

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Halina Czubasiewicz

Uniwersytet Gdański
e-mail: haczu@wp.pl

Marek Kalinowski

Uniwersytet Gdański
e-mail: m.kalinowski@wzr.ug.edu.pl

ROLA ASPEKTU FABULARNEGO I PROBABILISTYCZNEGO W GRACH SERIO

ROLE OF STORY AND PROBABILISTIC ASPECTS IN SERIOUS GAMES

DOI: 10.15611/pn.2016.429.01

Streszczenie: Gry serio stanowią narzędzie coraz częściej wykorzystywane w różnych obszarach zarządzania. Rozwiązania stosowane podczas ich projektowania mają istotny wpływ na stopień, w jakim pozwalają one osiągać stawiane przed nimi cele. Dlatego autorzy opracowania podjęli próbę klasyfikacji gier serio ze względu na dwa istotne kryteria: rodzaj warstwy fabularnej oraz przewidywalność przebiegu rozgrywki z perspektywy graczy, a następnie określili możliwe implikacje zastosowania poszczególnych wariantów. Do osiągnięcia powyższego celu dokonali analizy dobranych celowo gier szkoleniowych różniących się pod względem zastosowanych w nich rozwiązań.

Słowa kluczowe: gry serio, prawdopodobieństwo, fabuła.

Summary: A serious game is a tool increasingly used in various areas of management. The solutions used in their design have a significant impact on the extent they achieve their objectives. Therefore, the authors have attempted to develop a classification of serious games in two important criterias: the type of story and predictability of gameplay from the perspective of the players. Next, they determined possible implications of the use of different options. To achieve this objective they analyzed some training and assessment games with different solutions applied.

Keywords: serious game, probability, story.

1. Wstęp

Gry serio stanowią „interaktywne, dynamiczne odwzorowanie rzeczywistości, której uczestnicy dążą do osiągnięcia sparametryzowanych celów” [Kalinowski 2015,

s. 103]. Mogą być stosowane w związku ze: szkoleniami pracowników, adaptacją pracowniczą, wyceną kompetencji realizowaną poprzez Assessment Center, akcjami promocyjnymi, dydaktyką czy integracją pracowniczą, a także jako narzędzie wyzwalające potencjał pracowniczy [Ragin-Skorecka, Włodarczak 2011, s. 5]. Gry są również wykorzystywane podczas przeprowadzania eksperymentów naukowych [Malawski, Wieczorek, Sosnowska 2006, s. 99]. Ich tworzenie jest czasochłonne, a przez to – kosztowne. Stosowanie gier serio często jest problematyczne. Trudność może stanowić zarówno zaprojektowanie narzędzia (np. dobór rozwiązań zastosowanych w grze do specyfiki odbiorców), jak i samo zastosowanie (np. przeprowadzenie efektywnego instruktażu dla uczestników). Sposób, w jaki gra jest opracowana, ma wpływ na skuteczność osiągania za jej pomocą określonych celów organizacyjnych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza i ocena dwóch aspektów mechaniki gier serio, determinujących przebieg opartych na nich rozgrywek: oprawy fabularnej oraz stopnia nieprzewidywalności przebiegu rozgrywki dla jej uczestników. Kłasyfikacja gier serio ze względu na powyższe kryteria, a także identyfikacja ich implikacji zostały oparte na badaniu gier stosowanych do celów biznesowych, głównie szkoleniowych – zarówno projektowanych na zlecenie określonych organizacji, jak i powszechnie oferowanych na rynku.

2. Warstwa fabularna gier serio

Na rzeczywistość zasymulowaną w grze [Kalinowski 2013, s. 119] składają się dwie podstawowe warstwy: warstwa mechaniki i warstwa fabularna. Warstwa mechaniki odnosi się do zasad rządzących interakcjami zachodzącymi w systemie gry, a także do rodzaju i liczby występujących w niej obiektów oraz ich cech. Zasady określają:

- możliwość wpływania graczy na środowisko gry,
- sposób oddziaływania wydarzeń i okoliczności generowanych przez grę na jej uczestników,
- możliwość oddziaływania graczy wzajemnie na siebie.

