

Wojciech Idzikowski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE POZIOMEM USŁUG W PRZEDSIĘWZIĘCIACH OUTSOURCINGOWYCH Z ZAKRESU IT

Streszczenie: Artykuł dotyczy zarządzania poziomem usług w przedsiębiorstwach outsourcingowych z zakresu IT. Omówiono w nim następujące zagadnienia: analizę potrzeb klientów, tworzenie umów SLA jako kluczowego elementu każdej umowy outsourcingowej, zasady określania metryk dla SLA dotyczących usług informatycznych oraz monitorowanie współpracy z dostawcą w kontekście zarządzania jakością usług. Najważniejsze wnioski z podjętych rozważań stanowią podsumowanie referatu.

Słowa kluczowe: outsourcing IT, umowy SLA, metryki SLA.

1. Wstęp

Zarządzanie relacjami, które stanowi fundament osiągnięcia celów będących przesłankami outsourcingu, to nieodzowny element każdego dobrego projektu outsourcingu. Polega ono na stałym monitorowaniu wykonywania zleconych usług czy procesów, wczesnym wykrywaniu problemów i uniemożliwianiu wystąpienia sytuacji, w których nie osiąga się zamierzonych wyników, a przede wszystkim zapewnianiu wymaganej i określonej w umowach jakości usług. Można wyróżnić pięć najistotniejszych elementów zarządzania relacjami outsourcingowymi. Są to: administrowanie pracą, zarządzanie komunikacją, zarządzanie wiedzą, zarządzanie personelem i zarządzanie finansami [Power, Desouza, Bonifazi 2008, s. 176].

Celem niniejszego referatu będzie omówienie pierwszego z wymienionych aspektów – administrowania pracą w relacji klient–dostawca usług, a szczególnie zwrócenie uwagi na monitorowanie i ocenianie poziomu jakości dostarczanych usług. Znaczna część referatu zostanie poświęcona umowom typu SLA (*Service Level Agreement* – umowa precyzująca standardy jakości usług), ponieważ należą

one do kluczowych zagadnień związanych z wybranym aspektem w kontekście outsourcingu informatycznego (outsourcingu IT).

2. Analiza wymagań organizacji–klienta

Nie istnieje prosta metoda wyłonienia tego, co powinno podlegać procesowi outsourcingu. Kierownictwo organizacji przed podjęciem ostatecznej decyzji o wydzieleniu powinno:

- określić cele biznesowe,
- ustalić zakres usług, które miałyby być objęte outsourcingiem,
- określić kryteria oceny poszczególnych usług (np. jakość, czas realizacji, niezbędne zasoby itp.) i ocenić zdolność ich realizacji przez samą organizację i dostawców (na podstawie odpowiedzi na zapytanie ofertowe i rozmów z firmami outsourcingowymi),
- ustalić koszty wykonywania określonych usług wewnątrz organizacji i koszty zlecenia tych usług potencjalnym dostawcom,
- określić kluczowe korzyści wynikające z umowy outsourcingowej,
- ustalić ryzyko powierzenia realizacji usług firmie zewnętrznej,
- określić zasady zachowania bezpieczeństwa danych, rozwiązań czy strategii biznesowych organizacji zlecającej,
- ustalić warunki współpracy,
- ustalić podział zadań i odpowiedzialność stron,
- określić miejsce wykonywania usług,
- określić zasoby niezbędne do realizacji kontraktu.

Tabela 1 prezentuje przykłady pytań, na które powinna odpowiedzieć organizacja rozważająca outsourcing. Realizacja wyżej wymienionych działań, chociaż wymaga dużego wysiłku, minimalizuje ryzyko popełnienia błędu przy wyborze usług przeznaczonych do wydzielenia i ułatwia późniejsze prowadzenie negocjacji z potencjalnymi dostawcami outsourcingu. Im większa jest wiedza organizacji o wydzielanym obszarze, tym łatwiejsze jest formułowanie kontraktu i zarządzanie współpracą z zewnętrznym dostawcą.

Klient powinien zapewnić dostawcy wszelkie niezbędne informacje (mogą one zostać sprecyzowane w zapytaniu ofertowym) po to, by dostawca mógł zrozumieć jego cele oraz potrzeby i zaproponować odpowiednie rozwiązanie (usługi).

Celem analizy wymagań powinno być znalezienie takiej kombinacji usług pozostawionych w organizacji i wydzielonych na zewnątrz, aby możliwe było uzyskanie jak największych wymiernych korzyści.

