PRACOWNIA GIER
SZKOLENIOWYCH

W CO GRAJĄ POLSKIE FIRMY?

GRY SYMULACYJNE W ORGANIZACJACH
PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ

Joanna Średnicka
Jagoda Gandziarowska

PRACOWNIA GIER
SZKOLENIOWYCH

SPIS TREŚCI

1. SŁOWO O METODZIE

Odkryć moc błędnych decyzji

2. WDRAŻANIE WARTOŚCI

Od wartości do zachowań: gry jako wsparcie wdrażania wartości w organizacji

3. MŁODE TALENTY

Tylko dla Orłów: gry w szkoleniach menadżerów i programach rozwojowych dla młodych talentów

4. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

Zmiany organizacyjne w międzynarodowej strukturze firmy

5. FUZJA

Dwa w jednym: gry wspierają integrację po fuzji

6. FUNDUSZE UNIJNE

Gry jako innowacje: przykłady projektów dofinansowanych z UE

Odkryć moc błędnych decyzji
O korzyściach gier symulacyjnych dla organizacji

Oddajemy w Państwa ręce kolekcję projektów rozwojowych zrealizowanych w firmach różnych branż w ostatnich latach w Polsce. Wszystkie łączy wyjątkowość metody - wykorzystanie gier symulacyjnych. Prezentowane tu przykłady to materiał zebrany podczas naszej kilkuletniej działalności w obszarze gier i symulacji w Polsce. Spośród dziesiątek zrealizowanych w sektorze prywatnym i publicznym projektów wybraliśmy kilka inspiracji, żeby możliwie szeroko przedstawić Państwu możliwości zastosowań tego narzędzia w organizacji.

Na czym polega jego siła?

Bill Gates po długich namowach zgodził się udzielić dziennikarzowi amerykańskiej biznesowej gazety krótkiego wywiadu:

- *Proszę, ma pan trzy pytania.*

Dziennikarz zaczyna więc bardzo konkretnie:

-*Jaki jest przepis na sukces?*

Bill Gates odpowiada krótko:

-*TRAFNE DECYZJE.*

-*A w jaki sposób nauczyć się podejmowania trafnych decyzji?* – dopytuje dziennikarz.

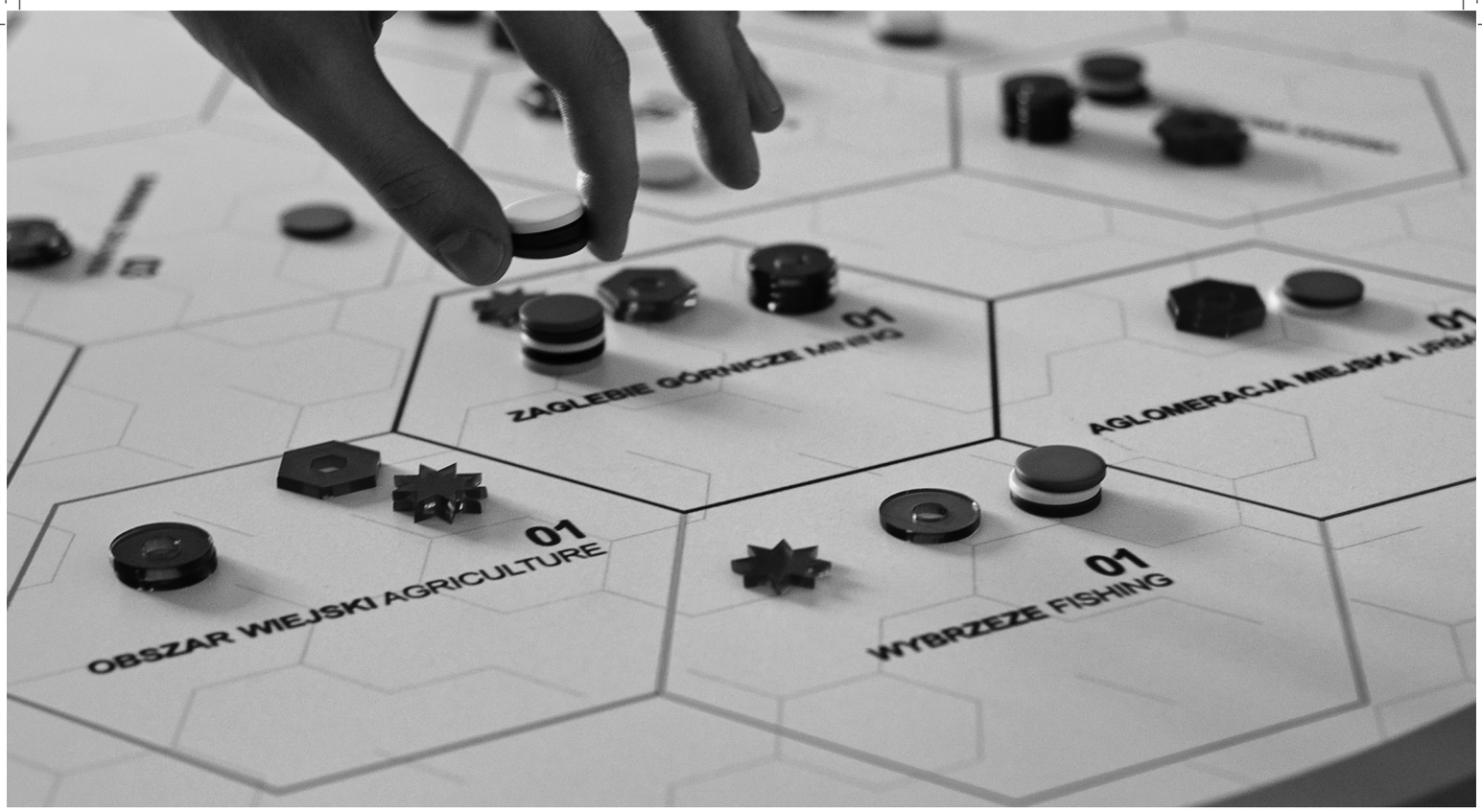
-*To proste* – odpowiada Gates. - *Przez DOŚWIADCZENIE.*

-Ale jak je zdobyć?! - pada ostatnie pytanie zniecierpliwionego dziennikarza.

