

Szolgáltatási szint megállapodás (SLA) szerepe az osztott szolgáltatás központoknál (SSC)

© **MARCINIAK Róbert**

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc

szvmarci@uni-miskolc.hu

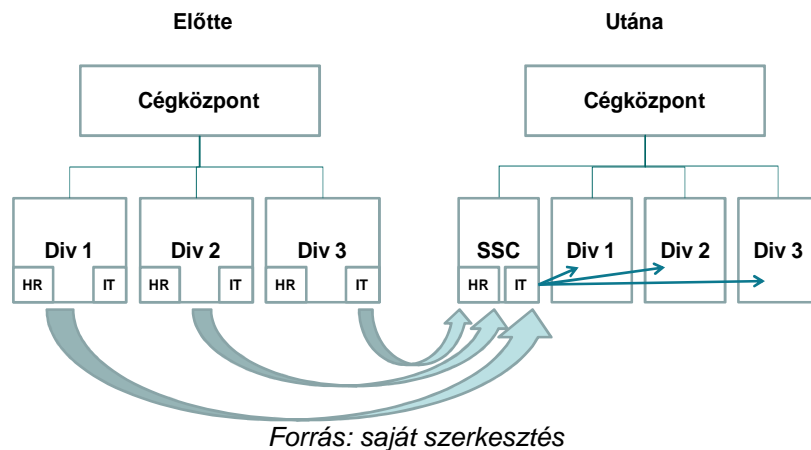
A kutatásomban arra kerestem választ, hogy milyen szerepet játszanak a szolgáltató szervezetek, elsősorban az osztott szolgáltatás központok (shared service center) életében a szolgáltatási szint szerződések. A szakirodalom alapján összegyűjtöttem, ezen szerződések jellemzőit, majd empirikus kutatásba kezdtem, hogy feltárjam a magyarországi szolgáltató központok gyakorlatát a szolgáltatási szint megállapodásokkal kapcsolatban. A kutatás a cikk írásakor még nem zárult le, ezért a felhasznált adatok csak részeredmények, ugyanakkor tendenciákat már most is jeleznek.

Kutatás célja és módszertana

A kutatásom az osztott szolgáltatás (shared service) modellel foglalkozik. Arra keresem a választ, hogy a modell keretében működő szolgáltató központok (shared service centerek) hogyan működnek, hogyan mérik a szervezeti teljesítményüket, mennyire piaci alapú a működésük. A kutatásom során világossá vált számomra, hogy a szolgáltató központok működése során kiemelt szerepet kapnak a szolgáltató központ és a szolgáltatást igénybevevő üzleti egységek közötti szolgáltatási szint szerződések (SLA). Ebben a cikkben annak járok utána, hogy ezek a szerződések miről szólnak, hogyan épülnek fel, mit szabályoznak, milyen gyakorlat alakult ki a magyar szolgáltató központokban az alkalmazásukkal kapcsolatban. A kutatás részben szakirodalom kutatáson alapul, másrészt egy még folyamatban lévő, magyarországi szolgáltató központokat lekérdező online kérdőív részeredményeire is támaszkodik.

Az osztott szolgáltatás olyan szervezeti megoldás jelent, amikor egy vállalat a szervezetben szétszórtnan elhelyezkedő, sokszor eltérő módszertan szerint működő és eltérő kihasználtságú szolgáltató szervezeti egységeit egy szervezeti szolgáltató központba vonja össze, hogy az elérhető legjobb minőségű szolgáltatásokat nyújtsa a szervezeten belül a többi szervezeti egysége számára. A modell fő célja a szervezeti hatékonyság növelése a nem profittermelő tevékenységek költségének csökkentése és a szolgáltatási színvonal javítása által. A megosztott szolgáltató központba szervezett funkciók révén elérhető megtakarítás ágazatok és üzleti területek szerint különböző. A legnagyobb megtakarításokat azoknál a szolgáltatásoknál érzékelhetnek a vállalatok, amelyek nagy tranzakciós volumennel rendelkeznek, itt ugyanis jelentős az elérhető méretgazdaságosság hatása.

