dostupné z: https://www.quadient.com/en/about-us/our-history [cit. 29. 9. 2025].
- Quadient, 2019. Neopost Changes Its Name to Quadient [online]. Dostupné z: https://www.quadient.com/en/news/neopost-changes-its-name-quadient [cit. 29. 9. 2025].
- GlobeNewswire, 2024. Quadient's Strategic Plan "Elevate to 2030" [online]. Dostupné z: https://www.globenewswire.com/news-release/2024/06/19/2900902/0/en/Quadient-new-strategic-plan-Elevate-to-2030.html [cit. 29. 9. 2025].
- Quadient, 2024. Our Values [online]. Dostupné z: https://www.quadient.com/en/about-us/our-values [cit. 29. 9. 2025].
- Quadient, 2024. Annual Report 2024 [online]. Dostupné z: https://invest.quadient.com [cit. 29. 9. 2025].
- Salesforce, 2025. Service Cloud Overview [online]. Dostupné z: https://www.salesforce.com/service-cloud [cit. 29. 9. 2025].

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 – ITIL 4 8
Obrázek 2 – Lean IT 10
Obrázek 3 – BPMN příklad 12
Obrázek 4 – Multi-tier IT Support 14
Obrázek 5 – Swarming 17
Obrázek 6 – SLA 19
Obrázek 7 – CSAT 20
Obrázek 8 – KCS 21
Obrázek 9 – TSIA Maturity model 22
Obrázek 10 – Case příklad 27
Obrázek 11 – Milníky 29
Obrázek 12 – Chatter komunikace 31
Obrázek 13 – Case Historie 32
Obrázek 14 – Seznamy 33
Obrázek 15 – Reporty 34
Obrázek 16 – Dashboardy 35
Obrázek 17 – Youtrack 37
Obrázek 18 – Životní cyklus vývoje 38
Obrázek 19 – Jira 39
Obrázek 20 – R&D Support fronta 42
Obrázek 21 – Operativní Dashboard Alpha – část 1. 44
Obrázek 22 – Operativní Dashboard Alpha – část 2. 44
Obrázek 23 – Operativní Dashboard Alpha – část 3. 45
Obrázek 24 – Open2Update fronta 48
Obrázek 25 – Jira ticket příklad 48
Obrázek 26 – Jira ticket příklad – L1 pohled 50
Obrázek 27 – Operativní dashboard týmu Beta 51
Obrázek 28 – L1 Global fronta 53
Obrázek 29 – L2 Global (Unassigned) fronta 53
Obrázek 30 – L3 Global fronta 54
Obrázek 31 – Jira portal L3 pohled 55
Obrázek 32 – Operativní dashboard část 1. 56

Obrázek 33 – Operativní dashboard část 2. 57
Obrázek 34 – Knowledge base 58
Obrázek 35 – BPMN model Alpha 60
Obrázek 36 – KPI část 1. 65
Obrázek 37 – KPI část 2. 65
Obrázek 38 – BPMN model Beta 72
Obrázek 39 – Jira workflow 75
Obrázek 40 – KPI část 1. 77
Obrázek 41 – KPI část 2. 79
Obrázek 42 – BPMN model Gama 86

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Srovnávací matice týmů Alpha, Beta a Gama 96
Tabulka 2 - Shrnutí navrhovaných opatření týmu Alpha 102
Tabulka 3 - Implementační posouzení opatření týmu Alpha 103
Tabulka 4 - Shrnutí navrhovaných opatření týmu Beta 108
Tabulka 5 - Implementační posouzení opatření týmu Beta 108
Tabulka 6 - Shrnutí navrhovaných opatření týmu Gama 113
Tabulka 7 - Implementační posouzení opatření týmu Gama 114
Tabulka 8 - Orientační ekonomický rámec řešení incidentů 116
Tabulka 9 - Orientační ekonomické dopady navržených opatření 116

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika Pospíšilová**
Osobní číslo:	**I2400773**
Studijní program:	**N0688A140001 Informační management**
Téma práce:	**Analýza a optimalizace procesů týmů na technické podpoře**
Zadávající katedra:	**Katedra managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem této diplomové práce je analyzovat nynější procesy týmů technické podpory ve společnosti Quadient, identifikovat klíčové problematické oblasti a navrhnout optimalizace vedoucí ke zvýšení efektivity a kvality různoúrovňových supportích týmů. Práce se zaměří na analýzu pracovních postupů, využívaných nástrojů a komunikačních kanálů, přičemž bude kladen důraz na rychlost a kvalitu reakcí na požadavky zákazníků, minimalizaci prostojů a efektivnější řízení incidentů. Návrhy na optimalizaci budou podloženy datovou analýzou, best practices a případnými technologickými inovacemi.

Osnova rámcová:

- **Úvod**
  - Vymezení tématu a jeho význam
  - Cíle a hypotézy práce
  - Použité metody a struktura práce
- **Teoretický rámec**
  - Definice a role technické podpory v organizacích
  - Přehled modelů a metod řízení technické podpory
  - Klíčové metriky a KPI pro hodnocení efektivity
- **Analýza současného stavu**
  - Popis procesů technické podpory ve vybrané organizaci
  - Identifikace slabých míst a problematických oblastí
  - Analýza časové náročnosti, kvality a zákaznické spokojenosti
- **Možnosti optimalizace**
  - Návrh změn v procesech a workflow
  - Doporučení technologických a organizačních zlepšení
  - Využití automatizace a umělé inteligence v technické podpoře
- **Implementace a ověření návrhů**
  - Testování optimalizovaných procesů
  - Srovnání výsledků před a po implementaci změn
  - Vyhodnocení dopadu na výkon a efektivitu týmu
- **Diskuse a doporučení**
  - Shrnutí klíčových zjištění
  - Možné bariéry při implementaci změn

- Doporučení pro budoucí vývoj a výzkum

- **Závěr**
  - Shrnutí hlavních výsledků práce
  - Odpověď na výzkumné otázky
  - Praktické přínosy pro organizace
- **Seznam použité literatury**
- **Přílohy** (pokud budou relevantní)

Rozsah pracovní zprávy:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- **Dohnal, J. & Pour, J. (2010).** *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* Praha: Grada.
- **Doležal, J., Máchal, P. & Lacko, B. (2012).** *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada.
- **Řepa, V. (2006).** *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti.* Praha: Grada.
- **Holtsnider, B. & Jaffe, B.D. (2012).** *IT Manager's Handbook: Getting your New Job Done.* 3rd ed. Amsterdam: Elsevier.
-
- **Šmída, F. (2010).** *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada Publishing.
- doplním později další

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.**
Katedra managementu

Datum zadání diplomové práce: **16. října 2024**

L.S.

prof. Ing. Mgr. Petra Marešová, Ph.D., MBA v.r.
děkanka

doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D. v.r.
vedoucí katedry

V Hradci Králové dne 16. října 2024