

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study.....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test.....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method.....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska**

Uniwersytet Gdański

---

## STRATEGICZNE GRY SZKOLENIOWE JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

---

**Streszczenie:** Kapitał intelektualny pracowników stanowi kluczowy zasób wielu współczesnych organizacji. Warunkuje on zdolność do kreowania wartości dodanej uzasadniającej ich istnienie. Szczególnie istotnym jego elementem są kompetencje menedżerów, od których zależy nie tylko harmonijne funkcjonowanie, ale przede wszystkim wyznaczanie kierunków rozwoju w kontekście definiowanych celów strategicznych. Tym samym zapewnienie wykwalifikowanej kadry kierowniczej staje się priorytetowym działaniem obszaru HR. Jednym z narzędzi służących rozwojowi kompetencji menedżerskich są gry szkoleniowe. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, które z umiejętności menedżerskich mogą być kształtowane za pomocą strategicznych gier szkoleniowych. Autorzy przeanalizowali grę decyzyjną Strategic Management Game i podjęli próbę wskazania w stosowanych profilach kompetencji menedżerskich tych umiejętności, które kształtuje powyżej wskazane narzędzie.

**Słowa kluczowe:** szkolenie, gry, umiejętności, strategia, menedżer.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.08

### 1. Wstęp

Projektanci współczesnych narzędzi szkoleniowych przywiązują dużą wagę do skuteczności tworzonych rozwiązań. Wynika to z zainteresowania metodami aktywnymi oraz tymi, które w największym stopniu odnoszą się do rzeczywistych uwarunkowań, dla których są kształtowane kompetencje. Warunki te spełniają gry szkoleniowe. Są one rozwiązaniem stosowanym od dawna, jednak spopularyzowały się dopiero w ostatnich latach, m.in. dzięki informatycznym technologiom umożliwiającym symulowanie złożonej rzeczywistości na podstawie rozbudowanych modeli matematycznych.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie umiejętności menedżerskich, które mogą być doskonalone z wykorzystaniem przykładowej strategicznej gry szkoleniowej opracowanej przez międzynarodowy zespół specjalistów z uczelni

wyższych. Informacje na temat struktury i działania narzędzia autorzy uzyskali poprzez testowanie oraz analizę dokumentacji, a następnie uzyskaną wiedzę odnieśli do modeli kompetencyjnych.

## 2. Umiejętności menedżerskie – zarys problematyki

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania pojęcie umiejętności jest różnie definiowane. Brak spójności terminologicznej wynika z interdyscyplinarnej natury nauk o zarządzaniu, a także różnic językowych. W języku angielskim terminy umiejętność (*skill*), kompetencja (*competency*), zdolność (*ability*) stanowią wyrazy bliskoznaczne, stosowane zamiennie [Rakowska, Sitko-Lutek 2000]. Umiejętności definiuje się jako sprawdzoną możliwość wykonania przez jednostkę czynności prowadzących do uzyskania zaprojektowanego wyniku [Nowacki 1999]. Z kolei przez umiejętności menedżerskie rozumie się sprawne i skuteczne osiąganie celów z zakresu zarządzania podmiotami gospodarczymi czy szerzej – organizacjami [Nogalski, Śniadecki 2001]. Warto zwrócić uwagę na to, że umiejętności menedżerskie są pojęciem węższym niż kompetencje, gdyż stanowią jeden z elementów kompetencji menedżerskich. Na kompetencje menedżerskie składają się również: wiedza, postawy, cechy osobowości [Rakowska 2007], predyspozycje i doświadczenia kierowników [Lachiewicz, Walecka 2012].

