



Shared Services im Personalwesen – die nächste Generation

Shared Services im Personalwesen – die nächste Generation

Shared Services im Personalwesen (Human Resources Shared Services (HRSS)) sind nicht neu. Einem vor Kurzem im *HR Magazine*¹ erschienenen Artikel zufolge nutzen drei Viertel der Fortune-500-Unternehmen Shared Services für eine oder mehrere Unternehmensaufgaben. Nach einer aktuellen Studie von PWC² erreichten 89 Prozent aller Unternehmen, die HRSS einsetzen, ihre im Hinblick auf Kosteneinsparungen gesteckten Ziele.

Aber ist das Erreichen eines Kostenziels das einzige Erfolgskriterium? Demselben PWC-Bericht³ zufolge gaben 78 Prozent der Unternehmen Kosteneinsparungen als Grund für eine HRSS-Strategie an. Gleichzeitig nannten 87 Prozent Serviceverbesserungen sowie 91 Prozent den Wunsch nach Prozessstandardisierung als Hauptmotivation für diese Entscheidung. Es geht also nicht nur um die Kosten.

HRSS-Center werden mit einer Kombination aus Mitarbeitern, Prozessen und Technologien betrieben. Der „Technologie“-Anteil wurde dabei bis vor Kurzem als Fallmanagement, Wissensdatenbank oder Mitarbeiterportal definiert. Heute sollte die Technologiestrategie jedoch auch eine Human-Capital-Management (HCM)-Lösung beinhalten, denn die richtige HCM-Technologie kann den Nutzen von HRSS-Centern beträchtlich erhöhen.

Travellex hat unter der Leitung von Gareth Williams und Julian Thornley ein groß angelegtes Programm zur Transformation seines Personalwesens durchgeführt. In diesem Rahmen wurde ein HRSS-Center in Mumbai aufgebaut und Workday implementiert. Mit dieser Konstellation ist Travellex von 26 Einzelsystemen auf eine einheitliche Cloud-Anwendung umgestiegen und hat mehrere Tausend - früher auf Papier erledigte - Prozesse in die Cloud verlagert und die vormals 2.100 Geschäftsprozesse auf 180 reduziert. Die Cloud-Lösung⁴ hat zu einer beträchtlichen Vereinfachung und Standardisierung geführt.

Welche Gründe sprechen für HRSS-Center?

Es gibt im Wesentlichen drei Gründe, warum Unternehmen auf ein HRSS-Modell umsteigen:

- Kostensenkung
- Serviceverbesserung
- Katalysator für Prozessstandardisierungen und -vereinfachungen

Die Kostensenkung kann dadurch erreicht werden, dass Personalverwaltungsaufgaben an Stellen mit

niedrigen Kosten zentralisiert sowie verstärkt Automatisierungs- und Self-Service-Funktionen eingesetzt werden. Serviceverbesserungen und Prozessstandardisierungen/-vereinfachungen sind eng miteinander verknüpft und unterstützen die Personalabteilung dabei, konsistente und zuverlässige Dienstleistungen für das Unternehmen zu erbringen.

Unabhängig von der implementierten HCM-Technologie bietet ein HRSS-Center in der Regel Verbesserungen auf einem oder mehreren dieser Gebiete. Mit der richtigen HCM-Technologie gelingt es jedoch, in allen drei Bereichen den maximalen Nutzen zu realisieren.

So erkennen Sie den richtigen Zeitpunkt für einen Wechsel

Treffen einige der folgenden Beschreibungen auf Ihr Unternehmen zu? Dann kann es an der Zeit sein, Ihre HCM-Technologiestrategie im Hinblick auf ein HRSS-Center zu überdenken:

- zu viele verschiedene Prozesse für die Erledigung der gleichen Aufgabe
- Wenige oder keine Mitarbeiter- und/oder Manager-Self-Service-Transaktionen aufgrund geringer Akzeptanz des HCM-Systems oder weil einfach die richtigen Tools fehlen
- zu viele eingehende Telefonanrufe und/oder Fälle
- das Verhältnis Personalsachbearbeiter zu Mitarbeitern liegt über den Vergleichswerten der Branche
- die Mitarbeiterfluktuation liegt über dem Branchendurchschnitt
- manuelle Dateneingabe und -kontrolle mittels Tabellen
- zeitaufwendige, umständliche Berichterstellung
- mangelnde Geschwindigkeit und Flexibilität, um auf Änderungen des geschäftlichen Umfelds zu reagieren
- Fusionen und Übernahmen führen zu weiteren Systemen, die es zu bedienen und unterstützen gilt

