

*Piotr Zaleszczyński\**

## ZASTOSOWANIE GRYWALIZACJI JAKO NARZĘDZIA WSPARCIA DLA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

**Z a r y s t r e ś c i:** Zastosowanie gier decyzyjnych jako narzędzia wsparcia w organizacji w procesie zarządzania, rozwoju kompetencji pracowniczych oraz wspomaganie w procesach rekrutacji. Ponadto grywalizacja jako narzędzie do prognozowania realnych sytuacji w gospodarce rynkowej i skutecznej obronie poprzez właściwe postawy i decyzje na przykładach firmy Imperial Tobacco.

**S ł o w a k l u c z o w e:** grywalizacja, gry menedżerskie, gry decyzyjne, aktywna forma dydaktyczna,

**K l a s y f i k a c j a J E L:** L 21

### WSTĘP

Praktyka polskich przedsiębiorstw coraz częściej sygnalizuje znaczenie grywalizacji jako narzędzi kształtujących pożądane sylwetki pracownicze w pracy zawodowej. Dynamika rozwoju rynku oraz coraz bogatsza wiedza na temat występujących problemów i barier w realnej gospodarce, stawia nowe wymagania odnoszące się do kwalifikacji pracowników. Głównym adresatem jest kadra menadżerska.

Wzrastają wymagania pracodawców wobec przyjmowanych pracowników, a procedury doboru kadr coraz bardziej uwzględniają pogłębione rozpoznanie kandydatów pod względem ich potencjału zawodowego i osobowościowego.

\* Adres do korespondencji: Piotr Zaleszczyński, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, ul. Bursaki 12, 20-150 Lublin, e-mail: [piotrzaleszczyński@wp.pl](mailto:piotrzaleszczyński@wp.pl).

Należy zauważyć potrzebę zmiany kwalifikacji osobowościowych. Obserwacje i doświadczenia wskazują na to, że ich znaczenie w doborze kadr zdecydowanie wzrasta. To właśnie w tym kontekście podkreśla się np. znaczenie kształtowania zachowań przedsiębiorczych.

Aktualność i istota problematyki przyczyniła się do dyskusji w niniejszym artykule, którego celem głównym jest podkreślenie znaczenia grywalizacji.

### **Występujące tematy:**

Istota gier decyzyjnych w zarządzaniu, grywalizacja jako metoda rozwoju kompetencji i kształtowania umiejętności pracowników, kryteria oceny efektywności gier decyzyjnych, korzyści dla organizacji wynikające z zastosowania rywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, analiza i ocena efektów z wykorzystaniem grywalizacji w Imperial Tobacco, rodzaje i przykłady gier

Problem został przeanalizowany na przykładzie doświadczeń firmy Imperial Tobacco Polska S.A. części Imperial Tobacco Group, wiodącego międzynarodowego koncernu tytoniowego z siedzibą w Wielkiej Brytanii, który produkuje, wprowadza na rynek i sprzedaje wszechstronny asortyment papierosów, tytoni, bibulek papierosowych, tubek papierosowych oraz cygar. Jest pracodawcą dla około 33tyś pracowników, z roku na rok tytułowana jest wieloma prestiżowymi nagrodami takimi jak „Top Employer”, „Certyfikat Wiarygodności Biznesowej”, „Złota Statuetka Lidera Polskiego Biznesu” i wiele innych.