1. ábra. Shared service center (SSC) működése



A shared service centerek számos szolgáltatást nyújtanak elsősorban regionális, időnként globális szinten, úgymint pénzügy, számvitel, beszerzés, logisztika, IT és HR. A shared service modell leggyakoribb előfordulása a captive centerek és a shared service centerek (SSC). Az előbbi csak az anyavállalat szervezeti egységei számára nyújt szolgáltatásokat, míg az utóbbi a belső ügyfeleken kívül külső ügyfelekkel is rendelkezik. Ebben a cikkben az elnevezések szintjén nem teszünk különbséget. Mivel ezek a szolgáltató központok célja a hatékonyság növelése, ezért a működtetésükkel szükségszerűen együtt jár a teljesítmény folyamatos mérése és értékelése.

Teljesítménymérés a szolgáltató központokban

Egy SSC működésében a legfontosabb dolog, hogy meg kell érteni, mit is akarnak az ügyfelek pontosan. Amíg ez hiányzik, nem is értékelhető egy szolgáltató központ teljesítménye. Az ügyfél igények közül az első a sorban a megosztott szolgáltatás elérése. Bizonyos ügyfelek olyan időpontokban is hozzá akarnak férni a szolgáltatásokhoz, ami a szolgáltató számára a rendes munkaidőn túl van. Ahhoz, hogy egy szolgáltató központ növelje az ügyfelei elégedettségét, érdemes rugalmas munka-időbeosztást kialakítania. A második legfontosabb igény a pontosság. Ha az ügyfél pontatlanságot vagy nem korrekt hozzáállást tapasztal a szolgáltatás nyújtás során, akkor könnyen elveszítheti a bizalmát az egész szolgáltató központban. Amennyire jó a rugalmas időbeosztás, néhány szolgáltató központ számára annyira szükséges az alkalmazkodás is az ügyfelek különböző kulturális igényeihez.

Ha szolgáltató központ megértette az ügyfelek igényeit, akkor képes olyan szolgáltatásokat nyújtani, amelyek teljesítését már érdemes értékelni. Az SSC-k teljesítményének értékelése csak a teljesítmény folyamatos mérésén alapulhat, amely a költség, az ár és a minőség hármasan nyugszik. A szolgáltatási teljesítmény a folyamatok, a szolgáltatások mentén mérhető, s a folyamat költsége és a hatékonyságának mértéke mellett az átfutási idő hossza és a folyamat fennakadásához vezető kritikus pontok is befolyásolhatják. A minőség a belső megítélés – hogy a belső munkatársak, a vezetők mennyire tekintik a folyamatot hatékonynak, korszerűnek, jó minőségűnek –, a versenyképesség és a szabályozottság függvénye. Fontos tehát, hogy milyen mértékben szabályozott, dokumentált a folyamat, hogy lefutása mikéntjéről egységes kép él-e a dolgozók

fejében. Az iparági legjobb gyakorlatokhoz viszonyított működés a versenyképesség szintjét minősíti.

A teljesítmény mérésének leggyakoribb eszközei egy szolgáltató központ számára az SLA-k, a teljesítménymutatók és a benchmarking mint összehasonlítási eszköz. A benchmarking esetében az iparági legjobbakhoz mérjük magunkat és vizsgáljuk az előző eredményekhez képest elmozdulásokat, legyenek azok pozitívak vagy negatívak egy területre nézve. A fő teljesítménymutatók (Key Performance Indicator – KPI) olyan objektív mérőeszközök, amelyek egy-egy értéken keresztül képesek tendenciákat kifejezni. Érdemes ezekből minél többet megfogalmazni és beépíteni a két fél közötti szerződésekbe. Habár a meghatározott KPI száma nagy mértékben eltérhet, általánosan elfogadott, hogy 10-nél kevesebb biztosítja a legjobb eredményt.

A szolgáltató központok teljesítményének mérésére azonban a legtöbb esetben még mindig a klasszikus eszközöket alkalmazzák, melyek jellemzően a költségcsökkenésre illetve a szolgáltatási szint megállapodásokra (SLA - Service Level Agreement) szorítkoznak.