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Sehen wir uns einmal folgendes Beispiel an, das zeigt, wie die falsche HCM-Technologie die Möglichkeiten eines HRSS-Centers einschränken kann. Ein HRSS-Center erbringt für das Unternehmen eine Reihe von Services, darunter Recruiting Services in großem Umfang. Die einstellenden Manager halten das HRSS-Modell für hervorragend, denn sie brauchen nur zum Telefon zu greifen und es wird ihnen direkt geholfen; es gibt allerdings keine Self-Service-Funktionen. Die Manager bewerten das HRSS-Center durchgängig positiv, und die Gesamtkosten der Personalbeschaffung sinken. Aber kann man das alleine wirklich als Erfolg ansehen?

Obwohl das HRSS-Modell auf den ersten Blick zu funktionieren scheint, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, die angebotenen Services zu verbessern. Denn auf den zweiten Blick kristallisiert sich heraus, dass die Service-Center-Mitarbeiter verzweifelt versuchen, wenigstens die einfachsten Serviceanfragen zeitnah zu bearbeiten. Getrennte HCM-Systeme (darunter sowohl standortbasierte als auch Cloud-basierte Systeme), Tabellenkalkulationsprogramme und unterschiedliche Berichtsmethoden machen die Nutzung von Self-Service-Funktionen unmöglich. Das führt nicht nur zu einer großen Zahl an Anrufen, sondern auch zu häufigen manuellen Dateneingaben, um getrennte Systeme und Prozesse miteinander zu verbinden, sowie zu wochenlangen Verzögerungen bei der Erstellung selbst einfachster Berichte.

Obwohl das Unternehmen die fortschrittliche Idee hatte, ein HRSS-Center für neue Rollen und Prozesse einzurichten, wurde an der alten HCM-Technologie festgehalten und damit der Erfolg des Centers eingeschränkt.

Zukünftige Investitionen in HR-Technologie

Laut der PWC-Studie⁵ planen 91 Prozent der befragten Unternehmen, in Technologien zu investieren, die auf HRSS-Center ausgerichtet sind. Sie richten ihren Fokus verstärkt auf die Einrichtung von Self-Service-Funktionen. Viele dieser Unternehmen wollen neue Wege beschreiten und planen, ihre alten standortbasierten HCM-Systeme, die nicht für das heutige geschäftliche Umfeld entwickelt wurden, zu aktualisieren.

Traditionelle HCM-Systeme sind oft von einer Reihe von Einzellösungen umgeben, die funktionale Unterstützung für Recruiting, Talentmanagement, Vergütung, Weiterbildung, Gehaltsabrechnung, Data Warehousing und Reporting bieten. Diese Einzellösungen stammen in der Regel von unterschiedlichen Anbietern und haben verschiedene Upgrade-Zyklen sowie Integrationsmethoden. Außerdem unterscheiden sie sich hinsichtlich der Benutzerfreundlichkeit. Das verkompliziert die Administration und führt zu schwer bedienbaren, uneinheitlichen Self-Service-Möglichkeiten, zeitaufwendigem Schulungsbedarf sowie zu mehr Anrufen/Fällen, die das HRSS-Center bearbeiten muss. Noch gravierender werden die Einschränkungen, wenn sich manche Unternehmen komplett gegen die Integration ihrer Einzellösungen entscheiden und sich auf die manuelle Dateneingabe verlassen, wenn sie Daten zwischen Systemen und Geschäftsprozessen übertragen möchten. Dies erhöht die Fehlerquote und mindert gleichzeitig die Arbeitsqualität des HRSS-Center. Zudem schafft es potenzielle Datensynchronisationsprobleme. Abschließend bleibt noch zu ergänzen, dass durch die hohe Komplexität auch die Anpassung an geänderte geschäftliche oder gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Prozessverbesserungen oder Auditstandards erschwert wird.

