

Een managementgame met een volwaardige rol voor HRM

Dit artikel gaat over een net ontwikkelde managementgame, die zich nog in de testfase bevindt. Het is een ambitieus project, dat niet alleen interessant lijkt voor bedrijfskundige hbo-opleidingen, maar ook voor management development trajecten. O&O vroeg om een beschrijving van de game, waarin – anders dan bij de meeste managementgames – ook aandacht is voor HRM.

Tekst Anja Docter & Ton Muns

De ambitie van het project Business games à la Carte (www.businessgamesalacarte.nl) is om een managementgame te maken die op verschillende disciplines instelbaar is: bedrijfsonderdelen als Marketing en Sales, HRM, Finance, Inkoop, Productie en Logistiek kunnen – naar keuze van de facilitator – aan de orde komen in drie moeilijkheidsgraden, en zelfs ‘af’ gezet worden. In dat laatste geval worden de spelers niet met beslissingen op dat specifieke onderdeel geconfronteerd. Ook zijn er verschillende scenario's mogelijk die het effect van de genomen beslissingen – en daarmee het verloop van het spel - beïnvloeden: een krimpende of groeiende markt, een lage rente of juist een hoge, een krappe arbeidsmarkt of een ruime, et cetera. Door deze mogelijkheid tot parametrisering is de game geschikt voor vrijwel elke onderwijs- en oplei-

dingssituatie. HRM is een volwaardig onderdeel van de game. In onze beschrijving van de game gaan we in op de gesimuleerde case, op de aspecten van de bedrijfsvoering die in de game aan de orde komen en op de soort beslissingen die de

De gesimuleerde markt bestaat uit acht klantsegmenten die elk op een eigen manier reageren op marketinguitingen

deelnemers moeten nemen. Daarbij focussen we – exemplarisch – op de functie HRM. Tot slot gaan we in op de toepasbaarheid in opleiding en ontwikkeling.

De case

De deelnemers aan de game (spelers) vormen het managementteam (MT) van een middelgroot productiebedrijf: een fabriek van frisdranken die – naar keuze – al dan niet internationaal opereert. Daarbij opereren zij als concurrenten op dezelfde markt als de andere teams. Alle aspecten van de bedrijfsvoering komen aan de orde en het model reageert zeer realistisch en geavanceerd. Zo bestaat de gesimuleerde markt uit acht klantsegmenten, die elk op een eigen manier reageren op marketinguitingen. Klanten doorlopen diverse stadia in hun koopgedrag: van bekendheid en interesse, via koopbereidheid naar tevredenheid en (merk)loyaliteit. Bij de inkoop, productie en logistiek zijn vele beslissingen te nemen op het gebied van in- en »

Projectteam

Het projectteam bestaat uit professionele en ervaren bouwers van managementgames (Simenco BV) en inhoudelijk deskundigen uit het Hoger Economisch Onderwijs en het bedrijfsleven (experts op het gebied van marketing, finance, inkoop, productie, logistiek, HRM en de juridische aspecten van de bedrijfsvoering). Voor de ondersteuning en uitlevering specifiek aan het onderwijs, is de educatieve uitgever HBuitgevers betrokken. Simenco verzorgt de toepassing in bedrijfsopleiding en –training.

Het project is mogelijk gemaakt door het Actieprogramma Maatschappelijke Sectoren & ICT, een programma van de rijksoverheid, bedoeld om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

outsourcing, gebruik van duurzaam geproduceerde ingrediënten, JIT-inkoop, et cetera. Ook de juridische aspecten van het zakendoen komen aan de orde.

Het spel verloopt via een online applicatie, dat wil zeggen dat deelnemers de game tijd- en plaatsafhankelijk kunnen spelen. Het spel beslaat meerdere periodes (gesimuleerde kwartalen) en de facilitator bepaalt hoeveel tijd de teams per periode krijgen om hun beslissingen in te voeren. Dat kan variëren van enkele uren tot een hele week; hierdoor kan de game in – bijvoorbeeld – twee dagen of gedurende acht weken gespeeld worden. De facilitator bepaalt ook zelf wanneer de game 'opent' iedere dag van 12 tot 6 uur bijvoorbeeld of 24 uur. Aan het eind van de periode moeten alle beslissingen ingevoerd zijn; de facilitator sluit de applicatie dan af om de gegevens door te rekenen. Dat duurt slechts enkele minuten. Daarna krijgen de teams feedback op hun beslissingen en informatie over hoe zij het doen op de verschillende KPI's. De facilitator krijgt per team achtergrondinformatie in de vorm van cijfers en grafieken (zie afbeelding).