A jövőben a vállalkozások vélhetően nagy hangsúlyt fognak fektetni a még összetettebb mérési módszerek kifejlesztésére, különösen igaz ez a nagy árbevétellel rendelkező cégek esetében (HR Portál, 2012).

Szolgáltatási szint megállapodás

A szakirodalomban az SLA tulajdonképpen két dolgot jelent: egy mérőrendszert és egy szerződéstípust. Az első egy teljesítmény benchmark, amelyet a szolgáltatás minden felhasználója esetében figyelemmel kísérnek. Ilyen például a szolgáltatás rendelkezésre állási ideje. A második jelentése egy belső szerződés, a szolgáltató és a szolgáltatás igénybevevője között köttetik. Továbbiakban ezzel foglalkozom. A Service Level Agreement (SLA) egy olyan megállapodás, mely a szolgáltatást nyújtó és az ügyfél között jön létre és meghatározza a szolgáltatás azon minimum szintjét, mely az ügyfél üzletmenetéhez szükségesnek (Gast, 2010).

Az SLA kiszervezés és shared service modell esetében egyaránt használatos írásos megállapodás, a felek közötti koordináció, működési szabályozás egyik eszköze. Az SLA megállapodásokat az outsourcing modell hívta életre. Minden outsourcing szerződést ezzel a megállapodással együtt kötnek meg. A két fél közötti tárgyalások folyamán egyértelművé válik mindkét fél igény szintje, minimális elvárásai, ami a későbbi együttműködés alapja lesz. A „minimum szint” azt jelenti, hogy jobb szolgáltatás magasabb költségeket jelent, amire az ügyfélnek nem mindig van szüksége. Emiatt fontos, hogy a szolgáltatásnak csak a szükséges szintjét állapítsák meg. A lényeg, hogy a megállapított szolgáltatásszintet mindkét fél elfogadja. Tehát a megállapodás ebben az esetben egy olyan dokumentum, mely szabályozza a felek közötti együttműködést az elvárt szolgáltatás szintjétől a teljesítésen keresztül az ellenőrzésig (Gast, 2010).

Az SLA tágabb célja a vevői igények, illetve ezek kielégítésének pontos meghatározása a későbbi konfliktusok illetve irreális vevői elvárások elkerülése érdekében. Részletes céljai pedig a következők:

- azonosítja és meghatározza az ügyfelek igényét,
- keretet biztosít az értelmezéshez,
- leegyszerűsíti az összetettebb kérdéseket,
- csökkenti a konfliktus területeket,

- elősegíti a párbeszédet vitás kérdések esetén,
- leépíti a nem reális elvárásokat.

A szolgáltatási szint megállapodás mindig egy szerződés vagy egy nagyobb szerződés része, amely meghatározza a nyújtott szolgáltatás típusát, értékét és feltételeit. Jellemzően a szolgáltatás feltételeinek minőségét részletezi. Például a válasz időt, az elérhetőséget, a gyorsaságot, stb. Alapvetően három fő eleme van: a szolgáltatások részletes leírása, a szolgáltatások kivitelezésének és monitorozásának standard mutatószámai és az árképzési előírás, mely szerint a szolgáltatót díjazták.

A szolgáltatási szint megállapodás jelentősége

A megosztott szolgáltatási központ kialakítása számos buktatóval járhat. A szolgáltatások megosztott központba helyezésénél is az egyik legfőbb konfliktus forrása lehet, ha a szolgáltatási szint-megállapodással (SLA) kapcsolatos definíciókat nem határozzák pontosan, és a szerződéseket nem a kellő körültekintéssel kötik meg (Géró, 2007).