Josh Bersin, Gründer und Chef bei Bersin by Deloitte, einem führenden HR-Marktforschungsinstitut, vergleicht „Systems of Record“ (zentrale Stammdatensysteme) mit „Systems of Engagement“ (innovative Verknüpfungen der Bereiche Mobile, Cloud, Social und Information). Die älteren „Systems of Record“ wurden in der Regel für fachlich spezialisierte Nutzer (der Personal- oder Finanzabteilungen) entwickelt und nicht für Mitarbeiter und Manager. Die moderneren „Systems of Engagement“⁶ sind mehr auf den Fachanwender als auf den Administrator zugeschnitten, wurden also für Mitarbeiter, Manager und Kandidaten entwickelt. Anbieter wie Workday haben die HCM-Technologie von Grund auf neu entwickelt: Dabei haben sie innovative Funktionen aufgenommen, auf Bedienerfreundlichkeit und vor allem auf die Nutzung mittels mobiler Endgeräte geachtet. All diese Merkmale entsprechen der Art und Weise, wie Mitarbeiter heute arbeiten möchten.

Das Ziel jeder neuen HCM-Technologie ist es, die Nutzerakzeptanz der Lösung zu verbessern und mehr Self-Service-Funktionen zu bieten. Denn die verstärkte Nutzung von Self-Service-Funktionen verbessert die Datengenauigkeit und -vollständigkeit. Dies wiederum verschafft den Mitarbeitern der Personalabteilung zusätzliche Ressourcen, die sie für strategischere Aufgaben im Unternehmen nutzen können. Zudem werden die Gesamtkosten der Personalabteilung gesenkt.

Anforderungen an die HCM-Technologie für HRSS-Center

Mandantenfähigkeit – für alle ein Gewinn

Ein wichtiges Merkmal der heutigen Cloud-Technologie ist die Mandantenfähigkeit.

Das bedeutet, dass alle Kunden mit genau derselben Version des HCM-Systems (auf einer einzigen Codebasis) arbeiten. Sie nutzen Konfigurationsmöglichkeiten, die von unternehmenseigenen Business-Analysten gemanagt werden können, anstelle von kundenspezifischen Anpassungen, die komplex sind und zusätzlichen Programmieraufwand erfordern. Diese Konfigurationsmöglichkeiten erleichtern zudem das Management kundenspezifischer Prozesse, Organisationen und Datenanforderungen.

Von der Mandantenfähigkeit profitieren Anbieter und Kunden gleichermaßen. Zum einen schon der Anbieter sein F&E-Budget, weil er nicht mehrere Versionen des HCM-Systems verwalten muss. Stattdessen kann er sich voll und ganz auf Verbesserungen und Innovationen konzentrieren und so seinen Kunden einen immer größeren Mehrwert liefern. Die Mandantenfähigkeit ermöglicht es dem Anbieter

auch, sämtlichen Kunden Innovationen zur Verfügung zu stellen – mittels regelmäßiger, den Arbeitsfluss nicht störender Updates. Workday liefert beispielsweise zwei funktionale Updates pro Jahr aus. Das letzte Update wurde allen Kunden (zu dem Zeitpunkt mehr als 900) in weniger als vier Stunden bereitgestellt. Da alle Workday-Kunden dieselbe Programmumgebung haben, können eventuell auftretende Fehler in der Regel schnell für jeden einzelnen Kunden korrigiert werden.

Für HRSS-Center bedeutet das, dass zeitaufwendige, den Arbeitsablauf unterbrechende und oftmals kostspielige System-Upgrades von nun an der Vergangenheit angehören. Updates erfolgen nach einem genauen Zeitplan und ermöglichen es dem HRSS-Center, neue Funktionalitäten aufzunehmen. So steigern sie die Effizienz und können Geschäftsprozesse noch besser unterstützen. HRSS-Center werden deshalb nicht in die Sackgasse veralteter Versionen von HCM-Systemen geraten, die den geänderten Anforderungen nicht mehr entsprechen können.

Und ein letzter wichtiger Punkt: Wenn verschiedene Unternehmen mit derselben HCM-Technologie arbeiten, entsteht eine natürliche Interessengemeinschaft: Nutzer aus verschiedenen Unternehmen können sich treffen, um ihre Erfahrungen auszutauschen, Ideen für funktionale Verbesserungen zu sammeln und generell voneinander zu lernen.