Z uwagi na ograniczoną objętość niniejszego opracowania przedstawiona poniżej charakterystyka umiejętności menedżerskich koncentruje się na umiejętnościach menedżerów zajmujących najwyższe szczeble zarządzania. Typologia umiejętności menedżerskich przedstawianych w literaturze przedmiotu jest bardzo zróżnicowana, dlatego trudno przyjąć jednoznaczny ich podział. Na uwagę zasługuje podział umiejętności menedżerskich Katza [1955]. Autor wyróżnia w nim trzy podstawowe grupy umiejętności menedżerskich: umiejętności techniczne, umiejętności społeczne – interpersonalne, a także umiejętności koncepcyjne. Ponadto podkreśla, że znaczenie poszczególnych umiejętności menedżerskich zmienia się w zależności od szczebla zarządzania. Umiejętności techniczne obejmują wiedzę o metodach, procedurach i technikach działania, a także zdolność do wykorzystania narzędzi i wyposażenia związanego z daną działalnością. Ta grupa umiejętności jest najbardziej istotna na najniższym szczeblu zarządzania. Z kolei na umiejętności społeczne – interpersonalne składa się wiedza o ludzkich zachowaniach i relacjach interpersonalnych, a więc są to umiejętności ważne na każdym szczeblu zarządzania. Ostatnia grupa umiejętności wyróżnionych przez Katza obejmuje umiejętności koncepcyjne, które odgrywają najważniejszą rolę na najwyższym szczeblu zarządzania, natomiast na najniższym ich waga jest znikoma. Umiejętności te są niezbędne przy planowaniu oraz organizowaniu działań, twórczym rozwiązywaniu problemów, a także formułowaniu polityki strategicznej firmy. Umiejętności koncepcyjne rozumiane są również jako umiejętności strategicznego myślenia i działania, rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumienia relacji między jej elementami [Kubik 2008]. Myślenie

strategiczne, jako proces, za który odpowiedzialny jest menedżer-strateg [Rybicki 2012a], polega na identyfikowaniu kluczowych problemów dotyczących rozwoju organizacji oraz na podejmowaniu decyzji o długim horyzoncie czasowym w celu ich rozwiązania [Rybicki 2013]. Koncentruje się ono przede wszystkim na przyszłości przedsiębiorstwa, gdyż polega na równoczesnym tłumaczeniu rzeczywistości i wskazywaniu kierunków oraz sposobów przekształcania przyszłości. Można je rozpatrywać w kategoriach jakościowych, globalnych, alternatywnych oraz ryzyka. Jest ono ukierunkowane na rozpoznanie własnych sił w kontekście zachowań, strategii i zamiarów partnerów rynkowych i konkurentów [Sopińska 2010]. Wymienioną wyżej umiejętność rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumienia relacji między jej elementami można utożsamiać z umiejętnością holistycznego spojrzenia na organizację. Podejście holistyczne oznacza bowiem podejście całościowe [Rybicki 2012b].

H. Koontz i H. Weihrich do umiejętności menedżerskich, które zidentyfikował Katz, dodali umiejętności diagnostyczne i analityczne [Koontz, Weihrich 2010], a więc umiejętności z zakresu badania symptomów problemów pojawiających się w organizacji, umiejętności opracowywania racjonalnych rozwiązań oraz podejmowania optymalnych decyzji [Kubik 2008]. Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania podejmują decyzje o charakterze strategicznym i operatywnym, jednakże specyfika ich pracy wymaga, aby zaangażowanie w zagadnienia strategiczne było znacznie większe [Korpus 2011]. Decyzje strategiczne dotyczą wszystkich sfer działalności organizacji, tzn.: rozwoju produktów, zakresu geograficznego działalności, sposobów konkurencji, zarządzania kadrami, polityki finansowej, a także wyboru dostawców [Romanowska 2009].

Warto w tym miejscu scharakteryzować również jeden ze współczesnych modeli identyfikujących umiejętności menedżerskie, opracowany przez specjalistów Hay-Group i noszący nazwę The Manager Competency Model [*The Manager...* 2001]. Przedstawia on 11 umiejętności ujętych w 4 grupy: zarządzanie sobą, zarządzanie zespołem, zarządzanie pracą, a także zarządzanie współpracą. Umiejętności zarządzania sobą obejmują: empatię, czyli zdolność rozpoznawania emocji, uczuć innych osób oraz przyczyn ich zachowań, umiejętność samokontroli emocjonalnej, a także umiejętność podejmowania wyzwań biznesowych i racjonalnych decyzji. Na umiejętności zarządzania zespołem składają się: wspieranie rozwoju pracowników, pobudzanie pracowników do zaangażowania się w pracę oraz umiejętności przywódcze polegające na integracji celów pracowników z celami organizacji. Z kolei na umiejętności zarządzania pracą składają się: umiejętność koncentracji na końcowym rezultacie działań, inicjowanie działań oraz rozwiązywanie problemów. Ostatnią sklasyfikowaną grupę tworzą umiejętności współpracy, czyli umiejętności wywierania wpływu na inne osoby oraz wspierania pracy zespołowej. Przedstawiona charakterystyka modelu pozwala sądzić, iż niektóre z wyżej wymienionych umiejętności można zaklasyfikować do umiejętności interpersonalnych, które są równie istotne jak umiejętności koncepcyjne w pracy menedżera zajmującego najwyższe szczeble

zarządzania. Z kolei T. Oleksyn, który dokonuje charakterystyki kompetencji wybranych grup zawodowych, zwraca uwagę na kilka istotnych umiejętności w pracy menedżerów-strategów, które nie zostały do tej pory wymienione, a mianowicie: zdolność do formułowania misji, wizji i strategii organizacji, umiejętność doboru pracowników na ważne stanowiska w firmie, a także umiejętność generowania zysków [Oleksyn 2010].