A megfelelő szolgáltatási szint megállapodásra vonatkozóan nincs kialakult egységes forma, de minél több elemet foglal magában, annál inkább csökken a későbbi konfliktusok felmerülésének esélye. Főként a szolgáltatások pontos leírásánál, a teljesítésre vonatkozó követelményeknél illetve a felelőségek tisztázásánál szükséges a kezdeti minden részletre kiterjedő megállapodás, ugyanakkor a túlszabályozott szolgáltatásnyújtás a későbbiekben a rugalmas működtetés gátjává is válhat. A teljesítésre vonatkozó mutatókkal szemben fontos követelmény a relevancia, mérhetőség, a szolgáltató általi közvetlen ráhatás. Az SLA fontos eleme továbbá az időszakonkénti felülvizsgálat, mellyel biztosítható az, hogy a szolgáltatás szabályozása kövesse az üzleti környezet folyamatos változását (Terbócs, 2007). Az SLA fontos előnye, hogy segít megértetni az ügyfelekkel a szolgáltatás árazásának működését.

Szolgáltatási szint megállapodás részei

Egy szolgáltatási szint megállapodás általában több fejezetre különül el és részletezetten tartalmazza a nyújtott szolgáltatások jellemzőit. Egy SLA tipikus felépítését mutatja a következő táblázat.

1. táblázat. Szolgáltatási szerződések tipikus felépítése, Easytech, 2002 alapján

1. Bevezetés és célok	7. Garanciák és jogorvoslat
2. Nyújtott szolgáltatások	8. Biztonsági szempontok
3. Teljesítmény, nyomonkövetés, jelentéskészítés	9. Szellemi jogvédelem és bizalmas információk
4. Problémakezelés	10. Jogi teljesítés és viták határozatai
5. Díjak és költségek	11. Szerződés megszüntetése
6. Ügyfél kötelezettségei és felelőssége	

A *bevezetés* bemutatja a szerződés létrejöttének okát és definiálja a szerződés kulcs területeit. Megnevezi a szerződésben érintett feleket, a szerződés kezdetét és időtartalmát. Értelmezi a szerződésben használt fogalmakat.

A *nyújtott szolgáltatásokról szóló* rész a legfontosabb része a szerződésnek, mivel ez írja le a szolgáltatásokat és a szolgáltatásnyújtás módját. A következő főbb témákat tartalmazza: standard szolgáltatások, egyedi szolgáltatások, szolgáltatás elérhetősége, szolgáltatás nyújtás helye, változások a szolgáltatásokban. A standard szolgáltatások általában elkülönülnek az egyedi szolgáltatásoktól, de a megkülönböztetés nem kritikus. A szolgáltatások bemutatásának pontosnak kell lennie és minden lényeges részletet tartalmaznia kell.

A *teljesítmény, nyomonkövetés és jelentéskészítés* szintén kulcsfontosságú, mivel a monitoring-gal, a szolgáltatási szint mérésével foglalkozik. A következőket tartalmazza: a kulcs személyek adatait, a szolgáltatás monitoring-ját, a benchmark-okat, célértékeket, mérőszámokat, a szolgáltatási szint jelentéseket, a szolgáltatás felügyeleti üléseket. Minden szolgáltatásnak mérhetőnek kell lennie és az eredményeknek elemezhetőnek. A szolgáltatási szintet rendszeresen ellenőrizni kell mindkét fél által. A szolgáltatási szerződés rögzíti a szolgáltatási jelentést, amely rendszeres időközönként készül és összefoglalja a kiemelten fontos eseményeket, áttekinti a szolgáltatásokat, a nem teljesült tételeket, a rendkívüli eseményeket, a főbb eredményeket, az elvégzett tapasztalatokat, a szolgáltatási és vizsontszolgáltatási tételek teljesítését, az üzleti volumen mutatókat az előző időszakokkal való összehasonlítás miatt.

A *problémakezelés* rész célja, hogy minimalizálja a problémák kedvezőtlen hatásait, meg kell határozzon egy megfelelő folyamatot a váratlan események kezelésére és megoldására. Megelőző tevékenységeket kell definiáljon a váratlan események előfordulásának csökkentésére. Formális feljegyzések kell alkalmaznia minden probléma és eseményről. Ez a rész tartalmazza: az ügyfélszolgálati felületet és egyéb támogatási feltételeket, a probléma definiálását, a probléma kiterjesztési folyamatát.