Tabela 1. Projektowanie współpracy outsourcingowej – wybrane elementy

Projektowany element	Przykładowe pytania, na które należy odpowiedzieć	Przykładowe potencjalne wyniki
Cele/oczekiwania	Co organizacja chce osiągnąć poprzez outsourcing (nowe umiejętności, technologia, oszczędności)? Czy organizacja może określić próg kosztów, którego przekroczenie spowoduje zaniechanie outsourcingu?	<ul style="list-style-type: none"> Miary powodzenia outsourcingu Próg kosztów
Zarządzanie dokumentami	Jakie będą kluczowe dokumenty stosowane w celu zarządzania umową outsourcingową? Jaka jest najlepsza struktura dla tych dokumentów? Kto powinien być zaangażowany w ich rozbudowę? Czy organizacja posiada wszystkie wymagane w tym celu kompetencje? Jak często dokumentacja będzie wymagała odświeżenia?	<ul style="list-style-type: none"> Schematy: kontrakt, umowa outsourcingowa Identyfikacja pracowników Plan negocjacji
Zakres umowy	Jakiego kontraktu/współpracy oczekuje organizacja? Co będzie podlegało outsourcingowi, a co będzie dalej wykonywane w ramach organizacji?	<ul style="list-style-type: none"> Struktura organizacji, budżet
Relacja	Jaka jest wizja idealnej współpracy? Jakiego typu i jak częsta interakcja jest przewidywana? Jak wiele chce i jest w stanie organizacja zainwestować w dostawców? Jakiego zachowania dostawców oczekuje organizacja? Jak organizacja zamierza zabezpieczyć się przed tym, aby postępowanie dostawców przebiegało poprawnie?	<ul style="list-style-type: none"> Wspólne wartości Program współpracy
Systemy	Jaki poziom bezpieczeństwa i integracji jest wymagany między organizacją a dostawcami usług? Jakiego systemu organizacja oczekuje od dostawców, a jaki preferują dostawcy?	<ul style="list-style-type: none"> Wymagania potrzebne do integracji Wymogi bezpieczeństwa
Krytyczne mierniki sukcesu (Co musi pójść dobrze?)	Czy istnieją terminy, które koniecznie muszą być dotrzymane? Na jakich umiejętnościach/usługach muszą się skupić dostawcy? Jakie są konieczne, a jakie „mile widziane” zdolności, umiejętności?	<ul style="list-style-type: none"> Kamienie milowe Obowiązkowe wymagania, potrzeby
Bariery (Co może się zdarzyć w trakcie?)	Czy są jakieś kwestie/zagadnienia, które mogłyby doprowadzić do zatrzymania inicjatywy outsourcingu? Co mogłoby do tego doprowadzić?	<ul style="list-style-type: none"> Kryteria „iść” lub „nie iść”
Ryzyko (Z jakim ryzykiem musimy się liczyć?)	Jakie są niewiadome dotyczące tego, czego potrzebuje i szuka organizacja (cena, technologia, itp.)?	<ul style="list-style-type: none"> Dziennik przypadków
Założenia (Co musimy założyć?)	Jakie założenia musi poczynić organizacja, mając na uwadze potencjalne zmiany strukturalne na okres trwania kontraktu (fuzja, nabycie, sprzedaż udziałów, reorganizacja)? Jakie założenia muszą być poczynione w stosunku do nowych/zmodyfikowanych systemów? Jakie są najmniejsze/największe/najbardziej prawdopodobne scenariusze dla potrzeb (personel, produktywność)?	<ul style="list-style-type: none"> Potencjalne zmiany w organizacji, systemach w czasie trwania kontraktu Planowanie scenariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cullen, Willcocks 2006, s. 70-71].

3. Kontrakt i umowy SLA

Umowa SLA jest kluczowym aspektem każdej dobrej umowy outsourcingowej; określa granice, w jakich usługodawca może się poruszać, jeśli chodzi o takie elementy, jak: jakość świadczonej usługi, ilość pracy, jaka zostanie wykonana, warunki akceptowalności usługi, warunki odpowiedzialności itp. Modelowe SLA polega na utrzymaniu i systematycznym poprawianiu poziomu usług poprzez cykl obejmujący [Cullen, Willcocks 2006, s. 68-69]:

- uzgodnienia,
- monitorowanie usługi informatycznej,
- raportowanie,
- przegląd osiągniętych wyników.