Obiektami występującymi w grze mogą być np.: postacie, zasoby pozyskiwane i wykorzystywane przez graczy czy też efekty podejmowanych przez nich decyzji.

Mechanika gry musi znaleźć swój wyraz w zbiorze symboli, komponentów i ich interpretacji. Może więc zostać przez jej twórców przedstawiona bądź to za pomocą abstrakcyjnych znaków, bądź to zilustrowana pojęciami odwołującymi się do określonej przestrzeni znaczeniowej, zrozumiałej i możliwej do interpretacji przez uczestników gry. W pierwszym przypadku – występujące w grze obiekty nie wpisują się w znaną graczom rzeczywistość i dopiero przypisanie im określonych cech oraz zapoznanie z nimi graczy (np. poprzez instrukcję gry) umożliwi racjonalne ustosunkowywanie się do nich podczas rozgrywki. W drugim przypadku – obiekty występujące w grze przywołują u graczy określone skojarzenia ze znaną im rzeczywistością, które samoistnie interpretują ich rolę w procesach przebiegających w grze

(np. „bank”, „pieniądze” czy „kredyt”). Oczekuje się, że cechy i sposoby działania odwzorowanych w symulacji obiektów będą odpowiadały wyobrażeniom graczy, a jeszcze lepiej – rzeczywistości, którą twórcy gry pragną poprzez grę zilustrować.

Ze względu na stopień odwzorowania rzeczywistości można wyszczególnić:

- gry abstrakcyjne,
- gry osadzone w realiach abstrahujących od rzeczywistości organizacyjnej,
- gry osadzone w realiach organizacyjnych.

Gry abstrakcyjne w swojej podstawowej warstwie nie zawierają odwołań do żadnych znanych graczom obiektów świata realnego lub fikcyjnego, a jedynie do znaków, symboli czy dźwięków, którym nie można przypisać określonego znaczenia (jeśli gracje przypisują im jakiegokolwiek znaczenie, wynika to nie z zasad gry, lecz z naturalnej tendencji człowieka do poszukiwania uzasadnień). Przykładem może być gra Galimatias opracowana przez Akademię Gier. Celem gry jest doprowadzenie do porządku procesu stanowiącego ciąg ułożony z puzzli. Na puzzlach znajdują się symbole, takie jak: kropki, strzałki, figury geometryczne czy litery alfabetu greckiego. Gracje otrzymują informacje o dopuszczalnym usytuowaniu tych elementów w układanym podczas rozgrywki ciągu, dotyczące możliwości sąsiedowania ze sobą określonych symboli czy ich kolejności. Informacje te są rozdzielone pomiędzy zespoły uczestniczące w rozgrywce w taki sposób, aby osiągnięcie indywidualnych celów było możliwe jedynie dzięki wzajemnej komunikacji i wymianie posiadanych informacji. Dodatkowo w omawianej grze została zarysowana otoczka fabularna, nie mająca związku z opisanym powyżej, abstrakcyjnym procesem. Odnosi się ona do nazewnictwa poszczególnych zespołów (np. Koordynator ds. Jakości), sytuacji zawodowej odgrywanych postaci (np. ceniony pracownik po awansie), osiąganych celów (za optymalizację procesu czeka go nagroda pieniężna) i realiów organizacyjnych (np. zły klimat organizacyjny, niska jakość procesów). Otoczka ta stanowi tło elementu abstrakcyjnego. Odgrywa także rolę motywacyjną – gracje, identyfikując się z odgrywaną rolą, mogą z większym zapałem angażować się w rozgrywkę.