A *díjak és költségek* részben szerepelnek a mindkét fél által megvitatott és elfogadott kompenzációs szintek, a nyújtott szolgáltatások költségkalkulációja, a fizetési feltételeket világosan definiálva, az adók és késői fizetés kezelésének módjait. Ez a rész tartalmazza: a standard és nem-standard szolgáltatások díjait, a megtérített költségeket, a számlázási és fizetési feltételeket, a fizetendő adókat, a késői fizetés kezelését.

Az *ügyfél kötelezettségei és felelőssége* részben van tisztázva, hogy az ügyfélnek mikről kell gondoskodni (létesítmények, erőforrások, képzések) a megfelelő szolgáltatásnyújtáshoz. Ez a fejezet tartalmazza: a számlák feldolgozását és meghatalmazását, az erőforrások és létesítmények hozzáférését, a speciális berendezések és feladatok betanítását, a jóváhagyásokat és informálási feladatokat.

Abban az esetben, ha a szolgáltatás éri el az előre megállapított standardot, akkor a szolgáltatónak *garanciákat és jogorvoslatot* kell biztosítania. Ezek a garanciák és jogorvoslatok tartalmazzák a szolgáltatás minőségbiztosítását, a szerződésszegés és harmadik fél panaszkezelését. A garanciális és jogorvoslati rész tartalmazza: a szolgáltatási minőséget, harmadik fél panaszkezelését, szerződésszegés jogorvoslatát, kivételeket, előre nem látható körülményeket.

Biztonsági kérdéseket tartalmazó fejezet a következőkkel foglalkozik: fizikai hozzáférés, logikai hozzáférés, az ügyfél biztonsági politikájának való megfelelés, információs és adatbiztonsági mérések, katasztrófa elhárítás, titkosítás. A biztonsági kérdések minden SLA kritikus részei. Az ügyfélnek biztosítania kell az ellenőrzött

fizikai és logikai hozzáférést az épületekhez és információkhoz, a szolgáltatónak el kell fogadnia és be kell tartania az ügyfél biztonsági előírásait, léteznie kell katasztrófa elhárítási és üzletmenet-folytonossági terveknek a szolgáltatás biztonságos nyújtásához.

A *szellemi jogvédelem és bizalmas információkat* tartalmazó részben mindkét félnek el kell ismernie a másik fél szellemi tulajdonjogait, a bizalmas adatokhoz való hozzáférést és harmadik félnek való információ átadását. A jogi teljesítés és viták határozatai részben meg kell határozni a szerződés jogi teljesítését, a hatályos exportszabályozásokat, az információs folyamatok alkalmazását, az informális vitarendezés alkalmazását, felelősségi korlátozásokat.

A *szerződés megszüntetésének* fejezete minden esetben tartalmaz egy időtartalmat, amikor a szerződés véget ér, milyen események esetén mondhatják fel a felek az egyezséget, a fizetési szabályokat a szerződés megszűnése esetén.

Kulcsfontosságú része a szerződésnek a vevői elégedettség mérése. Az ilyen mérésekből származó adatok ugyanis az alapját jelenthetik a későbbi szolgáltatás fejlesztésének.

A szerződést kiegészíthetik záradékok, amelyek biztosítják az SLA-k érvényesíthetőségét, garanciákat az alkalmazottak átcsábításának elkerülésére. Ezen kívül a felek közötti kapcsolatot szabályozó speciális rendelkezések is részei lehetnek az SLA-nek a fő szerződés mellékleteként.

Teljesen más elemeket tartalmaz ez a fajta szerződés, mint egy üzleti szerződés. A megállapodások tartalmi elemei nem standardizáltak, de elmondható, hogy annál jobb a szerződés, ha minél több információt tartalmaz a fentiek közül. A legjelentősebb részek a szolgáltatásnyújtás feltételeire vonatkoznak. Míg külső szolgáltatók esetében leginkább standard szolgáltatásokat vesznek igénybe az ügyfelek, SSC esetében testreszabott szolgáltatásokat, így különösen nagy jelentőségű a pontos meghatározás (Gast, 2010).