Prawidłowo zdefiniowana umowa SLA dobrze precyzuje oczekiwania obu stron umowy i dostarcza informacji odnośnie do sposobu pomiaru tych oczekiwań w praktyce. Zanim dojdzie do uzgodnień, umowa SLA jest modelowana, co obejmuje rozwój wizji tego, jak będzie wyglądała przyszła współpraca w ramach outsourcingu.

Aby przygotować efektywną umowę SLA, należy najpierw oszacować poziom świadczonych usług wymaganych przez procesy biznesowe firmy-klienta, a dopiero po tym zacząć poszukiwania operatora świadczącego dla klienta usługi na wymaganym przez niego poziomie.

Powszechnie uważa się, że usługi powinny być świadczone na najwyższym możliwym poziomie i „więcej znaczy lepiej”. Oczywiście przekłada się to na koszty takich usług, dlatego organizacja powinna rozważyć, czy faktycznie potrzebuje usług na najwyższym poziomie (np. biorąc pod uwagę system internetowy, można się zdecydować na usługę gwarantującą mu 99,999% dostępności, ale będzie ona zdecydowanie droższa od usługi gwarantującej 99,99% czy 99,5% dostępności), czy nie jest to niezbędne. W tworzenie umowy należy zaangażować zespół IT rozumiejący mechanizmy funkcjonowania systemu informatycznego, którego dotyczy SLA (np. jeśli outsourcingowi poddajemy więcej niż jedną usługę, SLA może dotyczyć różnych poziomów dla poszczególnych usług).

Umowa powinna określać konsekwencje za niedostarczenie usług na określonym poziomie. Przykładowy schemat naliczania rabatów dla klienta zaprezentowano w tab. 2. Mimo że niemal każda umowa SLA określa kary za złamanie jej warunków, często pieniądze wyegzekwowane od usługodawcy nie są wystarczające do pokrycia utraconych korzyści firmy. Jeżeli proces poddany outsourcingowi jest kluczowy dla organizacji-klienta, należałoby rozważyć inne rozwiązania niż zastrzanie umów kolejnymi karami.

Jednym z takich rozwiązań może być stworzenie systemu nagród. Jeśli na przykład poddany outsourcingowi proces uzyskał nową jakość dzięki szybszej usłudze, można nagrodzić usługodawcę proporcjonalnie do korzyści, jakie odniosła

organizacja dzięki lepszej usłudze. Ponadto umowa SLA powinna obejmować następujące kwestie (na podstawie [<http://www.susanto.id...>]):

- wskazywać osoby upoważnione do kontaktu po obu stronach umowy oraz osoby upoważnione do przeprowadzania pomiarów wydajności świadczonych usług,

Tabela 2. Przykładowy schemat narastających rabatów

Obszar obsługi	KPI	Poziom obsługi	SFA (<i>Service Fee Adjustment</i>) Wysokość rabatu za nieosiągnięcie poziomu obsługi w kolejnych miesiącach
Wyszczególnione usługi wsparcia	Dostępność/osiągalność wsparcia kontaktu – krytyczna	Dostępność/osiągalność dostarczania pomocy < 30 minut dla 100% zapytań krytycznych	20%, 30%, 40%
	Dostępność/osiągalność wsparcia kontaktu – pozostałe	Dostępność/osiągalność dostarczania pomocy < 1 godzina dla 80% zapytań pozostałych	5%, 10%, 15%
		Dostępność/osiągalność < 4 godziny dla pozostałych 20%	5%, 10%, 15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cullen, Willcocks 2006, s. 87].

- określać dokładnie, jakie usługi są objęte umową SLA – jest to wstęp do sekcji umowy określającej ich wydajność,
- sposób dokonywania pomiaru świadczonych usług w ramach umowy SLA i podlegające pomiarowi, np. ilość, prędkość, dostępność, pojemność, czas itp.
- podmiot dokonujący pomiaru – może to być zewnętrzna firma (w celu zachowania obiektywności pomiaru); należy uwzględnić: dokładność pomiaru, koszt, przedziały czasowe podlegające pomiarowi; dostarczany raport powinien zawierać wszelkie potrzebne informacje, powinien być czytelny,
- określenie „siły wyższej”, czyli przypadków, w których SLA nie obowiązuje; np. black-out energetyczny, wypadek, akt terroryzmu.