## 1. ISTOTA GIER DECYZYJNYCH W ZARZĄDZANIU

Rosnące zainteresowanie grywalizacją można łączyć z jej wielofunkcyjnością. Szeroki wachlarz potencjalnych możliwości tej formy i zarządzania w organizacji obejmuje następujące funkcje:

- przekazywanie nowej wiedzy,
- kształtowanie nowych umiejętności,
- utrwalanie i systematyzowanie posiadanej wiedzy,
- utrwalanie pożądanych cech i umiejętności,
- weryfikacja opanowania nowej wiedzy,
- weryfikacja opanowania nowych umiejętności,
- zastosowanie posiadanej wiedzy i opanowanych umiejętności do rozpoznawania oraz rozwiązywania problemów praktycznych,
- rozpoznawanie i doskonalenie kompetencji osobowościowych,
- generowanie nowych, oryginalnych pomysłów rozwiązania problemów i modyfikacji różnych technik i narzędzi,
- integrowanie uczestników połączone z doskonaleniem umiejętności funkcjonowania interpersonalnego,
- pomoc w identyfikowaniu i promowaniu „talentów menedżerskich”,

- wspomaganie zarządzania kadrami (weryfikacja i doskonalenie kwalifikacji pracowników, dobór i selekcja kadr względem odpowiednich stanowisk, awanse, oceny i wynagrodzenie),
- wspieranie przedsiębiorstw i instytucji, ciekawa i ważna płaszczyzna współpracy z praktyką (szkolenia, warsztaty, sesje rozpoznawania potencjału pracowników, doskonalenie metodyki rekrutacji pracowników, doskonalenie systemu ocen pracowniczych).

Zaprezentowane zestawienie obejmuje najważniejsze cele i obszary zastosowań. Rozważania te warto uzupełnić dodatkowymi uwagami, charakteryzującymi i wzmacniającymi funkcjonalność oraz efektywność aktywnych form zarządzania przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem gier decyzyjnych.

## 2. GRYWALIZACJA JAKO METODA ROZWOJU KOMPETENCJI I KSZTAŁTOWANIA UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW

Gry decyzyjne stanowią specyficzną część teorii gier, rozumianej jako teoria i praktyka sytuacji decyzyjnych/problemów decyzyjnych (sytuacji w których decydent znajduje się w momencie wymagającym podjęcia decyzji).

Gry decyzyjne można też rozumieć jako konwencję (podejście) do rozwiązywania sytuacji konfliktowych, gdzie każdy z uczestników dąży do osiągnięcia celu (celów). Zazwyczaj przyjmuje się komplementarnie założenia, iż każdy z uczestników sytuacji konfliktowej dąży do maksymalizacji korzyści i minimalizacji strat. Casus z rosyjską ruletką jest zaprzeczeniem tak definiowanych gier decyzyjnych. Jest to jeden z tych przypadków, gdzie oficerowie rosyjscy zamieszały w teorii.<sup>1</sup>

Gry decyzyjne zdecydowanie bardziej stymulują zaangażowanie oraz zainteresowanie uczestników, a także wymuszają większą samodzielność myślenia i wnioskowania. Błędy popełniane w trakcie ćwiczeń mają swój pozytywny wydźwięk pod warunkiem, że uczestnicy je dostrzegają i rozumieją.

Uczestnicy gry mogą analizować sytuacje decyzyjne w okresach miesięcznych, kwartalnych, rocznych, a nawet wieloletnich i rozwiązywać je w ciągu zaledwie kilku bądź kilkunastu godzin przewidzianych na grę. Takie „zagęszczenie” czasu zmusza do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. Elastyczność czasowa ułatwia także kształtowanie wśród uczestników nawyków i umiejętności kojarzenia w biznesie działań bieżących i długofalowych, zmuszając do odpowiedniej preparacji prowadzonych działań. Łączy się z tym także sprzężenie zwrotne między podejmowaniem decyzji a oceną poprawności tych ostatnich. Jest to możliwe dzięki miernikom oceny podejmowanych decyzji, które są znane uczestnikom i które można szybko wyliczyć oraz po-

<sup>1</sup> [http://www.cyberman.com.pl/grywnauce\[20.02.2016\]](http://www.cyberman.com.pl/grywnauce[20.02.2016])

równać rezultaty konkurujących zespołów. Takie bezpośrednie kwantyfikowanie i porównanie wyników potęguje rywalizację, stymuluje aktywność i pobudza inwencje twórczą uczestników.