Die HCM-Lösungen der nächsten Generation sind anders

Die Einführung einer cloudbasierten HCM-Lösung unterscheidet sich wesentlich von den standortbasierten, traditionellen Implementierungen, die Sie vermutlich bisher kannten. Der Schwerpunkt der Einführung liegt auf der Konfiguration, nicht auf der kundenspezifischen Anpassung, auf Funktionalität statt Technologie und auf dem aktiven Management von Veränderungen, nicht auf deren passiven Kontrolle. Bei alledem wird eine bewährte, wiederholbare Methodik angewandt. Projekte können so in einem wesentlich kürzeren Zeitrahmen und mit geringerem Risiko abgewickelt werden. So hat Flextronics, ein global agierendes Unternehmen mit 200.000 Mitarbeitern, Workday über ein Jahr schneller als geplant und mit geringeren Ausgaben als veranschlagt eingeführt.

Die Akzeptanz bei Nutzern von HCM-Systemen der nächsten Generation ist sehr hoch

Das konsumentenorientierte Internet hat die Entwicklung der HCM-Lösungen der nächsten Generation stark beeinflusst:

- Sie sind leicht zu bedienen, es besteht wenig oder kein Schulungsbedarf
- Sie wurden für die Nutzung auf mobilen Endgeräten entwickelt

- Sie machen uns das Arbeitsleben leichter

Der Wechsel vom „System of Record“ zum „System of Engagement“ spiegelt die moderne Art zu arbeiten wider. Die HCM-Lösungen der nächsten Generation sind stark vom konsumentenorientierten Internet beeinflusst. Aus diesem Grund finden sie bei Nutzern breitere Akzeptanz als die älteren, traditionellen Systeme. Insbesondere die hohe Nutzerfreundlichkeit ermutigt Manager und Mitarbeiter, die Self-Service-Funktionen zu nutzen. Das führt zu beträchtlichen Zunahmen der „Tier 0“-HR-Transaktionen (so bemühen sich Mitarbeiter z. B. selbst um Antworten auf ihre HR-bezogenen Fragen und führen selbstständig Transaktionen durch). Dadurch werden unnötige Kosten gesenkt und der Aufwand von HRSS-Centern reduziert. Natürlich kostet es Mühe, die Mitarbeiter dazu zu bringen, Self-Service-Funktionen zu nutzen anstatt die Hotline anzurufen. Doch eine leicht zu bedienende und intuitive Oberfläche auf einem mobilen Endgerät leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

Eine breite Nutzerakzeptanz schafft für HRSS-Center zwei wichtige Vorteile: Erstens steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Daten aktuell und korrekt sind, wodurch sich die Qualität der auf Daten basierenden Entscheidungen und Berichte verbessert. Zweitens bedeutet die verstärkte Nutzung von Self-Service-Funktionen, dass sich die HRSS-Center darauf konzentrieren können, hochwertigere Aufgaben für die Unterstützung der Organisation zu übernehmen. Workday-Kunden gehen davon aus, dass 70 bis 90 Prozent aller HR-Transaktionen auf „Tier 0“-Niveau mittels Self-Service-Funktionen durchgeführt werden können.

HRSS-Center brauchen Flexibilität und einfache Strukturen

Ein weiterer positiver Aspekt der HCM-Lösungen der nächsten Generation für HRSS-Center sind die leistungsstarken Konfigurationsmöglichkeiten. So können beispielsweise Business-Analysten und Fachanwender mit dem Business Process Framework von Workday komplexe Geschäftsprozesse ganz ohne Programmierkenntnisse erstellen, verwalten und aktualisieren. Für die Änderung eines Geschäftsprozesses ist die Mitwirkung der IT-Abteilung nicht mehr zwingend erforderlich: Die Konfiguration der Lösung ist schnell und einfach. Dank dieser Flexibilität können HRSS-Center sich schnell an veränderte geschäftliche Rahmenbedingungen anpassen und weiterhin Mehrwert liefern.