A szolgáltatási szint megállapodás kialakítása

Az SLA-k kialakítása egy dinamikus folyamat, azaz nem egy egyszeri kompromisszumos megállapodás eredménye. A megállapodás az ügyfél üzleti igényei szerint általában évente kétszer kerül felülvizsgálatra. A teljesítés mérőszámait pedig legalább évente egyszer ellenőrizni kell. Egy SLA kialakítására Kaiser Permanente fogalmazott meg egy négy lépésből álló folyamatot. Ez biztosítja a szükséges teljesítmény szinteket és elérhető ügyfél-elégedettséget.

2. táblázat. SLA kialakítása Kaiser Permanente szerint (Kris&Fahy, 2003)

<p>1. Azonosítás <i>Hatásterület:</i> melyek a nyújtott szolgáltatások?</p>	<p>2. Megfogalmazás <i>Felelősség:</i> mi a felelősség megosztás a szolgáltató központ és az üzleti egység között?</p>	<p>3. Tárgyalás <i>Érzékenység:</i> mik a megállapodás szerinti szolgáltatási szintek?</p>	<p>4. Felülvizsgálat <i>Teljesítmény:</i> elérte-e a szolgáltató központ a kitűzött célját?</p>
<p><i>Résztevők:</i> mely üzleti egységek vannak bevonva?</p>	<p><i>Követelmények:</i> milyen képességekkel rendelkezzenek az üzleti egységek?</p>	<p><i>Költségek:</i> mit fizet az ügyfél a nyújtott szolgáltatásért?</p>	<p><i>Megfelelőség:</i> mindkét fél eleget tett a megállapodásnak?</p>
<p><i>Kapcsolat:</i> hogyan kapcsolódnak egymáshoz a szolgáltató központok? Hogyan kapcsolódik a központ egy üzleti egységhez?</p>	<p><i>Interfész:</i> hogyan áramlik az információ és a szolgáltatás a szolgáltató központ és az ügyfelek között?</p>	<p><i>Mérés:</i> hogyan méri a felek a pontosságot és a szolgáltatási szintet?</p>	<p><i>Elégedettség:</i> mindkét fél elégedett az elért eredményekkel?</p>
		<p><i>Következmények:</i> mik mindkét fél számára az ösztönzők, a bónuszok, a büntetések?</p>	<p><i>Hatásterület:</i> ki kell-e terjeszteni más szolgáltatásra a megállapodást a jövőben?</p>

Kulcsfontosságú az SLA-k esetében, hogy kik az aláírói a megállapodásnak. Érdemes az üzleti egység felsővezetőivel aláírni és lehetőleg egy fő SLA-t meghatározni üzleti egységenként.

Empirikus kutatás eredményei

A kutatásomban 92 hazai szolgáltató vállalatot kerestem meg egy online kérdőíves kutatás keretében. A kérdőív több területre vonatkozó kérdéseket tartalmazott, de számos kérdés foglalkozott a szolgáltatási szint szerződésekkel. A kutatás során eddig 27 vállalattól érkeztek vissza válaszok, ami 29%-os válaszadást jelent a cikk írásakor. A felmérést azonban még nem zártam le, további eredményeket várhatóak.

Az Andersen 2001-es felmérése szerint a szolgáltató központok 46%-ának volt részletes, formálisan rögzített szolgáltatói szerződése (SLA) az ügyfeleivel, 19%-uknak már vázlatosabb megállapodásuk, 23%-uknak nem volt formális szerződése és a maradék 12%-nak más típusú megállapodása volt (Kris & Fahy, 2003).

Ehhez képest a kutatásom alapján megállapítható, hogy 2012-ben a magyar osztott szolgáltató központok mindegyike rendelkezik szolgáltatási szint szerződéssel és általában egy-egy ügyfélre alakítanak ki ilyet. A szolgáltatási szint szerződés attól függetlenül létezik, hogy az ügyfél belső vagy külső, azaz a szolgáltató központ csak szervezeten belüli ügyfeleknek szolgáltató, vagy vannak külső ügyfelei is.

Érdekes, hogy a kutatásban eddig résztvevő szolgáltató központok közül viszonylag nagy arányban (35%) vannak olyanok, akiknek külső ügyfeleik is vannak.