Bardzo ważnym atutem gier jest możliwość równoległego doskonalenia kwalifikacji zawodowych oraz kwalifikacji osobowościowych. Doskonalenie cech i kompetencji osobowościowych dostosowane do uwarunkowań rynkowych przebiega dużo wolniej i wymaga większego oraz bardziej skoordynowanego wysiłku w całym systemie zarządzania kadrami, a więc również poza środowiskiem biznesowym, czyli na uczelniach. Chodzi w tym miejscu o kształtowanie takich kompetencji osobowościowych, które są pożądane i preferowane współcześnie na rynku pracy, jak np. wrażliwość ekonomiczna, orientacja na wyniki, elastyczność zachowań, wywieranie wpływu na ludzi i zdarzenia, kreatywność, funkcjonowanie interpersonalne, kontaktowość i komunikacja społeczna, funkcjonowanie koncepcyjne, funkcjonowanie emocjonalne, umiejętność całościowego myślenia i kojarzenia, umiejętność myślenia selektywnego, umiejętności analityczne, myślenia, umiejętności organizatorskie, umiejętności zarządzania czasem. Sygnalizowany w tym miejscu mariaż doskonalenia kwalifikacji zawodowych i osobowościowych charakterystyczny dla form aktywnych powinien być dostrzegany i szerzej wykorzystywany w całym procesie.

### 3. KRYTERIA OCENY EFEKTYWNOŚCI GIER DECYZYJNYCH

W odniesieniu do gier i ćwiczeń decyzyjnych do najważniejszych kryteriów oceny należą:

- spójność i jednoznaczność obowiązujących założeń i reguł,
- powiązanie gry z problemami występującymi w praktyce,
- możliwość równoległego doskonalenia kwalifikacji zawodowych i osobowościowych,
- prostota zasad, na których opiera się gra lub ćwiczenie (czasochłonność wprowadzenia do ćwiczenia, objętość materiałów),
- zakres koniecznego oprzyrządowania (komputery, kalkulatory, specjalne formularze, projektor multimedialny, inne wymagane akcesoria),
- wymagania organizacyjne (ilość i wielkość sal, mobilność stołów i krzesel),
- kompleksowość kształtowania kwalifikacji (gry kompleksowe),
- stopień zaangażowania i zainteresowania uczestników (zakres aktywizowania uczestników, wymierność rozwiązywanych problemów i stawianych celów, możliwość porównań wyników w wąskich i w szerszych

- przedziałach, konkurencyjność zachowań),
- elastyczność stosowania (ilość uczestników – ćwiczenia indywidualne i/lub grupowe, kwalifikacje uczestników, czasochłonność zajęć),
  - łatwość i sugestywność prowadzenia analizy końcowej w odniesieniu do czynników sukcesu oraz czynników porażki (możliwość przełożenia tego na przykłady zaczerpnięte z realiów gospodarczych),
  - łatwość modyfikacji wypracowanego przykładu bądź ćwiczenia (w tym możliwość modułowego powiązania z bardziej kompleksowymi formami, takimi jak np. kompleksowe gry biznesowe).

#### 4. KORZYŚCI DLA ORGANIZACJI WYNIKAJĄCE Z ZASTOSOWANIA GRYWALIZACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Poniżej artykuł zawiera zestawienie najważniejszych aspektów dotyczących zauważalnych korzyści dla organizacji przy zastosowaniu grywalizacji.

Tabela 1. Przykład kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do wybranych obszarów zadaniowych.