Konfiguration führt in vielerlei Hinsicht zu Vereinfachungen:

- Vorinstallierte Standardgeschäftsprozesse können für Unternehmen der Ausgangspunkt für Routinetransaktionen sein. Darauf basierend können Fragen wie „Warum funktioniert das bei uns nicht?“ direkt angegangen werden, ohne

sich mit zeitaufwendigen Bedarfsanalysen oder Musterlösungen aufhalten zu müssen.

- Die Konfiguration hält eine große Bandbreite an Optionen für Unternehmen bereit, um die Lösung an die eigenen Bedürfnisse, Unternehmenskultur sowie Auditanforderungen anzupassen. Jedoch sind die Möglichkeiten begrenzt, kleine Dinge zu individualisieren. Dies ist im Prozessdesign begründet: Es konzentriert sich auf die Erfordernisse des Geschäftsprozesses und nicht auf kleine, geringwertige Optimierungen, die zu übermäßig komplizierten und schwer zu pflegenden Prozessen führen.
- HRSS-Center, die sich mehrmals täglich mit bestimmten Transaktionen beschäftigen, sind bekannt dafür, Verbesserungsvorschläge hervorzubringen. Wenn ein HRSS-Center eine einfachere und zügigere Vorgehensweise für eine Aufgabe entdeckt hat, kann die HCM-Lösung schnell entsprechend angepasst werden.
- HCM-Lösungen der nächsten Generation (wie z. B. Workday) können mit großer Leichtigkeit in andere Systeme integriert werden. Das bedeutet aus IT-Perspektive, dass auf Daten in anderen Systemen schnell und effizient zugegriffen werden kann – ohne komplexe Integrationen.

Ein globales zentrales Stammdatensystem – eine einzige Version der Wahrheit („Single Source of Truth“)

Bisher haben große internationale Unternehmen häufig mehrere, standortgebundene HCM-Systeme an verschiedenen geografischen Orten oder Geschäftseinheiten implementiert. Dieser Ansatz war generell verbreitet: Angesichts der lokalen, regionalen und vertraglichen Anforderungen sowie der Besonderheiten der Geschäftsbereiche war es bislang einfach zu schwierig, eine globale Instanz des standortgebundenen HR-Systems zu nutzen.

In diesen Unternehmen müssen die regionalen HRSS-Center in verschiedenen HCM-Systemen arbeiten, was Center-übergreifende Transaktionen schwierig macht und zu verzögerten Bearbeitungen führt. Zudem ist es problematisch, mit standardisierten globalen Prozessen zu arbeiten, wenn verschiedene HCM-Systeme in einem Unternehmen eingesetzt werden. Selbst wenn sich ein Unternehmen um Standardisierung bemüht, verarbeiten verschiedene Systeme oder verschiedene Instanzen desselben Systems Prozesse eventuell unterschiedlich oder führen dazu, dass ein Standort nicht mehr synchronisiert wird.

Vor der Implementierung von Workday hatte Flextronics⁷ 80 verschiedene Systeme zur weltweiten Erfassung von

Personal- und -transaktionen. Workday unterstützte Flextronics dabei, auf eine einzige globale Lösung für das Personalwesen und die HRSS-Center umzusteigen.

Seitdem der Wechsel erfolgt ist, greifen alle HRSS-Center auf die gleichen Mitarbeiterdaten zu. Das erleichtert die Arbeitsteilung zwischen verschiedenen HRSS-Centern, reduziert den Schulungsbedarf des Personals, fördert Prozessverbesserungen und vereinfacht das Reporting für eine globale Belegschaft. Viele Hindernisse, die globalen Prozessen innewohnen, werden durch die Nutzung einer einzigen Lösung überwunden. Gleichzeitig ermöglichen Konfigurationsmöglichkeiten wie das Business Process Framework von Workday, dass Geschäftsprozesse an lokale sowie Compliance-Anforderungen angepasst werden können.

Das Ersetzen mehrerer HCM-Systeme durch eine einzige HCM-Lösung bedeutet, dass die HRSS-Center nicht mehr so viel Zeit aufwenden müssen, um Daten von einem separaten System ins andere zu übertragen. Bei vielen Unternehmen ist dies eine sehr zeitaufwendige und potenziell fehlerträchtige Arbeit. Wenn diese Arbeit wegfällt oder minimiert wird, entstehen anspruchsvollere Aufgabenprofile für das HRSS-Center und es bleibt mehr Zeit für anspruchsvolle Tätigkeiten. Zudem besteht – wenn dies erwünscht ist – auch die Möglichkeit, Personal im HRSS-Center zu reduzieren.