Fabula gier osadzonych w świecie abstrahującym od rzeczywistości organizacyjnej uczestników może odnosić się do minionych epok, realiów życia odmiennych kultur, niecodziennych wydarzeń, a nawet sfery *science fiction* (SF) czy *fantasy*. Takie rozwiązanie z jednej strony ułatwia graczom logiczną interpretację mechanizmów gry (relacji, dopuszczalnych działań, wydarzeń, znaczenia zasobów czy celów), a z drugiej – umożliwia spojrzenie na odwzorowywane zjawiska (np. relacje społeczne, zasady ekonomiczne czy reguły komunikacji) z dużym dystansem, bez przenoszenia własnych doświadczeń na uniwersum gry. Przykładem może być gra Detektyw lub Most na rzece Zulu. Opracowany przez Akademię Gier Detektyw stanowi narzędzie służące do zapoznania uczestników szkolenia z macierzą Eisenhowera. Ich zadaniem jest podzielenie zadań tytułowego detektywa, prowadzącego śledztwo dotyczące dokonanej kradzieży diamentów, wg dwóch kryteriów – pilności i wagi. Gra – zarówno opisy plansz, jak i ilustracje na kartach – odzwierciedla realia drugiej połowy dziewiętnastego wieku. Charakterystyka głównej postaci oraz

opis jej zadania mają stanowić dla graczy podstawę zaklasyfikowania działań opisanych na kartach.

Podstawą gry Most na rzece Zulu wydawnictwa MindLab są negocjacje inżyniera projektującego most ze zleceniodawcami – dzikim plemieniem. Preferencje inżyniera dotyczące konstrukcji (wysokości, szerokości, liczby filarów itp.) odnoszą się do kwestii bezpieczeństwa i funkcjonalności mostu, natomiast tubylcy określają te parametry, kierując się wierzeniami, co wynika z kart rozdawanych graczom. Egzotyczną atmosferę gry dodatkowo wzmacniają grafiki. Mimo to negocjacje przeprowadzone w ramach gry umożliwiają osiągnięcie celów szkoleniowych.

Gry osadzone w realiach organizacyjnych w sposób szczególnie kojarzą się z grami serio ze względu na powszechność pojęcia „gry symulacyjne” [Widelak 2011, s. 60]. Gry z tej kategorii mogą odwoływać się do zjawisk i faktów znanych graczom z organizacji, w których są zatrudnieni, lub przedstawiać inne organizacje. Pierwszy wariant może wystąpić w sytuacji projektowania gry pod konkretne zamówienie, najczęściej przez firmę wyspecjalizowaną w tworzeniu gier szkoleniowych [Kalinowski, Dobrowolska 2014, s. 230]. Za przykład może posłużyć gra opracowana w 2012 roku przez firmę 313 Consulting na zamówienie przedsiębiorstwa Astor. Odwzorowano w niej faktycznie istniejące działy oraz zachodzące pomiędzy nimi relacje, a także wydarzenia, które mogą w tej organizacji wystąpić. Narzędzie jest wykorzystywane m.in. podczas adaptacji pracowniczej, dla ułatwienia nowo zatrudnionym pracownikom lepszego zrozumienia sposobu, w jaki organizacja funkcjonuje. Bardziej popularne, głównie ze względu na koszt nabycia, są gry uniwersalne. Prezentują one mniej lub bardziej specyficzne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie należącym do określonej branży. Gra Imperium Piwne wydawnictwa Cube przedstawia proces warzenia piwa. Gracze, wcielając się w role piwowarów, dążą do maksymalizacji zysków. Cele produkcyjne osiągają poprzez:

- zapewnianie swoim organizacjom niezbędnych zasobów – jęczmienia i chmielu,
- wykorzystywanie energii oraz kompetencji załogi,
- zakup i zastosowanie specjalistycznych urządzeń,
- przestrzeganie rygorów wynikających z receptur.