Po ustaleniu powyższych kwestii można przejść do określenia:

- wydajności świadczonych usług – określa się minimalną akceptowalną wartość oraz ewentualne korzyści wypłacane usługodawcy w zamian za świadczenie usług na poziomie wyższym, niż wynika to z warunków umowy jakości,
- warunków zmian poziomu świadczenia usług w przyszłości, np. zmiana warunków SLA bez renegotjacji całej umowy lub wzrost jakości usługi o określonej wartości co określony czas,

- systemu kar z tytułu niewywiązania się usługodawcy z warunków SLA,
- sposobów rozwiązania umowy – należy określić, na jakich warunkach możemy odstąpić od umowy, np. za porozumieniem stron, na drodze polubownej itd.; przy jakich poziomach niespełnienia usług możemy rozwiązać umowę bez konsekwencji.

Przygotowanie SLA jest procesem wymagającym poświęceń z obu stron, należy jednak pamiętać, że efektywnie działający mechanizm SLA jest fundamentem prawidłowych relacji w biznesie outsourcingowym.

4. Umowy SLA w outsourcingu IT

Najważniejszym elementem efektywnego SLA jest metryka wydajności, która staje się punktem odniesienia do dokonywanych pomiarów podczas trwania kontraktu outsourcingowego z zakresu IT.

Prawidłowo sformułowane i wdrożone założenia metryki wydajności pozwalają na:

- mierzenie charakterystyki wydajności w celu sprawdzenia, jakiej jakości usługę otrzymuje klient oraz czy usługodawca wywiązuje się ze zobowiązań wynikających z umowy,
- określenie poziomu akceptowalności usługi, co pozwoli oddzielić jakość „średnią” od „dobrej” i „akceptowalnej”.

Organizacje, które nie mają doświadczenia w tworzeniu własnych metryk, powinny rozważyć skorzystanie z profesjonalnej pomocy przy pierwszych kilku wdrożeniach. Wyznaczanie metryki jest bardzo ważnym elementem przygotowań do wdrożenia SLA w organizacji. Źle dobrana metryka wpływa na sprawność implementacji SLA, gdyż nie odwzorowuje rzeczywistości w odpowiedni sposób. Należy pamiętać, że nadrzędnym celem tworzenia metryki jest zapewnienie, przynoszącej pożądane efekty, pozytywnej atmosfery współpracy.

Usługodawca powinien otrzymać zapewnienie, że korzyści z umowy SLA są dwustronne. Jeżeli jakieś działania usługodawcy wymagają wcześniejszych czynności ze strony klienta, czas reakcji również musi zostać w określony w metryce, włącznie z opisaniem mechanizmu pomiaru tego procesu. Na przykład rozwój oprogramowania zależy od wydajności usług programistycznych. Te jednak zależą bezpośrednio od jakości i terminowości dostarczania odpowiedniej dokumentacji i opisu wymagań ze strony klienta.

W praktyce korzystne jest posługiwanie się kilkoma metrykami, które łatwo zaprojektować i, w razie potrzeby, zmodyfikować, i które generują dane istotne dla kontroli obszaru poddanemu outsourcingowi.

Najprostszym podejściem do metryk SLA jest określenie kategorii czynników mających kluczowe znaczenie dla usługi lub procesu podlegającego outsour-

cingowi. Istnieje kilka kategorii głównych, do których zalicza się (na podstawie [<http://www.susanto.id...>]):