Jak zauważa J. Żurawska, doskonalenie umiejętności menedżerskich jest wskazane z powodu konieczności zarządzania strategicznego [Żurawska 2011]. Zarządzanie strategiczne jest kluczowym zadaniem dla menedżerów najwyższego szczebla zarządzania, gdyż polega na: ustalaniu wizji i misji, formułowaniu i wdrażaniu strategii organizacji oraz analizie otoczenia konkurencyjnego organizacji w celu identyfikacji istniejących bądź mogących powstać w przyszłości szans i zagrożeń [Rokita 2005].

### 3. Istota gier szkoleniowych

Szczególnym narzędziem wykorzystywanym do rozwoju umiejętności menedżerskich są gry szkoleniowe. Stanowią one specyficzne zadanie wyznaczone do zrealizowania w fizycznie i mentalnie wyizolowanej rzeczywistości; wykonywanie go wymaga zaś od uczestników wykazania się określonymi kompetencjami, których ocenie może służyć wynik realizacji tego zadania.

Istotą szkoleniowych gier decyzyjnych jest zasymulowanie sytuacji objętych programem szkolenia w taki sposób, aby uczestnicy szkolenia mogli poczuć się aktywnymi aktorami odgrywającymi swoją rolę, podejmując działania w związku z określoną, zazwyczaj problemową, sytuacją. Jedną z kategorii gier decyzyjnych są gry kierownicze (nazywane także menedżerskimi). Jak sugeruje nazwa, są one nastawione na kształtowanie kompetencji menedżerskich poprzez takie zaprojektowanie mechaniki oraz fabuły gry, aby bezpośrednio odnosiła się do zadań kierowniczych [Wawrzeńczyk-Kulik 2013].

Gry szkoleniowe charakteryzują się następującymi cechami:

1. Posiadają własne środowisko, odrębne od realnego świata.
2. Decyzje graczy nie zmieniają realnego świata, niemniej wynik gry może mieć przełożenie na ich sytuację zawodową.
3. Udział w grze wymaga wkładu pracy.
4. Osiągnięty w grze wynik stanowi przede wszystkim wypadkową kompetencji graczy oraz ich zaangażowania.

Należy podkreślić, że gra szkoleniowa jest czymś innym niż gra *sensu stricto*, tym samym nie wszystkie cechy przypisywane grom można bezpośrednio odnieść do gier szkoleniowych. Do takich cech należą bezproduktywność oraz dobrowolność. Bezproduktywność [Radosiński, Balcerak 1998] jest przypisywana grom ze względu na ich niemal wyłącznie rozrywkowy charakter. Gra szkoleniowa nie jest bezproduktywna – chociaż w efekcie jej przeprowadzenia nie powstają żadne mate-

rialne produkty, to jednak z założenia ich zastosowanie jest podyktowane dążeniem do uzyskania korzyści w postaci oceny kapitału intelektualnego uczestników gry, większej świadomości zjawisk przedstawionych w symulacji, rozwiniętych kompetencji pracowniczych. Przeprowadzenie gry szkoleniowej jest więc usługą kreującą wartość dodaną dla klienta, jakim jest uczestnik szkolenia.

Komentarza wymaga kwestia dobrowolności udziału w grze szkoleniowej [Więcek-Janka, Kujawińska 2010] – dobrowolność ta jest analogiczna do dobrowolności udziału w szkoleniu jako takim. Odmowa udziału w grze szkoleniowej stanowiącej jedno z narzędzi zastosowanych podczas szkolenia, do wzięcia udziału w którym pracownicy zostali zobligowani decyzją kierownictwa, może zostać uznana za niewypełnienie polecenia przełożonego i wiązać się z nałożeniem sankcji służbowych. Obligatoryjny udział w szkoleniu podważa twierdzenie, że gra stanowi „źródło satysfakcji i przyjemności” [Więcek-Janka, Kujawińska 2010], gdyż uczestniczą w nim także osoby, którym idea gry nie odpowiada.