Innymi przykładami są gry Twój Czas lub Lejek Sprzedaży opracowane przez MindLab. Pierwsza z nich zawiera karty, na których przedstawiono zadania realizowane w firmie remontowo-budowlanej, mające jednak dość uniwersalny charakter. Istotą gry jest godzenie zadań zawodowych z czynnościami życia prywatnego, przy czym gracze muszą uwzględniać wagę konsekwencji podejmowanych decyzji.

Z kolei uczestnicy rozgrywki w grę Lejek Sprzedaży wcielają się w role kierowników działu sprzedaży zarządzających grupą przedstawicieli handlowych i poprzez swoje działania wspierają ich rozwój i efektywność. Warstwa fabularna obydwu gier na tyle charakteryzuje się uniwersalnością, że uczestnikom nietrudno jest w nich odnaleźć analogie do organizacji działających w wielu branżach.

Obiekty (postacie, jednostki organizacyjne, procesy), z którymi gracz ma do czynienia podczas rozgrywki, powinny dokładnie odzwierciedlać realia organizacji

lub całkowicie od nich abstrahować. Gra, w której występują wyraźne odstępstwa (mniej lub bardziej celowe) od konkretnej i dobrze znanej graczom rzeczywistości, może być przez nich postrzegana jako obarczona błędami, a to z kolei może prowadzić do zanegowania jej walorów edukacyjnych [Łączyński 2013, s. 93].

3. Aspekt probabilistyczny gier serio

Na etapie koncepcyjnym ważną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest stopień przewidywalności efektów decyzji podejmowanych przez graczy. Zależy ona od:

- transparentności decyzji podejmowanych przez wszystkich uczestników rozgrywki,
- występowania losowych elementów mechaniki gry,
- wprowadzania podczas rozgrywki elementów, o możliwości zastosowania których gracze nie mieli wiedzy.

W każdym z tych przypadków gracze mogą zachowywać się racjonalnie [Borcuch, Chwistecka-Dudek 2005, s. 17], niemniej racjonalność ta oparta jest na odmiennych przesłankach.

Pełna transparentność działań graczy jest możliwa jedynie w takiej grze wieloosobowej, podczas której podejmują oni decyzje w tym samym czasie, mając możliwość modyfikacji swoich działań dzięki obserwacji innych graczy. W sytuacji, gdy gracze wykonują swoje akcje kolejno, wiedzę o decyzjach podjętych przez innych graczy posiada jedynie ostatni gracz. Rozwiązanie polegające z kolei na równoczesnym ujawnieniu decyzji podjętych przez graczy w ukryciu różnicuje poziom przewidywalności przebiegu rozgrywki dla różnych graczy ze względu na ich indywidualne zdolności prognozowania intencji pozostałych uczestników rozgrywki. Na możliwość trafnego określenia przyszłych zachowań innych graczy niewątpliwie mają wpływ zasady gry, np. kwestia, czy zawierane kontrakty są bezdyskusyjnie wiążące [Watson 2011, s. 5]. Nieprzewidywalność działań innych graczy odzwierciedla realia funkcjonowania w środowisku, w którym na sytuację jednostki mają wpływ decyzje podejmowane przez innych decydentów.

Losowymi elementami mechaniki gry są: rzuty kośćmi, dobieranie przetasowanych kart ze stosu lub od innych graczy czy losowanie komponentów gry (żetonów, znaczników). Tego typu rozwiązania są bardzo często stosowane w praktyce tworzenia gier. Pozwalają one zmniejszyć wpływ graczy na przebieg rozgrywki, symulując turbulentność otoczenia organizacyjnego. Losowość gry wynikająca z jej mechaniki zmniejsza odpowiedzialność graczy za osiągnięty wynik, na co szczególnie dużą uwagę zwracają przegrywający gracze. Poczucie „zwycięstwa nad losem” [Więcek-Janka, Kujawińska 2010, s. 80] nie stanowi waloru mającego jakkolwiek wartość dla gier serio. Uwagę raczej należy zwracać na racjonalność działań gracza wpływających na podwyższanie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu oraz na podejście do zarządzania ryzykiem. Tym samym podczas rozgrywek szkoleniowych i ewaluacyjnych może występować konieczność negatywnej oceny ryzykownych działań,

nawet jeśli przyczyniły się do zwycięstwa gracza, czy też pozytywnej oceny przegranego gracza, którego działania należy uznać za optymalne.