OBSZARY FUNKCJONALNE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	WIEDZA I ZWIĄZANE Z NIĄ UMIEJĘTNOŚCI
Marketing i sprzedaż	<ul style="list-style-type: none"> <li>-czynniki i sposoby analizy sytuacji rynkowej, trafność zakupu ekspertyz i kreatywność w pozyskiwaniu nowych informacji</li> <li>-kierunki i sposoby analizy konkurencji (benchmarking)</li> <li>-elastyczność zachowania się na rynku</li> <li>-formy sprzedaży wyrobów i umiejętność dostosowania się do nich</li> <li>-sztuka zajmowania „dodatniej” pozycji rynkowej</li> <li>-znaczenie długofalowej strategii handlowej i umiejętność powiązania jej z taktyczno – operacyjnymi, umiejętność aktualizowania strategii działania</li> <li>-kierunki i znaczenie porozumień handlowych między przedsiębiorstwami, trafność doboru partnerów</li> <li>-sztuka negocjowania kontraktów i podpisywania umów</li> <li>-sztuka ustalania cen i dostosowywania ich do sytuacji rynkowej (czynniki cenotwórcze), elastyczność w polityce cenowej</li> <li>-zarządzanie zapasami wyrobów gotowych</li> </ul>

Logistyka i zaopatrzenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zależności między sprzedażą wyrobów i zaopatrzeniem w materiały (elementy logistyki funkcjonowania firmy)</li> <li>-kierunki i sposoby analizy rynku zaopatrzenia, trafność doboru ekspertyz i kreatywność w pozyskiwaniu potrzebnych informacji</li> <li>Formy zakupu i umiejętność ich dostosowania się do nich</li> <li>-kształtowanie polityki w zakresie cen zaopatrzeniowych</li> <li>-zarządzanie zapasami</li> </ul>
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>-planowanie i organizacja produkcji</li> <li>-wykorzystanie zdolności produkcyjnych (symulacja i optymalizacja procesów produkcyjnych)</li> <li>-bilansowanie programu produkcyjnego</li> </ul>
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>-czynniki zyskotwórcze i sposoby ich analizy</li> <li>-koszty stałe i koszty zmienne oraz sposoby ich analizy</li> <li>-kalkulacja kosztów (rozdział kosztów stałych)</li> <li>-symulacje wyniku finansowego</li> <li>-opracowanie biznes planu i umiejętność obliczania zapotrzebowania na kredyt</li> <li>-koszty finansowe, umiejętność ich analizy i planowania</li> <li>-cash flow (przepływy finansowe), ich analiza i wpływ na działalność przedsiębiorstwa</li> <li>-umiejętność analizowania wyników finansowych przedsiębiorstwa, umiejętność identyfikowania szans i zagrożeń finansowych</li> </ul>
Organizacja i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-strategia i taktyka w działaniach gospodarczych (SWOT swojej firmy i konkurentów)</li> <li>-podział pracy w zespole</li> <li>-system informacji kierowniczych (gromadzenie i dostępność)</li> <li>-przewidywanie i analiza zewnętrznych reguł prowadzenia działalności (relacje z prowadzącymi grę)</li> <li>-public relations</li> </ul>
Zarządzanie kadrami	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rola kierownika w zespole i trafność doboru osoby na stanowisko kierownicze</li> <li>-styl kierowania w zespole</li> <li>-decyzje indywidualne i decyzje grupowe</li> <li>-trafność doboru kadr do specyficznych zadań (negocjacje, licytacja, wywiad gospodarczy)</li> <li>-analiza silnych i słabych stron w obsadzie kadrowej firm konkurencyjnych</li> </ul>

Źródło: Materiały dydaktyczne Wudarzewski G.WSB w Poznaniu

Tabela 2. Przykładowe obszary kompetencji osobowościowych w grach decyzyjnych.