Általánosságban igaz, hogy ezek a külső ügyfelek az anyavállalattal más kontraktusban (pl. beszállítói szerződés) is vannak. Bár elméletileg nem kellene, de a kutatás eredményei alapján a külső és belső ügyféllel rendelkező szolgáltató központoknál van eltérés az ügyfélkezelésben. Ez leginkább az ügyfélkiszolgálás sebességében és az árazásban nyilvánul meg és a szerződésekben nevesítve is van. Ha a szolgáltató központ külső és belső ügyfelekkel is rendelkezik, akkor egy azonos időben beérkező szolgáltatási kérés esetében, a külső ügyfél kerül hamarabb kiszolgálásra. Az árazásban pedig természetesen profitszemponatok érvényesülnek. Másfajta költségszámítás kerül érvényesítésre egy belső és egy külső ügyfél esetében. Ez utóbbinál a szolgáltatási önköltségen felül haszon is belekerül a díjazásba.

A szerződések átlagos hossza ötven oldal körül van. A szerződésekben minden olyan elem megtalálható, mely az elméleti részben megemlítésre került. A hazai szolgáltató központok többségénél (65%) nevesítve vannak azok a személyek, akik felelősök a szolgáltatási szint szerződések felügyeletéért. A szolgáltatásokat a legfelső vezetők írják alá. A szolgáltató központok többségénél (55%) a szerződések évente általában egyszer kerülnek felülvizsgálatra, de előfordul hogy többször is, ha a változások úgy kívánják. A változtatások legfőbb okai a fejlesztések, illetve az árak változásának kezelése. Ezeket túlnyomórészt (60%) az ügyfelek kezdeményezik. Gyakorlatban ez úgy működik, hogy minden módosításnál az eredeti szerződés mellé csatolnak egy kiegészítést, így a szerződések az idő előrehaladásával egyre terjedelemben is megnőnek.

A hazai szolgáltató központok többsége esetében (75%) mind a belső, mind a külső ügyfelek elégedettségmérése rendszeresen megtörténik. Számukra részletes teljesítmény beszámolókat is készítenek.

Összefoglalás

Az osztott szolgáltatási modell lételeme a hatékony működés. Ez pedig nem létezhet folyamatos ellenőrzés, teljesítménymérés nélkül. A szolgáltatási szint megállapodások fontos eszközt jelentenek mind a szolgáltatás nyújtója, mind az igénybevevői számára, ahhoz, hogy megértsék a szolgáltatás mérése hogyan segíti elő a potenciális szolgáltatásfejlesztést.

A kutatásom feltárta, hogy szolgáltatási szint megállapodások az egyik legszélesebb körben alkalmazott eszköze a hazai szolgáltató központoknak és különösen fontosak, mivel biztosítékot jelentenek a szolgáltatás jövőbeli minőségére vonatkozóan. A szolgáltató központnak elszámoltathatónak kell lennie az ügyfelei számára, máskülönben a nyújtott szolgáltatás nem több mint SSC köntösbe bújtatott központosítás.

„A tanulmány/kutató munka a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0008 jelű projekt részeként – az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.”

Irodalomjegyzék

- EasyTech Solutions (2002): *Service Level Agreement*. <http://www.business-resources.net/sla/present.htm> [2012.10.15.]
- GAST Zoltán (2010): *Shared Service Center - Kontrolling Szolgáltató Központ - E.On Hungária Zrt.* Szakdolgozat. Budapest: Corvinus Egyetem.
- GÉRÓ Péter (2007): *Megosztott szolgáltatások – Összefogott tudás*. EGovernment Konferencia. Budapest: Stratis Tanácsadó Kft.
- HR Portál (2012): *Nem használják ki a kiszervezés előnyeit*. <http://www.hrportal.hu/hr/nem-hasznaljak-ki-a-kiszervezes-elonyeit-20120626.html> [2012.12.12]
- KRIS, A., & FAHY, M. (2003): *Shared Service Centres: Delivering Value from Effective Finance And Business Processes*. Financial Times.
- TERBÓCS Krisztina (2007): *Shared service center Humán Erőforrás Szolgáltató Központ a Magyar Posta Zrt-nél*. Budapest: Corvinus Egyetem.