De HRM-aspecten van de case

De HRM-basisingrediënten binnen de game zijn natuurlijk de aanwezigheid van personeel (productie, sales en staf) en hierbij horende personeelskosten, werkdrukcijfers, ziekteverzuimgege-

vens, verloop, et cetera. Vervolgens is het aan de deelnemers om – in het managementteam – allerlei beslissingen te nemen. Al deze beslissingen hebben effect op de bedrijfsvoering. Daarnaast vinden er tijdens de game onder meer op HRM-gebied allerlei 'events' plaats waar HRM-managers in de praktijk ook

Al deze keuzes leiden vervolgens tot bestedingen en scores op onderwerpen als tevredenheid, verlaging of verhoging ziekteverzuim, een laag of hoog verloopcijfer en werkdruk

mee geconfronteerd worden. Het MT moet zelf beslissen of en hoe men daarop reageert. Voorbeelden hiervan zijn: matiging van de CAO-lonen, krimp van de arbeidsmarkt en geruchten over een overname.

Het bedrijf krijgt binnen de game een totaalscore, onder andere gebaseerd op key performance indicatoren (KPI's) zoals medewerkersloyaliteit, MVO en Innovatiegraad. Op deze KPI's zijn met name de beslissingen op HRM-onderdelen van grote invloed. Maar het effect van een HRM-beslissing, bijvoorbeeld een verkeerde wervingsaanpak en daardoor te weinig of verkeerd gekwalificeerd personeel, heeft uiteraard ook veel impact op een KPI als 'Omzet'.

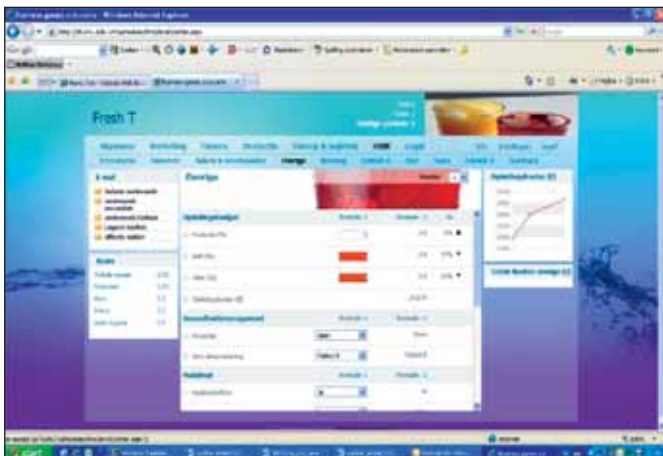
Verder worden verschillende KPI's aan de rollen binnen het MT gekoppeld. De CFO heeft een andere set van KPI's dan de COO of de CHRO (Chief Human Resources Officer). Het staat de facilitator vrij om deze rolcores al dan niet te gebruiken.

HRM-beslissingen en hun impact op het bedrijf en op de score in het spel

Binnen de game is elke discipline afzonderlijk op drie niveaus instelbaar, afhankelijk van het doel en/of kennis en ervaring van de deelnemers.

Op niveau 1 krijgen de deelnemers op HR-gebied te maken met de medewerkertevredenheid en moeten zij onder andere keuzes maken op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Zij moeten zich als MT buigen over vragen omtrent salaris-kosten, pensioenpercentages, winstdeling, collectieve verzekeringen, vakantiedagen, ontwikkeling en opleidingen en investeringen op het gebied van arbeidsomstandigheden. Al deze keuzes leiden vervolgens tot bestedingen en scores op onderwerpen als tevredenheid, verlaging of verhoging ziekteverzuim, een laag of hoog verloopcijfer en werkdruk. Deze scores hebben dan vervolgens hun effecten op de andere bedrijfsprocessen.





Op niveau 2 krijgt men – behalve met de hiervoor genoemde onderwerpen – te maken met medewerkerloyaliteit. Een medewerker kan tevreden zijn met de arbeidsvoorwaarden maar (nog) weinig loyaal aan het bedrijf: als hij/zij elders betere arbeidsvoorwaarden kan krijgen, is een overstap dan snel gemaakt. Bij het MT komen de aandacht voor trots en het imago van het bedrijf voorbij, de beslissingen op het gebied van loopbaanmogelijkheden en –perspectief en de investering die gedaan wordt met betrekking tot teamontwikkeling. Verder moet men op dit niveau keuzes maken en beslissingen nemen op het gebied van gezondheidsmanagement en interne communicatie.