OBSZARY BADANIA UCZESTNIKÓW GRY	OGÓLNE CECHY I UMIEJĘTNOŚCI MENEĐŻERSKIE
Funkcjonowanie interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-preferowane role organizacyjne (lider, organizator, siewca, perfekcjonista, sędzia, dusza towarzystwa i inne)</li> <li>-umiejętności pracy zespołowej</li> <li>-kontaktowość społeczna, umiejętność nawiązywania kontaktów</li> <li>-stopień dominacji w zespole</li> <li>-umiejętność kierowania ludźmi</li> <li>-preferowany styl kierowania (opcja na zadania/ opcja na ludzi)</li> </ul>
Funkcjonowanie emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-odporność na stresy</li> <li>-opanowanie emocjonalne</li> <li>-oddziaływanie emocjonalne na innych</li> <li>-reagowanie w sytuacjach niepowodzenia</li> </ul>
Temperament działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>-odporność na zmęczenie</li> <li>-dynamika (energiczność) działania, wigor</li> </ul>
Funkcjonowanie intelektualne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pomysłowość, kreatywność myślenia</li> <li>-umiejętność rozpoznawania i strukturyzacji nowych problemów</li> <li>-intuicja ekonomiczna, wrażliwość ekonomiczna</li> <li>-dociekliwość w rozpoznawaniu i rozwiązywaniu problemów</li> <li>-umiejętności organizatorskie, umiejętności przewidywania skutków i preparacji działań</li> <li>-umiejętność kojarzenia różnych elementów w większą całość</li> </ul>
Sposób myślenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-myślenie techniczne / myślenie ekonomiczne</li> <li>-myślenie całościowe / myślenie analityczne</li> <li>-myślenie indukcyjne / myślenie dedukcyjne</li> <li>-selektywność myślenia, umiejętność koncentracji</li> </ul>
Komunikacja społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>-prostota i jednoznaczność języka w kontaktach interpersonalnych</li> <li>-umiejętność dostosowywania języka do poziomu adresatów</li> <li>-umiejętność prowadzenia rozmowy i dyskusowania</li> <li>-umiejętność słuchania innych</li> <li>-umiejętność negocjowania</li> </ul>

Stopień wywierania wpływu na rzeczywistość	-ukierunkowanie na osiągnięcia (poziom aspiracji) -umiejętność aktywnego kształtowania rzeczywistości, umiejętność przekonywania innych do swojego stanowiska -konformizm zachowań, pozostawanie pod wpływem zdarzeń zewnętrznych i innych osób -umiejętność negocjowania
Kierowanie konfliktami	-umiejętność identyfikacji i analizowania źródeł konfliktu -umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole -umiejętność rozwiązywania konfliktów między zespołami
Skłonność do ryzyka	-stopień uwzględnienia ryzyka w niepewnych sytuacjach decyzyjnych
Zarządzanie czasem	-umiejętność utrzymania dyscypliny czasowej realizacji zadań -selektywność w rozwiązywaniu problemów
Elastyczność zachowań	-wrażliwość na argumenty merytoryczne innych -elastyczność zmiany swojego stanowiska -umiejętność znajdowania rozwiązań kompromisowych

Źródło: Materiały dydaktyczne Wudarzewski G.WSB w Poznaniu

Dodatkowym uatrakcyjnieniem dydaktycznym prowadzenia gier dla przedsiębiorstw jest możliwość uczestniczenia w niej kierowników zróżnicowanych pod względem zawodowym. W takich sytuacjach, zróżnicowanie profilu zawodowego uczestników gry pokazuje potrzebę i konieczność współpracy osób o różnej opcji zawodowej (w szczególności dotyczy to kadry techniczno – produkcyjnej i kadry ekonomicznej).

W ostatnim okresie, obok aspektów dydaktycznych, coraz częściej w trakcie rozgrywania gier decyzyjnych uwzględnia się cele związane z rozpoznaniem potencjału kierowniczego uczestników. Wyraźne zapotrzebowanie w tym zakresie zgłaszają zwłaszcza przedsiębiorstwa i inne instytucje decydujące się na rozegranie gry. Gry i ćwiczenia decyzyjne stwarzają znaczne możliwości realizacji takich celów diagnostycznych, co może wynikać przede wszystkim z kompleksowego charakteru tych aktywnych form i uwzględniania wielu elementów jakościowych o charakterze socjo-psychologicznym. Z doświadczeń wynika, że po zakończeniu kilku gier i ćwiczeń dosyć trafnie daje się wyodrębnić wąską grupę uczestników posiadających wysoki poziom potencjału menedżerskiego. Zdarzało się, że wskazane przez trenerów osoby awansowały na odpowiedzialne stanowiska kierownicze o charakterze marketingowym, finansowym czy kadrowym. Efektywność rozpoznania potencjału kierowniczego uzależniona jest także w dużym stopniu od udziału w grze dodatkowych obserwatorów o kwalifikacjach