- **ilość pracy** – jest to najbardziej typowy wskaźnik jakości outsourcowanej usługi, gdyż odwzorowuje bezpośrednio poziom wysiłku, jaki usługodawca poniósł przy jej wykonywaniu. Wszelkie wykroczenia poza zadaną ilość są zazwyczaj naliczane dodatkowo (poza umową). Ramy ilości pracy, w których usługodawca może się poruszać, muszą być częścią umowy SLA. Przykładowe metryki ilości pracy to liczba połączeń wykonywanych w ramach określonej czynności (*support*), liczba miesięcznych zgłoszeń serwisowych itp.;
- **jakość pracy** – jest to najszersza kategoria spośród klasycznych kategorii metryk. Obejmuje całą gamę produktów (w tym pochodnych) pracy oraz wymagań, jakie praca ma spełniać (standardy). Definicja jakości pracy powinna zawierać dodatkowe metryki określające pojedyncze aspekty tej jakości;
- **ilość „defektów”** – wyrażona jako liczba lub procent w mierzonych procesach, tj. liczba niedotrzymanych terminów, liczba odrzuconych propozycji;
- **stosowanie standardów** – dotyczy to m.in. tworzenia kodu programów, dokumentacji, gdzie przestrzeganie standardów jest wyrazem profesjonalizmu pracownika i ułatwia wdrożenie do zespołu nowych członków znających dany standard;
- **jakość techniczna** – jest to np. wynik jakościowej analizy kodu programu dokonywanej przez specjalistyczne narzędzia mierzące stopień skomplikowania kodu, jego optymalność, wychwytyjące możliwe błędy itp. (niektóre sposoby pomiaru: McCabe Cyclomatic Complexity, McCabe Essential Complexity);
- **dostępność usługi** – jest to najczęściej wyrażona w procentach ilość czasu, w jakim usługodawca gwarantuje dostarczanie usługi w zadanym okresie, np. 99% w godzinach 8-16;
- **satysfakcja** – stopień zadowolenia klienta z usługi może być mierzony za pomocą wewnętrznych lub zewnętrznych badań ankietowych. W sytuacji wzorcowej takie badania powinny być przeprowadzane cyklicznie przez zewnętrzną firmę. Często bywają subiektywne, ale są względnie dobrym sposobem „drugiego” pomiaru i konfrontacji jakości usług z zapisami umowy SLA. Na przykład jeśli usługodawca spełnia wszelkie warunki techniczne SLA, ale otrzymuje neutralną notę satysfakcji z jego usług, oznacza to błąd w założeniach metryki – nie pobiera ona danych z właściwego miejsca;
- **czas reakcji** – określa czas, w jakim usługodawca zobowiązuje się odpowiedzieć na wystosowane zapytanie bądź zgłoszenie usterki. Z perspektywy klienta jest to chyba najbardziej istotny aspekt umowy, nie tylko umowy SLA. Przekłada się na psychologiczny odbiór jakości dostarczanej usługi. Jest to również jeden z głównych czynników przewagi konkurencyjnej na rynku outsourcingu IT. Metryka „czas reakcji” uwzględnia:

a) czas do wdrożenia – określa czas, w jakim usługodawca w pełni rozwiąże problem/zgłoszenie wysłane przez klienta,

b) czas do potwierdzenia – określa czas, w jakim następuje potwierdzenie poprawności przesłanego zgłoszenia, np. odpowiedź programisty („potwierdzam”, „nie potwierdzam”) na zgłoszenie dotyczące problemów z systemem zarządzającym produkcją,

c) backlog (dziennik) – informuje o wartościach, jakie mogą przyjąć czynniki wpływające na czas reakcji, np. „liczba nierozwiązanych zgłoszeń” wyrażona w godzinach potrzebnych na rozwiązanie wszystkich zgłoszeń z kolejki;

- **efektywność** – jest miarą zaangażowania i wydajności w świadczeniu usług wyrażoną w pieniądzu (kosztach). Usługodawca zobowiązuje się np. świadczyć usługę wsparcia telefonicznego 1000 razy dziennie o sumarycznej wartości 20 000 dol. Nawet jeżeli usługodawca podwoi swoją efektywność, nadal obsługuje 1000 telefonów i wystawi za nie fakturę na 20 000 dol. Lepszym wskaźnikiem będzie tutaj relacja cena/telefon – klient będzie w stanie zobaczyć różnicę przy przejściu z 20 dol./telefon do 10 dol./telefon. Dla usługodawcy zwiększenie wydajności oznacza zwiększone zyski, gdyż w tym samym czasie może obsłużyć więcej klientów;
- **cena/wysilek** – docelowo miara ta przekłada się na ukazanie ceny za jednostkę pracy, np. koszt jednej rozmowy supportowej;
- **obciążenie zespołu** – ta metryka bada stopień obciążenia zespołu pracą, np. procent czasu spędzony na świadczeniu wsparcia technicznego;
- **powtarzanie pracy (rework)** – metryka ta może być też stosowana do pomiaru jakości. Określa ona procent pracy, która została zakwestionowana przez klienta i wróciła do zespołu w celu dopracowania. Można ją dowolnie nałożyć na poszczególne zadania lub całe procesy.

Każda firma decydująca się na outsourcing usług informatycznych powinna ustalić takie metryki, które będą najlepiej badać istotne dla niej parametry i ułatwiać zarządzanie poziomem usług w trakcie współpracy z zewnętrznym dostawcą.