Według przyjętych w literaturze klasyfikacji metod szkoleniowych gry szkoleniowe należą do metod stosowanych poza stanowiskiem pracy oraz metod aktywnych. To, że gry szkoleniowe należą do metod stosowanych poza stanowiskiem pracy, wynika z fundamentalnego założenia, iż gra jest symulacją wybranego aspektu rzeczywistości i tym samym nie może być realizowana w połączeniu z aktywnością zawodową uczestnika szkolenia.

Ze względu na kryterium wymaganej od uczestników szkolenia aktywności gry szkoleniowe kwalifikują się do aktywnych metod szkoleniowych. Aktywizacja z jednej strony stanowi istotny walor tej metody, z drugiej – niezbędny warunek osiągnięcia celów szkoleniowych. Zaangażowanie uczestników zazwyczaj jest wywołane chęcią zmierzenia się z postawionym wyzwaniem. Inną przyczyną aktywizacji może być potrzeba rywalizacji i dominacji, którą to potrzebę uczestnicy zaspokajają poprzez okazanie przewagi własnych kompetencji nad kompetencjami pozostałych uczestników szkolenia. W realnym środowisku pracy potrzeby te z różnych względów bywają tłumione (lęk przed reakcją współpracowników, niepewność co do skutków określonych zachowań, przestrzeganie norm społecznych), jednak w grze mogą zostać ujawnione, gdyż stanowi ona jedynie symulację, a tym samym nie występuje obawa przed jakimikolwiek konsekwencjami niewłaściwych decyzji [Widelak 2011].

Gry szkoleniowe można klasyfikować m.in. ze względu na: stopień formalizacji reguł, liczbę uczestników realizujących wspólny cel, występowanie antagonizmów pomiędzy graczami, turowość oraz realizm środowiska gry.

Ze względu na stopień formalizacji reguł gry szkoleniowe można podzielić na gry oparte na inwencji uczestników oraz gry oparte na modelu. Gry zakwalifikowane do pierwszej grupy polegają na wskazaniu uczestnikom szkolenia celu, jaki powinni osiągnąć, oraz dostarczeniu im zasobów, przedstawieniu ogólnych reguł i warunków działania określających dopuszczalne i niedopuszczalne rodzaje aktywności. Gry z tej grupy charakteryzują się mniejszym poziomem formalizacji – uczestnicy

szkolenia, aby osiągnąć założony cel, mogą podejmować dowolne działania niewykraczające poza określone ograniczenia. Odwołują się one do kreatywności, zdolności samoorganizacji jednostki lub zespołu, zdolności komunikacyjnych lub negocjacyjnych. Wydaje się, że bardziej adekwatną nazwą byłaby „zabawa szkoleniowa”, ale tego typu sformułowanie mogłoby rodzić wątpliwości w kwestii walorów dydaktycznych tej metody szkoleniowej. Za stosowaniem pojęcia „gra” przemawia występowanie celu i reguł (mimo ich ogólnikowego zakresu) – zabawa w ścisłym znaczeniu tego słowa nie zakłada występowania reguł [Okoń 1981], a jedynie ogólnie przyjęte zasady, indywidualnie określone przez jej uczestników w ramach powszechnie akceptowanych zasad życia społecznego.

Gry oparte na modelu są ustrukturyzowane. Prezentują specyficzną koncepcję wirtualnego świata rządzącego się jednoznacznie sprecyzowanymi zasadami. Od uczestników szkolenia oczekuje się osiągnięcia celów. Mogą one być określone w sposób absolutny (oczekuje się od graczy osiągnięcia pewnego poziomu wartości parametrów ujętych w modelu, np. obrotów firmy) lub relatywny (oczekuje się od graczy osiągnięcia wyniku lepszego od wyników innych graczy lub lepszego od wyników osiągniętych podczas wcześniejszych rozgrywek). Poziom wartości parametrów jest modyfikowany przez graczy poprzez podejmowanie działań dopuszczonych zasadami gry oraz, w przypadku gry wieloosobowej, poprzez wpływanie na decyzje innych graczy. Wyniki osiągnięte przez uczestników są ujęte w jednoznacznie sparametryzowanej formie i przekładają się na ich ostateczną ocenę, chociaż w przypadku części szkoleń opartych na grach ocenie podlegają także inne aspekty, jak np.: stabilność emocjonalna gracza, jego skłonność do ryzyka czy stosowane przez niego techniki perswazyjne.