Gracze mogą zostać zaskoczeni przez wystąpienie podczas rozgrywki określonych zdarzeń. Może to być wylosowanie karty, której treść wcześniej nie była znana graczom, lub decyzja trenera wprowadzająca nie zapowiedziane wcześniej (np. wynikające z jego arbitralnej decyzji) sytuacje lub zmiany reguł gry. To rozwiązanie, zastosowane łącznie z osadzeniem gry w realiach organizacyjnych, pozwala na bazowanie na doświadczeniach i wiedzy posiadanych przez uczestników jeszcze przed przystąpieniem do rozgrywki [Bereźnicki 2001, s. 119].

Przykładem gry, w której gracze nie posiadają wiedzy na temat przyszłych wydarzeń, może być gra „Efektywne zarządzaniem projektem”. Jest ona wykorzystywana przez przedsiębiorstwo Skanska, m.in. na uczelniach, w ramach działań typu *employer branding*. W rozgrywce bierze udział grupa 25 osób podzielonych na pięć zespołów. Każdy z nich dąży indywidualnie do osiągnięcia celu, jakim jest wzniesienie budynku i uzyskanie dzięki temu możliwie największej liczby punktów za:

- wyniki ekonomiczne,
- terminowość wykonania projektu,
- poziom satysfakcji pracowników zaangażowanych w przedsięwzięcie,
- zadowolenie zleceniodawcy.

Gra przedstawia trzy podstawowe etapy realizacji projektu: preparację, realizację oraz zatwierdzenie projektu. Podstawowym elementem gry są karty zdarzeń, przedstawiające dylematy towarzyszące realizacji projektu, związane np. z pracami przygotowawczymi, relacjami z interesariuszami, zarządzaniem kapitałem czy czynnikami zewnętrznymi (działaniami urzędów czy czynnikami atmosferycznymi). Poszczególne dylematy są związane z możliwością (lub koniecznością) podjęcia określonych działań, które wymagają od zespołów wydatkowania punktów ruchu (nazywanych tu „zasobami”). Należy nadmienić, że ich liczba jest ograniczona, uczestnicy symulacji są więc zmuszeni do identyfikowania tych rozwiązań, które mogą okazać się najefektywniejsze. Ani komponenty gry, ani trener nie dostarczają informacji, na których gracze mogliby się oprzeć, aby podjąć optymalne decyzje, muszą więc bazować na własnych doświadczeniach ukształtowanych poprzez udział w projektach. Jednym z aspektów mechaniki gry jest bezpośredni wpływ wcześniejszych decyzji na możliwość realizacji działań w kolejnych etapach realizacji projektu. Na przykład jeżeli gracze nie poniosą kosztów związanych z czynnościami, które przez twórców gry zostały uznane za kluczowe, to w kolejnych etapach poniosą konsekwencje wyrażone w większej pracochłonności zadań, stratach finansowych oraz w opóźnieniach względem przyjętego harmonogramu. W ten sposób przedsiębiorstwo Skanska poprzez grę formułuje przekaz dotyczący priorytetowych zasad zarządzania projektem.

Gracze, nie posiadając wiedzy co do zaimplementowanych rozwiązań, które mogą zostać aktywowane w dalszych etapach rozgrywki (np. nie znają treści kart, które zostaną odkryte w dalszej kolejności), opierają się na własnych doświadcze-

niach. Tym samym założenia przyjmowane na potrzeby sformułowania strategii umożliwiającej osiągnięcie celu gry wykraczają poza wirtualny świat gry i stają się swoistym testem wiedzy. Niemniej – z punktu widzenia mechaniki gry – gracze są zmuszeni do funkcjonowania w warunkach ryzyka, że poniesione przez nich koszty nie zostaną zrekompensowane, a zaniechanie działań (które mogły wydawać się mniej znaczące) stanie się przyczyną porażki.