psychologicznych. Pomimo tych wszystkich dodatkowych zabiegów nie należy jednak przeceniać możliwości rozpoznawczych gier decyzyjnych. Trafność bardziej szczegółowych charakterystyk badanej populacji wymaga uzupełnienia obserwacji z gier o wyniki dodatkowych testów psychologicznych i ćwiczeń kierowniczych, zwłaszcza w sytuacji kiedy zleceniodawca wymaga szczegółowych charakterystyk potencjału kierowniczego wszystkich uczestników, a nie tylko osób o najwyższym potencjale. Doświadczenia w tym zakresie cały czas są uzupełniane, a rozszerzanie współpracy z psychologami w rozpoznaniu potencjału kierowniczego pozwala przewidywać większą efektywność wysiłków w tym kierunku.

## 5. ANALIZA I OCENA EFEKTÓW Z WYKORZYSTANIEM GRYWALIZACJI W IMPERIAL TOBACCO

Rodzaje i przykłady zostaną zaprezentowane na bazie doświadczeń firmy Imperial Tobacco Polska S.A., która od wielu lat stosuje gry menedżerskie zarówno w procesie rekrutacji, jako element szkoleń czy samodoskonalenia kadry kierowniczej. Przykładowo, używano gier do badania kompetencji pracowniczych podczas Development Center dla Sił Sprzedaży.

Wyniki, wg definicji i założeń gier decyzyjnych, służą kierownictwu do, poprawy efektywności wyników i zwiększania wiedzy w zakresie rozwoju kompetencji pracowników na różnych szczeblach organizacji.

Tabela 3. Przykłady stosowanych gier.

Nazwa gry	Spodziewane efekty/zastosowania
Wspólna waluta	Gra kooperatywno-konkurencyjna. Ma pomagać w kształtowaniu zdolności grupowych i interpersonalnych, wyznaczeniu celów, procesach efektywnej komunikacji, radzeniu sobie z różnicami, zasobami i presją czasu
Asertywność	Grupowa gra o asertywności w pracy i sytuacjach codziennych. Pomaga zdefiniować czym jest asertywność i jak właściwie kształtować tę postawę w sytuacjach zawodowych
T-trade	Ćwiczenie z zakresu negocjacji i budowania relacji biznesowych, które wskazuje na trzy podstawowe zasady skutecznych negocjacji <ul style="list-style-type: none"> <li>– zrozumienie stanu umysłu drugiej osoby</li> <li>– zrozumienie siły tkwiącej w interakcji między osobami</li> <li>– zrozumienie wagi asertywności w negocjacjach</li> </ul> W praktyce mamy 3 zespoły po 3 do 5 osób i dużo kolorowych klocków