Gry oparte na modelu są nazywane grami decyzyjnymi, gdyż kluczowym czynnikiem sukcesu w osiągnięciu założonych celów jest optymalne zarządzanie zasobami (ich pozyskiwanie, przechowywanie, wykorzystywanie i sprzedaż lub wymiana) oraz ewentualnie wchodzenie w interakcje z wirtualnymi podmiotami, osobami wspierającymi szkolenie i pełniącymi określone funkcje czy z innymi uczestnikami szkolenia.

Ze względu na liczbę uczestników realizujących wspólny cel można wyróżnić gry indywidualne i gry zespołowe [Ragin-Skorecka, Włodarczyk 2011]. W grach indywidualnych gracze są zdani jedynie na siebie, nie mogą liczyć na wsparcie merytoryczne innych osób. W grach zespołowych następuje wspólne dążenie do osiągnięcia założonych rezultatów. Uczestnicy dyskutują na temat możliwych działań, omawiają przedstawiane argumenty i punkty widzenia oraz dzielą się wiedzą i doświadczeniami. Tym samym są kształtowane kompetencje interpersonalne – komunikacyjne, perswazyjne czy organizacyjne (w przypadku konieczności podziału niezbędnych prac pomiędzy członków zespołu).

Ze względu na występowanie antagonizmów pomiędzy uczestnikami można wyróżnić gry bez rywalizacji oraz gry rywalizacyjne. W grach bez rywalizacji uczestnicy realizują wyznaczone cele w środowisku, którego uwarunkowania są

kształtowane według algorytmu, losowo, poprzez interwencje trenerów czy też na skutek ich własnych działań. Nie biorą w nich udziału uczestnicy współzawodniczący o zwycięstwo. Występują oni natomiast w grach rywalizacyjnych, co stanowi istotny czynnik motywujący do aktywnego uczestniczenia i pełnego zaangażowania się w rozgrywkę. Ponadto unikalne strategie rywali przyczyniają się do urozmaicenia rozgrywek, które za każdym razem mogą przebiegać zupełnie inaczej, a możliwość analizy działań podejmowanych przez innych graczy pozwala na ćwiczenia umiejętności analitycznych i diagnostycznych.

Zastosowanie obu klasyfikacji łącznie pozwala wyszczególnić cztery grupy gier: jednoosobowe, indywidualne gry wieloosobowe, gry kooperacyjne oraz gry drużynowe (tab. 1).

**Tabela 1.** Klasyfikacja gier szkoleniowych ze względu na liczbę uczestników oraz zbieżność ich celów

		Liczba uczestników wspólnie realizujących cel	
		gry indywidualne	gry zespołowe
Występowanie antagonizmów	gry bez rywalizacji	gra jednoosobowa – gracz sam rozwiązuje problemy stawiane przez grę, bez uczestnictwa innych graczy (np. gra komputerowa)	gra kooperacyjna – kilka osób wspólnie rozwiązuje problemy kreowane przez grę i realizuje te same cele
	gry rywalizacyjne	indywidualna gra wieloosobowa – gracze w pojedynkę rozwiązują nie tylko problemy kreowane przez grę, ale także wynikające z działań innych graczy	gra drużynowa – kilkusobowe drużyny rozwiązują problemy kreowane przez grę oraz przez inne drużyny

Źródło: opracowanie własne.

Gry jednoosobowe są rozgrywane indywidualnie – zarówno bez udziału uczestników wspomagających, jak też bez oponentów. Gracz musi sam zmierzyć się z problemami, które wynikają z uwarunkowań środowiska gry oraz jego własnych wcześniejszych decyzji. Do tej kategorii można zaliczyć większość szkoleniowych gier komputerowych, gdzie aplikacja w sposób dynamiczny generuje środowisko dla gracza, który ma świadomość braku udziału innych graczy w rozgrywce.

Udział w indywidualnej grze wieloosobowej wiąże się przede wszystkim ze stawieniem czoła innym uczestnikom szkolenia, chociaż aplikacja także w tym modelu gry może kreować szanse i zagrożenia wymagające uwzględnienia przez graczy. Uczestnicy są przede wszystkim nastawieni na rywalizację – ich cele są wzajemnie antagonistyczne, niemniej w niektórych grach możliwe jest podejmowanie działań kooperacyjnych, rozumianych jako współpraca z przeciwnikami w związku z dążeniem do realizacji wybranych celów wspólnych lub takich, których indywidualna realizacja jest bardzo trudna, kosztowna lub wręcz niemożliwa.