Reporting in Echtzeit

Das Erfüllen des Reporting-Bedarfs eines Unternehmens kann für HRSS-Center zeitaufwendig und ressourcenintensiv sein. Zum erforderlichen Reporting gehören in der Regel Prozessaudits, Executive Dashboards, Compliance- und Managerberichte. In der Vergangenheit konnte man diesen Reporting-Anforderungen nur durch die Implementierung eines Data Warehouse gerecht werden, das die Daten aus den verschiedenen HCM-Systemen zusammenführte. Dadurch waren die Berichte bei Fertigstellung häufig bereits veraltet. Erschwert wird dies zusätzlich durch die Tatsache, dass Data Warehouses generell nur die Art von Fragen beantworten können, die zum Zeitpunkt ihrer Entwicklung bereits bekannt waren. Das heißt, sie haben mit neuen Arten von geschäftsrelevanten Fragen ihre Schwierigkeiten. Darüber hinaus sind Data Warehouses teuer in der Anschaffung, Einrichtung und Verwaltung.

Wenn jedoch alle Personalprozesse in einer einzigen HCM-Lösung mit Echtzeit-Datenupdates und integrierten Reporting-Funktionen abgewickelt werden, gibt es keine Probleme mit Latenzzeiten und Synchronisation mehr. Das Reporting ist flexibler und ein teures Data Warehouse wird überflüssig. Dadurch verringern sich die Kosten und der Zeitaufwand für die Erfüllung der Reporting-Anforderungen des Unternehmens.

Die Erfahrungen von HP mit HRSS-Centern und Workday

Workday wird bei einer Reihe von Unternehmen – großen wie auch kleinen – als einziges „System of Engagement“ für sämtliche Mitarbeiter eingesetzt.

Hewlett Packard (HP) ist ein gutes Beispiel für ein großes Unternehmen, das ein globales Programm zur Transformation des Personalwesens durchgeführt hat. Damit gingen organisatorische Umgestaltungen, die Einführung globaler HRSS-Centren sowie die Einführung von Workday als technologischem Katalysator für Änderungen einher.

Highlights der Zusammenarbeit von HP mit Workday:

- ungefähr 300.000 Mitarbeiter in 106 Ländern
- Migration von vielen verschiedenen HR-Systemen zu einer einzigen globalen Implementierung von Workday in 15 Monaten
- signifikante Zunahme auf der Ebene der Mitarbeiter- und Manager-Self-Service-Transaktionen, dadurch wesentlich geringere Arbeitsbelastung der HRSS-Centren von HP
- Weitere Prozessverbesserungen für die Mitarbeiter ergaben sich z. B. in folgenden Bereichen:
 - > Vor der Einführung von Workday durchliefen 5.500 Mitarbeiter den Talent-Kalibrierungsprozess; nach Einführung von Workday wurden 32.000 Mitarbeiter kalibriert.
 - > Acht manuell durchzuführende Datenschritte fielen beim Prozess des Mitarbeiterstellenwechsels weg. Das verbesserte die Aktualität der Daten um 34 Prozent.
 - > Vor der Einführung von Workday haben 59 Prozent der Länder Abwesenheitszeiten nicht in einem HR-System festgehalten; seit der Einführung werden 100 Prozent der Abwesenheitszeiten erfasst.
 - > Vor der Einführung von Workday gab es über 50 verschiedene, länderspezifische Einstellungsprozesse; seit der Einführung verwendet HP einen weltweit einheitlichen Einstellungsprozess.
- Die Aufspaltung von HP in zwei getrennte rechtliche Einheiten wurde erleichtert, da die ursprüngliche Organisation ausschließlich Workday als HR-Lösung nutzte.
- HP nutzt die Erfahrungen, die aus der Implementierung und Einführung von Workday gewonnen wurden, und bietet die Workday-

Implementierung daher als Teil seiner Business Process Services (BPS) für Personalwesen und Gehaltsabrechnungen an.