Op niveau 3 moet men vervolgens ook rekening houden met en beslissingen nemen over aspecten als de HR-cyclus en de arbeidsmarkt. Men moet volop aandacht besteden aan werving en selectie. De wervingsmix is dan belangrijk: welke gaat men gebruiken, hoe effectief zijn de diverse mogelijkheden, wat zijn de kosten, wanneer zet je de diverse instrumenten in om tijdig de workforce kwalitatief en kwantitatief op orde te hebben. Retentie speelt een belangrijke rol en verder zijn er op dit niveau beslissingen te nemen in het kader van performance management.

Al deze beslissingen (en hun effecten) beïnvloeden de diverse KPI-scores en daarmee de totaalscore. De handelwijzen van de teams beïnvloeden elkaars succes en falen, onder andere omdat zij ook op de arbeidsmarkt elkaars concurrenten zijn. De managementteams krijgen dan ook de mogelijkheid om arbeidsmarktonderzoeken te kopen die de onderlinge verhouding weerspiegelen en waarmee duidelijk wordt hoe het bedrijf het doet op de arbeidsmarkt als het gaat om bijvoorbeeld de (secundaire) arbeidsvoorwaarden.

Aangezien de game een aantal periodes (gesimuleerde kwartalen) beslaat, kan men ook de daadwerkelijke effecten van de genomen beslissingen zien en ervaren, ook op een wat langere termijn.

Toepasbaarheid in training en ontwikkeling

Er is een aantal elementen te noemen dat deze game zeer geschikt maakt om ingezet te worden bij MD-trajecten. De rol-

score waarbij elke rol in het managementteam zijn eigen score krijgt, gebaseerd op eigen, rolspecifieke KPI's, maakt het mogelijk om de verschillende rollen met de bijbehorende verantwoordelijkheden heel duidelijk te adresseren. De spanning tussen het groepsdoel en de rol-doelen komt helder naar voren: de salesofficer kan een goede score hebben, terwijl het bedrijf als geheel het slecht doet in de game.

De feedback in de game en het feit dat het bedrijf over een langere periode gerund moet worden, faciliteren de leerervaringen; fouten kunnen nog hersteld worden en zelfs kan van rol gewisseld worden tijdens het verloop van de game. Door de optie om de diverse MT-rollen toe te kennen aan de individuele deelnemers kunnen zij ervaren hoe het is om de wereld te bezien vanuit een andere rol dan in de dagelijkse praktijk. Dit geeft inzicht in de afwegingen die bij een bepaalde rol en taak horen en de beslissingen die genomen moeten worden vanuit een bepaalde positie in het bedrijf. Hoe is het bijvoorbeeld om gedurende een bepaalde periode de CEO-rol te vervullen? Welke leiderschapstijl hanteert iemand en hoe werkt dat door? Gedurende de game kunnen er op diverse momenten en manieren observaties plaatsvinden en kan direct en tussentijds feedback gegeven worden. Er ontstaat dan ook de mogelijkheid om managementcompetenties te trainen die men vervolgens in de gesimuleerde praktijk kan toepassen c.q. uitproberen.

Het spelaspect, de concurrentie tussen de verschillende teams en de impact die het eigen handelen heeft op de markt en dus op de concurrenten, maakt de motivatie van de deelnemers zeer hoog. ■

Trefwoorden: **Management game • Key performance indicatoren (KPI's) • HRM**



Anja Docter is, vanuit haar eigen bedrijf Imason HR, werkzaam als HR interim-manager en consultant en heeft ruim 15 jaar werkervaring in met name de zakelijke dienstverlening, ICT-dienstverlening en gezondheidszorg. Haar achtergrond is een combinatie van HRM, bedrijfskundige en onderwijskundige opleidingen. E-mail: anjadocter@imason.nl



Ton Muns werkt al jaren op het snijvlak van onderwijsvernieuwing en ICT. Momenteel werkt hij bij Hogeschool INHOLLAND, onder meer als projectmanager van Business Games à la Carte. E-mail: ton.muns@planet.nl