Gry kooperacyjne charakteryzują się wspólnym dążeniem graczy do tych samych celów. Mogą się one zakończyć wspólnym zwycięstwem lub wspólną porażką, więc z założenia żaden uczestnik nie podejmuje działań skierowanych przeciwko innym uczestnikom (nie występują działania wrogie), a antagonizmy mogą się pojawić co najwyżej podczas zespołowego rozważania alternatywnych sposobów osiągnięcia celów różniących się poziomem ryzyka, kosztami czy koniecznością nieproporcjonalnego zaangażowania się poszczególnych graczy w planowane działania.

W grze drużynowej uczestnicy są podzieleni na rywalizujące między sobą zespoły. Pomiędzy członkami zespołu istnieje przepływ informacji oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań, podobnie jak w grach kooperacyjnych. Świadomość udziału w grze konkurencyjnych drużyn z jednej strony wywołuje poczucie zagrożenia, a z drugiej – przyczynia się do kształtowania poczucia więzi z członkami własnego zespołu, tym samym pobudza emocje niewystępujące w takim nasileniu przy zastosowaniu innych metod szkolenia.

Gry dzielą się na turowe i rozgrywane w czasie rzeczywistym. Gracze w rozgrywce turowej na podjęcie zestawu decyzji mają określony czas, w którym dopuszczalne jest dokonywanie nieograniczonej liczby korekt. Dopiero po formalnym zakończeniu tury ich działania zostają uwzględnione w symulacji. Gra w czasie rzeczywistym charakteryzuje się koniecznością podejmowania rozważnych, a jednocześnie odpowiednio szybkich działań, gdyż są one natychmiast uwzględniane w środowisku gry.

Gry szkoleniowe można podzielić na metaforyczne i realistyczne. Gry metaforyczne stanowią odzwierciedlenie pewnych zjawisk i mechanizmów działania, których dotyczy szkolenie w realiach odbiegających od rzeczywistego środowiska wykonywania pracy. Badacze problematyki symulacji biznesowych podkreślają walory gier realistycznych, odzwierciedlających obiekty charakterystyczne dla otoczenia, którego dotyczy szkolenie [Balcerak 2008].

#### **4. Charakterystyka gry Strategic Management Game**

Strategic Management Game jest szkoleniową komputerową grą strategiczną stworzoną w ramach projektu „Lifelong Learning Programme” przez partnerów z polskiego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i z litewskiego ISM University of Management and Economics. Narzędzie jest przeznaczone do realizacji celów związanych z kształceniem kompetencji menedżerskich.

Gra została zaprojektowana jako program komputerowy symulujący uwarunkowania makroekonomiczne, w których uczestnicy szkolenia prowadzą działalność gospodarczą (gra realistyczna). Działalność ta ma charakter produkcyjny i w zależności od specyfiki zastosowanej fabuły może dotyczyć różnych branż. Autorzy opracowania mieli możliwość testowania i oceny narzędzia bezpośrednio po jego zaprojektowaniu, na podstawie scenariusza przewidującego produkcję czekolady.

Gra prowadzona jest zdalnie przez trenera mającego dostęp do panelu kontrolnego. Przed rozpoczęciem rozgrywki ustala on parametry gry, dzięki czemu uwarunkowania wirtualnej rzeczywistości mogą być zbliżone do realiów, w których funkcjonują uczestnicy szkolenia, lub realiów czysto hipotetycznych. W trakcie gry parametry mogą być przez niego ręcznie przekształcane, dzięki czemu uczestnicy doświadczają mniej lub bardziej turbulentnych zmian w otoczeniu prowadzonej działalności. W ten sposób trener wpływa na poziom trudności gry adekwatnie do poziomu kompetencji graczy.

W grze może brać udział kilka kilkusobowych drużyn jednocześnie (gra drużynowa). W każdej drużynie dokonywany jest podział ról – wyznaczany jest prezes, który ma możliwość podejmowania wszystkich decyzji, oraz dyrektorzy poszczególnych pionów, których kompetencje są ograniczone. Poszczególne drużyny nie mają wglądu do działań podejmowanych przez pozostałe zespoły uczestniczące w rozgrywce, mogą zobaczyć jedynie wyniki cząstkowe stanowiące podsumowanie każdego etapu. Strategic Management Game jest grą turową – osiągnięcie zakładanych efektów wymaga podjęcia z wyprzedzeniem określonych działań. Tym samym wszelkie decyzje wymagają planowania przyszłej aktywności oraz przewidywania zmian w otoczeniu i konsekwencji własnych posunięć.