- Die Einführung führte dazu, dass HP seine Partnerschaft mit Workday intensivierte: Das Unternehmen ist jetzt sowohl Kunde von Workday als auch Implementierungspartner und Anbieter von BPS/Application Services.
- Durch die Zusammenarbeit mit Workday hat HP das Wissen und die Erfahrung erworben, um andere Unternehmen bei den zunehmend komplexen Personal- und Gehaltsabrechnungsprozessen, bei Prozessoptimierungen sowie dem HR-Support von Workday zu unterstützen.

Wie geht es weiter? Chancen für HRSS-Center

Virtuelle Shared Services

Virtuelle Shared-Service-Center, bei denen Mitarbeiter nicht physisch zusammensitzen, sind für einige Unternehmen zu einem attraktiven Modell bei der Stellenbesetzung geworden. Diese Center greifen oft auf vorhandene Mitarbeiter an deren jeweiligen Arbeitsstätten zurück, sodass keine zusätzliche Bürofläche benötigt wird. In manchen Fällen nutzen Unternehmen auch Home-Office-Mitarbeiter, wodurch dann sogar keinerlei Bürofläche mehr für die Center zur Verfügung gestellt werden muss. In Arbeitsmärkten, in denen Arbeitskräfte teuer und/oder rar sind, können Unternehmen ihre Service Center mit Mitarbeitern von überall her ausstatten. Mit ausreichend Internetbandbreite und einer entsprechenden Kommunikationsinfrastruktur können sie so auf kostengünstigere Mitarbeiter zurückgreifen. Wo mehrere Sprachen benötigt werden, ist es oft schwierig, geeignetes Personal am selben Ort zu finden. Virtuelle Shared-Service-Center können dabei helfen, dieses Problem zu lösen.

Damit die erwähnten Vorteile erfolgreich realisiert werden können, sind virtuelle Service-Center noch abhängiger von Kollaborationstechnologien wie Screen Sharing, Chat, Video- und Internetkonferenzen. Die Center müssen auch einen erstklassigen Kundenservice aufrecht erhalten und Synergien aus dem organisatorischen Lernen des Service-Centers nutzen. Erfreulicherweise sind Kollaborationstechnologien günstiger geworden und mittlerweile weit verbreitet. Dank der Cloud-Technologie ist es zudem problemlos möglich, über das Internet auf die HCM-Lösung zuzugreifen.

Virtuelle Shared Services sind zwar nicht für alle Unternehmen die optimale Lösung, allerdings wird die Einführung durch die Nutzung von Workday in

Kombination mit gängigen Kollaborationstools für viele Firmen vereinfacht.

Global Business Services

Viele Unternehmen, die über HRSS-Center verfügen, sind generell vom Konzept der Shared Services überzeugt und betreiben Center für verschiedene Aufgaben (IT, Finanzen, Recht und Beschaffung). Oft arbeiten diese Center auf unterschiedliche Weise, an verschiedenen Standorten mit unterschiedlichem Personal und verschiedenen Systemen. Dies kann sich recht kostenintensiv gestalten. Darüber hinaus können die vielen verschiedenen Formen der Interaktion für die Beteiligten auch sehr verwirrend sein. Für diese Unternehmen ist der nächste Schritt der Übergang zu einem Global-Business-Services-Modell, das Standorte, Prozesse, Best-Practice-Verfahren, Governance, Systeme und sogar Personal in eine einzige Servicelösung integriert. Diese Organisation wird oft von einem Chief Administrative Officer (CAO) geleitet. Sein Ziel ist es, für das Unternehmen konsistente, effiziente und kostengünstige Dienstleistungen zu erbringen.

Viele Merkmale, die für ein HCM-System erstrebenswert sind, gelten auch für die Finanz- und Beschaffungsfunktionen: ein Shared-Data-Modell, alle Transaktionen in einem System, erstklassige Reporting-Möglichkeiten, eine intuitive Benutzeroberfläche und eine äußerst flexible (Neu-)Gestaltung der Geschäftsprozesse. Im Idealfall kann ein System die Bedürfnisse mehrerer Bereiche abdecken. Eine Mitarbeiter-, Standort-, Kostenstellen- oder Führungshierarchie ist für das Personalwesen, die Finanzen sowie die Beschaffung von Bedeutung. Jedes Unternehmen braucht direkten Zugang zu den aktuellsten Informationen. Bei der Nutzung eines einzigen Systems befinden sich die Daten an allen Orten, an denen sie gebraucht werden.