5. Monitorowanie przebiegu kontraktu

Po określeniu głównych produktów (procesów/usług) objętych umową SLA oraz sposobów pomiaru ich wydajności (jakości) można przejść do zdefiniowania sposobu przekazywania informacji niezbędnych do metryk. Zazwyczaj wymaga to ze strony usługodawcy korzystania z formularza o określonych na stałe polach. Monitorowanie polegające na odbieraniu i przeglądaniu sprawozdań nie jest jednak warunkiem wystarczającym dla zapewniania odpowiedniego poziomu usług. Bezpośredni i systematyczny kontakt dostawcy i klienta ma kluczowe znaczenie dla powodzenia współpracy. Strony muszą działać w porozumieniu, gdyż proces outsourcingu wymaga pracy zespołowej. Żadna ze stron nie powinna rozwiązywać

problemów indywidualnie. Regularne spotkania powinny być pomocne nie tylko przy rozwiązywaniu problemów biznesowych, lecz także przy utrzymywaniu dobrych relacji dostawcy z klientem.

Harmonogram spotkań, wraz z ustaleniami dotyczącymi sposobów komunikacji i mechanizmów rozwiązywania problemów mogących wystąpić w trakcie realizacji projektu, powinien być ustalony już na etapie projektowania procesu outsourcingu. Ważne jest również ustalenie wymaganego udziału obu stron przed rozpoczęciem działań.

Spotkania klienta z dostawcą usługi są konieczne do skutecznego zarządzania projektem, a uczestnictwo odpowiednich osób z firmy na tego typu spotkaniach zależy od:

- szczegółowych uzgodnień,
- kluczowych wskaźników wydajności,
- spraw finansowych uzgodnionych w umowie,
- etapu projektu,
- zmian w uzgodnieniach.

Bardzo często zdarza się, że firmy, chociaż wkładają 100% wysiłku w przygotowanie umowy SLA, nie zapewniają jej należytego wdrożenia i monitorowania. Ponieważ outsourcing IT niesie ze sobą bardzo duże ryzyko wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji, organizacja–klient powinna stworzyć zespół, który będzie mógł szybko rozwiązać pojawiające się problemy. Monitorowanie wdrożenia SLA w usługach IT jest kosztowne, dlatego organizacja musi rozważyć, czy nie warto zapłacić za usługi więcej, ale wybrać dostawcę, który dysponuje doświadczeniem w podobnych projektach w branży. Taka decyzja zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia wielu problemów, zwłaszcza w początkowej fazie wdrażania umów SLA.

6. Podsumowanie

Dzięki outsourcingowi obsługa i odpowiedzialność za proces wewnątrz organizacji są wirtualnie przenoszone na firmę zewnętrzną. W wielu przypadkach oznacza to utracenie możliwości skutecznej kontroli nad procesem. Procesy te jednak są nadal częścią organizacji, i to w interesie organizacji jest utrzymywanie ich pod kontrolą. W tym celu przydaje się zawarcie umowy/umów SLA określających potrzeby organizacji w stosunku do podlegających outsourcingowi procesu/procesów lub usług.

Dobrze sprecyzowane wymagania, a co za tym idzie – właściwie skonstruowane umowy outsourcingowe i umowy SLA, są niezwykle istotne dla podtrzymania odpowiednich poziomów współpracy między podmiotami na rynku outsourcingu. Opracowanie skutecznych metryk może być w dłuższym okresie czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce projektu outsourcingowego w zakresie IT.

Literatura

- Cullen S., Willcocks L., *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*, Butterworth-Heinemann, London 2006.
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Hollins B., Shinkins S., *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa 2009.
<http://www.susanto.id.au/papers/SLA.asp> (20.06.2009).
- Kłos M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.
- Lacity M.C., Willcocks L., *The Practice of Outsourcing. From Information Systems to BPO and Offshoring*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
- Power M., Desouza K., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Kraków 2008.
- Sobińska M., *Zarządzanie informacją w etapie planowania outsourcingu informatycznego*, Referat na konferencję „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem NZP'10”, Zielona Góra-Brody (w recenzji).
- Sparrow E., *Successful IT Outsourcing*, Springer, London 2003.

SERVICE LEVEL MANAGEMENT IN IT OUTSOURCING ENTERPRISES

Summary: The aim of the paper is to show the role of the service level management in IT outsourcing enterprises. It discusses such issues as: the analysis of clients' needs, creating outsourcing contracts, IT service level agreements and monitoring IT relationship with a supplier in the context of quality service management.