Po omacku	Zespoły planowania i wdrożenia oraz rozwiązywania problemów (6-18 osób). Ćwiczenie ma na celu wytworzenie procesów komunikacji w celu przekazania abstrakcyjności pojęć. Uczestnicy siedzą z zawiązanymi oczami i poprzez opisanie elementu który trzymają w rękach, mają za zadanie odnalezienie dwóch innych brakujących elementów. Do gry stosujemy dużo plastikowych kolorowych kształtów oraz opaski na oczy.
Napad na bank	Gra zespołowa dla czterech drużyn. Zadaniem zespołów jest przeprowadzenie śledztwa, mając do dyspozycji ograniczony budżet. Po raz kolejny gra koncentrująca się na procesach w grupie. Współdziałanie zespołów może ułatwić wykonanie zadania. Gra się przy użyciu kart.
Win win	Gra negocjacyjna. Drużyny reprezentują różne kraje i poprzez negocjacje dążą do osiągnięcia wspólnego celu - dużo kolorowych elementów
Wulkan	Gra opierająca się na koncepcji „Emocjonalnego konta bankowego” oraz „Siedmiu nawyków skutecznego działania” Covey’a [2007]. Gra ma pomagać w budowaniu nowych zespołów; komunikacji; integracji oraz zmianach struktury firmy
Scrabble	wzbogacają słownictwo, kreatywność, ułatwiają burzę mózgów
Rozwijaj swoje kompetencje	gra karciana, polega na dopasowywaniu kart z przykładowymi sytuacjami do emocji. Dotyczy szeroko pojętego samorozwoju.
Points of You	gra wykorzystuje ilustracje oraz cytaty, które mają na celu spojrzenie na siebie z innej perspektywy i umożliwia przeprowadzenie czegoś na zasadzie samodzielnego coachingu.
Potęga informacji zwrotnej	karty z symbolami mają na celu wskazywać mocne i słabe strony. Gra wykorzystywana w celu: <ul style="list-style-type: none"> <li>-uświadamiania sobie własnych mocnych i słabych stron</li> <li>-udzielania informacji zwrotnej</li> <li>-przedstawiania się i oceny w grupach</li> <li>-budowania zespołu i pracy w zespole</li> </ul> Może również służyć jako rozgrzewka podczas sesji treningowych.
Gra coaching	gra wprowadza w podstawy sesji coachingowych oraz obszarów zarządzania. Gracze wcielają się zarówno w role coachów jak i osób przechodzących coaching.
Szachy	poprawiają koncentrację (firma posiada 6 zestawów)
Skuteczny Menedżer	ćwiczenie, które ma rozwijać umiejętności przywódcze przy symulowanej pracy nad odpowiedzią na zapytania ofertowe

Rozumienie biznesu	Zestaw gier, które mają pomóc w zrozumieniu podstawowego modelu „klienci, pracownicy, właściciele”
Kwestia czasu	gra o zarządzaniu czasem, zasobami oraz zespołem na przykładzie przeprowadzki firmy podzielonej na konkretne działy
Gra piwna	ma na celu przybliżenie podstawowych wyzwań w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz myślenia systemowego. Wszystko na podstawie symulacji procesu produkcji i dystrybucji piwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych Imperial Tobacco

## PODSUMOWANIE

Jak wynika z wyżej przedstawionego materiału zastosowanie gier menadżerskich może i powinno odgrywać uzupełniającą rolę w kształtowaniu właściwych postaw i zachowań pracowniczych. Firmy dojrzałe, jak Imperial Tobacco lub inne, wykorzystujące grywalizację do zarządzania, poprzez między innymi rozwój i badanie kompetencji pracowniczych, zyskują przewagę nad konkurencją, będąc jednocześnie gotowymi do estymowanych wydarzeń i procesów zachodzących w świecie gospodarki rynkowej.

## LITERATURA

- Covey S.R., (2007), *Siedem nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Fox.G., Taylor D. (2005), *Narzędzia do przeprowadzania rekrutacji i selekcji*, OE Warszawa.
- Kirby A. (2005), *Gry szkoleniowe*, OE Warszawa.
- Jagoda J., Wudarszewski Wł, (2015) *Kierunki i możliwości wykorzystania gier kierowniczych na przykładzie gry POMAR*, PN AE Wrocław.

## THE USE OF GAMIFICATION AS A SUPPORT TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Abstract:** The aim of the article is to present modern methods of learning the desired behavior of employees in business conditions, using the active forms of learning which are simulation games. In this article I will refer to the experience of the company Imperial Tobacco Poland SA, used its gaming and objectives achieved. In this article I will present the benefits generated by decision games, their goals, capabilities and didactic .

**Keywords:** gamification, game managerial decision games, the active form of teaching