Warto dodać, że niemożność przewidzenia przebiegu rozgrywki dotyczyć może nie tylko graczy, lecz także osób je prowadzących. Ma to miejsce w tzw. grach otwartych, charakteryzujących się niedoprecyzowaniem zasad czy celu gry [Balcerak, Kwaśnicki 2010, s. 268].

4. Zakończenie

Gry serio różnią się pomiędzy sobą pod wieloma względami. W niniejszym opracowaniu autorzy dokonali próby analizy gier pod względem fabuły oraz stopnia nieprzewidywalności przebiegu rozgrywki dla graczy. Gry abstrakcyjne oraz obudowane fabułą nie mającą związku w funkcjonowaniu organizacji są bardziej uniwersalne, a uczestnicy rozgrywek mają większy dystans do zamodelowanych problemów (np. komunikacyjnych lub negocjacyjnych). Tym samym refleksja stanowiąca cel szkoleniowy może nasunąć się graczom dopiero po rozgrywce, gdy trener uświadomi im paralele występujące pomiędzy uniwersum gry a rzeczywistością organizacyjną. W grach operujących pojęciami i zależnościami bezpośrednio nawiązującymi do środowiska pracy uczestników analogie przez cały czas rozgrywki są oczywiste. Zakłada się, że dzięki nim ewentualne dotychczasowe doświadczenia zwiększają szansę graczy na wygraną lub – że doświadczenia zdobyte poprzez rozgrywkę staną się użyteczne w związku z późniejszym funkcjonowaniem w organizacji.

Probabilistyczny aspekt gier serio może graczom dostarczać różnych doświadczeń. Zależność przyszłych parametrów gry od poczynań współgraczy zmusza do dokonywania prognoz na bazie analizy ich posunięć, intencji i posiadanego potencjału. Uczestniczenie w grze bezpośrednio odwołującej się do rzeczywistości może wymagać szukania rozwiązań opartych na swoich własnych doświadczeniach. Natomiast wprowadzanie czynnika losowego jest uzasadnione albo chęcią uświadomienia graczom ryzyka wiążącego się z określonymi sytuacjami i zjawiskami występującymi we wzorcowej rzeczywistości, albo próbą zilustrowania sposobu, w jaki gracze mogą poprzez swoje działania wpływać na kształtowanie się prawdopodobieństwa.

Literatura

- Balcerak A., Kwaśnicki W., 2010, *Modele symulacyjne i gry menedżerskie we wspomaganiu decyzji i w dydaktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Bereźnicki F., 2001, *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
- Borcuch A., Chwistecka-Dudek H., 2005, *Alianse jako gra strategiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

- Kalinowski M., 2013, *Gry decyzyjne jako nowoczesne narzędzie rozwoju kompetencji menedżerskich*, [w:] Czubasiewicz H., Mokwa Z., Walentynowicz P. (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kalinowski M., 2015, *Zastosowanie gier decyzyjnych w rozwoju zasobów ludzkich*, Zarządzanie, Acta Universitatis Nicolai Copernici XLII, nr 2, Zeszyt 424.
- Kalinowski M., Dobrowolska E., 2014, *Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 366, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Łączyński M., 2013, *Gry szkoleniowe. Praktyczny przewodnik*, Straining, Warszawa.
- Małowski M., Wieczorek A., Sosnowska H., 2006, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ragin-Skorecka K., Włodarczyk Z., 2011, *Gry kierownicze*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Watson J., 2011, *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Widelak D., 2011, *Podnoszenie kwalifikacji pracowników w sferze edukacyjnej i pozaedukacyjnej*, [w:] Żurawska J., Potwora W. (red.), *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole.
- Więcek-Janka E., Kujawińska A., 2010, *Decyzje i gry marketingowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.