Drużyny podejmują decyzje dotyczące m.in.: specyfiki produkowanych dóbr, lokalizacji produkcji, zatrudnienia, zasobów ludzkich, wytwarzanego asortymentu, magazynowania, miejsc sprzedaży, cen produktów czy promocji. Z kolei decyzje dotyczące rodzaju produkowanych dóbr, wielkości produkcji, miejsc sprzedaży i cen są podejmowane z uwzględnieniem specyfiki klientów, których wyróżniono kilka kategorii ze względu na preferencje dotyczące jakości, ceny, opakowania itd. Produkcja wymaga wyboru dostawcy surowca przy kierowaniu się takimi parametrami, jak np. jego koszt czy walory ekologiczne. Odnośnie do zasobów ludzkich drużyna podejmuje decyzje dotyczące wielkości zatrudnienia, szkoleń oraz motywacji płacowej i pozapłacowej (np. liczba dni urlopu czy wysokość ubezpieczenia). Gracze muszą zadbać o to, by potencjał personelu był adekwatny do mocy linii produkcyjnych. Ważnym aspektem gry są ponoszone koszty. Wiązą się one z realizacją polityki personalnej, prowadzenia badań związanych z wprowadzeniem nowych produktów, rozwojem i budową biur sprzedaży czy linii produkcyjnych. Możliwe jest pokrywanie kosztów nie tylko z przychodów, ale również z oprocentowanych kredytów. Efektem podejmowanych decyzji są: wielkość produkcji, sprzedaży, zysk i udział w rynku.

## 5. Zakończenie

Gra Strategic Management Game należy do kategorii komputerowych gier szkoleniowych – program komputerowy zgodnie z opracowanym modelem matematycznym symuluje uwarunkowania ekonomiczne i społeczne, dzięki czemu możliwe jest tak dokładne odwzorowanie prawideł rządzących w rzeczywistym świecie, aby

narzędzie posiadało walor dydaktyczny. Jest to gra drużynowa z pewnym nastawieniem na rywalizację, przy czym w zasadzie nie występują w niej interakcje pomiędzy antagonistycznymi zespołami.

Analizowana gra jest grą szkoleniową umożliwiającą kształtowanie kompetencji związanych z zarządzaniem strategicznym. Dzięki zasymulowaniu zjawisk gospodarczych uczestnicy gry mają możliwość testowania różnych koncepcji prowadzenia działalności. Decyzje są podejmowane przez graczy na dużym poziomie ogólności, co jest o tyle uzasadnione, że ewentualne uszczegóławianie problemów symulowanej firmy sprowadziłoby rozgrywkę na poziom taktyczny, a nie to było zamierzeniem jej twórców.

Podsumowaniem powyższych rozważań jest próba stworzenia profilu umiejętności menedżerskich doskonalonych przez opisaną powyżej strategiczną grę szkoleniową:

1. Model zastosowany w grze Strategic Management Game przedstawia relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi obszarami zarządzania (marketingiem, produkcją, sprzedażą, zarządzaniem zasobami ludzkimi itd.). Ukazuje również istotne dla organizacji zmiany czynników otoczenia (cen surowców, struktury popytu itd.). Tym samym gracz, podejmując decyzje, jest zmuszony do spojrzenia na każdą z funkcji w perspektywie całokształtu powiązań i zależności. Można więc stwierdzić, że gra kształtuje **umiejętność holistycznego postrzegania organizacji i jej otoczenia**.

2. W przestrzeni organizacyjnej symulowanej przez Strategic Management Game uczestnicy tworzą wartość rynkową, podejmując decyzje w kluczowych obszarach działania organizacji, dotyczące wielkości produkcji, zatrudnienia czy wyboru dostawców, dzięki czemu doskonalą **umiejętności podejmowania decyzji**.

3. Część decyzji podejmowanych przez graczy jest uwarunkowana wcześniejszym podjęciem określonych działań. Tym samym gra wymaga wykazania się **umiejętnością planowania**.

4. W celu pomnożenia kapitału gracze rozporządzają wirtualnymi zasobami, rozdysponowując je pomiędzy realizowane cele, dążąc przy tym do ekonomizacji podejmowanych decyzji, przez co kształtują swoje **umiejętności organizatorskie**.