Workday wurde nicht nur für das Managen von HR-Transaktionen und -Prozessen entwickelt, sondern auch für das Finanz- sowie Beschaffungsmanagement mittels einer einheitlichen Lösung. Da Daten geteilt werden, brauchen sich die Nutzer nur ein einziges Mal einzuloggen. Das Reporting funktioniert abteilungsübergreifend und die Benutzerfreundlichkeit ist im ganzen System gleich.

Globale Serviceorganisationen, die Personal- und Finanzwesen sowie die Beschaffung von Hilfsmaterialien unterstützen, sind mit Workday in der Lage, eine einzige Lösung für diese Aufgaben zu verwenden. Das reduziert die IT-Komplexität, senkt die Kosten und verringert den Integrations- und Change-Management-Bedarf.

Wie beim Personalwesen profitieren die Shared Services für Finanzen und Beschaffung ebenfalls von einer Zunahme an „Tier 0“-Transaktionen, einer „Single Source of Truth“, flexiblen Konfigurationsmöglichkeiten, einer höheren Nutzerakzeptanz sowie Zugang zu Innovationen.

Workday und Shared-Service-Center

Viele Workday-Kunden betreiben HRSS-Center. Wenn sie an Wertschöpfungsstudien des Workday Value Management Teams teilnehmen, berichten sie über signifikante, quantifizierbare Vorteile, die sich direkt auf den Einsatz der Workday-Lösungen zurückführen lassen. Studien belegen, dass Kunden von Workday folgende Vorteile und Verbesserungen erwarten können:

- 300 bis 500 % höhere Akzeptanz der HR-Lösung
- 10 bis 40 %ige Verringerung der eingehenden Anrufe und Fälle für das HRSS-Center
- 20 bis 60 %ige Zunahme der pro Mitarbeiter eines HRSS-Centers betreuten FTEs
- 30 bis 50 %ige Verringerung der Kosten eines HRSS-Centers
- 30 bis 50 %ige Reduktion der Amortisierungszeit

Ein Wechsel der HCM-Technologie kann HRSS-Center grundlegend verändern, insbesondere bei Unternehmen, die auf Workday umsteigen.

Neue HCM-Technologie: Die nächste Generation von HRSS-Centern

Moderne HCM-Cloud-Technologie sorgt für höhere Wertschöpfung, Effizienz und Leistungsfähigkeit bei HRSS-Centern. Das Umsteigen von bestehenden veralteten HCM-Systemen auf die neue Welt der HCM-Cloud-Lösungen ist weitaus einfacher, schneller und kostengünstiger als der Wechsel innerhalb traditioneller Systeme oder gar Upgrades. Alle Unternehmen mit oder ohne HRSS-Center sollten deswegen genau analysieren, ob ein Wechsel der HCM-Technologie für sie sinnvoll sein könnte. Letztlich ist es die Aufgabe von HCM-Lösungen, den Managern und Mitarbeitern das Leben zu erleichtern und dem gesamten Unternehmen einen Mehrwert zu bringen.

Quellen

1. <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1144367/shared-services-provide-quality-hr-service>
2. Get ready: HR Shared Services are back (PWC, 2014)
3. Get ready: HR Shared Services are back (PWC, 2014)
4. <http://www.computing.co.uk/ctg/news/2353605/travelex-moves-its-hr-into-the-cloud-with-workday> & <http://www.hrzone.com/lead/culture/travelex-hrdirector-i-would-not-have-a-strategic-capability-withouttechnology> & <http://www.computerweekly.com/feature/Currency-exchange-business-Travelex-cuts-HR-costs-by-25-with-cloud-IT-systems>
5. Get ready: HR Shared Services are back (PWC, 2014)
6. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/08/16/the-move-from-systems-of-record-to-systems-ofengagement/>
7. <http://www.workday.com/customers/flextronics.php>



Workday | Telefon: +49 (0) 89 21093215 | www.workday.de