5. Podejmowane przez uczestników gry decyzje mają odzwierciedlenie w raportach dotyczących: wielkości sprzedaży dokonanej przez poszczególne biura sprzedaży, wielkości sprzedaży dla poszczególnych grup klientów, kosztów zainicjowanych kampanii reklamowych, kosztów transportu wyrobów, a także wielkości i kosztów zatrudnienia w biurach i na liniach produkcyjnych. Tym samym gra doskonalą **umiejętności analityczne**.

6. Fabuła gry zakłada możliwość zaciągnięcia zobowiązań finansowych umożliwiających zwiększenie skali działalności. Uczestnicy, ponosząc pozytywne lub negatywne konsekwencje tego typu decyzji (opartych na bardziej lub mniej racjonalnych przesłankach planistycznych), kształtują **umiejętności szacowania ryzyka**.

7. Fabuła gry odwzorowuje rzeczywistość gospodarczą, którą gracze postrzegają przez pryzmat celów i zadań kadry zarządzającej, wcielając się w jej rolę, co przyczynia się do rozwoju ich **wyobraźni organizacyjnej**.

8. Strategic Management Game jest grą drużynową, w której poszczególni członkowie zespołu odgrywają wyznaczone role kierowników funkcyjnych posiadających uprawnienia decyzyjne. Dokonywanie uzgodnień pomiędzy graczami kształtuje **kompetencje interpersonalne**.

## Literatura

- Balcerak A., 2008, *Realizm w menedżerskich grach symulacyjnych*, [w:] Balcerak A., Kwaśnicki W. (red.), *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 252.
- Katz R.L., 1955, *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, no. 1/2, s. 33-42.
- Koontz H., Wehrich H., 2010, *Essentials of Management an International Perspective 8E*, Tata McGraw-Hill Education, New Delphi.
- Korpus J., 2011, *Poziom świadomości menedżerów w zakresie zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Łobejko S., Pierścionek Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 85-86.
- Kubik K., 2008, *Kultura menedżerska*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiszniewskiego, Warszawa.
- Lachiewicz S., Walecka A., 2012, *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 159.
- Nogalski B., Śniadecki J., 2001, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nowacki T.W., 1999, *Zawodownawstwo*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom.
- Okoń W., 1981, *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oleksyn T., 2010, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa-Kraków.
- Radośniński E., Balcerak A., 1998, *Zabawa, wojna, zarządzanie*, [w:] Radośniński E. (red.), *Modelowanie symulacyjne w dydaktyce ekonomii*, Polskie Towarzystwo Symulologiczne, Wrocław-Kraków-Gliwice, s. 20.
- Ragin-Skorecka K., Włodarczyk Z., 2011, *Gry kierownicze*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Rakowska A., 2007, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Rybicki J., 2012a, *Holistyczny model strategii przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A(149), s. 87-89.
- Rybicki J., 2012b, *Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Krupski R. (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 17, s. 130.
- Rybicki J., 2013, *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Sopińska A., 2010, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

- The Manager Competency Model*, 2001, Hay Acquisition Company I, Inc, 2001, <http://www.toplevel-coaching.com/MCPBriefGuide.pdf> (07.03.2014)).
- Wawrzeńczyk-Kulik M., 2013, *Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „podstawy przedsiębiorczości”*, Zeszyty Naukowe WSEI, seria Ekonomia, nr 1, s. 307.
- Widelak D., 2011, *Podnoszenie kwalifikacji pracowników w sferze edukacyjnej i pozaedukacyjnej*, [w:] Potwora W., Żurawska J. (red.), *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole, s. 56.
- Więcek-Janka E., Kujawińska A., 2010, *Decyzje i gry marketingowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Żurawska J., 2011, *Kompetencje menedżerskie w świetle wyników obserwacji uczestniczącej*, [w:] Potwora W., Żurawska J. (red.), *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole, s. 117.

## STRATEGIC MANAGEMENT GAMES AS A TOOL FOR DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCY

**Summary:** This article concerns using games as a training tool which may develop managerial competency. The authors intention is to present a Strategic Management Game which is an example of a computer decision game. In this game competitors make strategic decisions about production location, sales destination, suppliers, employment, human resources, promotion and financial policy. According to a conducted simulation, participation in this game may develop not only conceptual skills such as the ability of strategic thinking and holistic thinking, but also design skills such as analyzing and diagnosing organizational problems or making strategic decisions.

**Keywords:** training, decision games, managerial competency.