-*Poprzez BŁĘDNE DECYZJE* – kończy krótko Gates.

Trudno nie zgodzić się z Ojcem Microsoftu: trafne decyzje przychodzą jako rezultat tych błędnych, nierzadko bardzo kosztownych. A czy jest możliwość korzystania z profitów płynących z nauki na błędach minimalizując jednocześnie wnikające z nich koszty?

Gry – jako narzędzie treningowe - są właśnie rezultatem tego śmiałego pomysłu. Pomagają w przejściu suchą stopą przez bagna wyzwań i pułapek czyhających na drodze do sukcesu. Porównuje się je dlatego często do symulatorów lotów, stosowanych w szkoleniach pilotów. Setki godzin spędzonych w takiej machinie pozwalają doświadczać zaskakujących sytuacji, zdobyć nowe kompetencje oraz poznać w mniej bolesny i kosztowny sposób konsekwencje błędnych decyzji. Oczywiście, rzeczywistość nieustannie nas zaskakuje i niektórych błędów uniknąć się nie da. Po co jednak płacić za te, których uniknąć można?



WDRAŻANIE WARTOŚCI

Od wartości do zachowań: gry symulacyjne jako wsparcie wdrażania wartości w organizacji

Choć trudno dziś znaleźć firmę, która nie chwaliłaby się katalogiem korporacyjnych wartości, to tylko w nielicznych podejmuje się świadome działania mające na celu rzeczywiste wprowadzenie ich w życie.

Doświadczenie pokazuje przy tym, że wartości firmowe nie zawsze przekładają się na codzienne postawy i zachowania pracowników. W „domowej" restauracji obsługuje nas nieuprzejmy kelner, „niezawodny" aparat zawodzi już pierwszego dnia użytkowania, „kompetentna" ekipa *call center* rozczarowuje brakiem wiedzy. Jako klienci i konsumenci często doświadczamy podobnych rozbieżności między deklarowanymi wartościami a rzeczywistością. Mimo tego, managerowie niechętnie decydują się na inwestycje w obszarze tzw. miękkich kompetencji, a kwestie związane z wdrażaniem wartości nie otwierają z reguły list ich priorytetów. Efekty są zwykle niewymierne, odłożone w czasie a sam proces długotrwały, i wymagający wysokich nakładów.

Coraz więcej firm, dążąc do poprawy efektywności biznesowej z determinacją realizuje wielomiesięczne programy wdrażania wartości. Coraz częściej, szczególnie międzynarodowe korporacje, decydują się sięgać w tych procesach po wsparcie gier i symulacji. Dlaczego?

Poczuć wartość wartości

Blisko dwa lata temu zarząd jednego z wiodących operatorów szerokopasmowych podczas strategicznego spotkania na temat długofalowej strategii rozwoju, napotkał na niespodziewaną przeszkodę: brak jasno sformowanej misji i wartości firmowych. Żywe dyskusje w gronie ścisłego, kilkuosobowego grona ukazały zarządowi skalę stojącego przed firmą wyzwania. *Skoro sami nie mamy zgody co do kluczowych wartości, to czego wymagać od reszty zespołu?* W rezultacie zapadła decyzja o natychmiastowym rozpoczęciu wielomiesięcznego procesu definiowania i wdrażania wartości korporacyjnych.

Wartości nie z importu

W pierwszym etapie, podczas serii warsztatów na poziomie Zarządu zdefiniowano sześć wartości identyfikowanych z kulturą organizacyjną firmy. Zadbano, by w efekcie powstał kodeks nie z importu, a zbieżny zarówno z kulturą korporacji jak i lokalnym kontekstem polskim.

> *„Przeprowadzona gra bez wątpienia zainspirowała nas do przemyśleń na temat istotności realizowania celów jako zespół, a nie jako jednostki. Myślę, że to było dla wszystkich bardzo interesujące i pouczające doświadczenie, a przy okazji świetna zabawa".*

Zagrajmy!

W kolejnym kroku, podjęto wyzwanie przetłumaczenia wartości na język konkretnych postaw, zachowań i systemów motywacyjnych: Co to znaczy odpowiedzialność na moim stanowisku? Jakie zachowania są premiowane a jakie karane? Tylko wtedy mają one szansę rzeczywiście realnie wpływać na zachowania pracowników. Aby zapewnić zaangażowanie szerokiej grupy 300 menedżerów

i liniowych liderów, zadbano o czynne włączenie ich w ten proces. Zdecydowano się na wspólne spotkanie i intensywną pracę warsztatową. Najskuteczniejszym i najefektywniejszym czasowo i kosztowo narzędziem do realizacji tak złożonego przedsięwzięcia okazała się uzupełniona całodziennym warsztatem gra symulacyjna. Jej celem było uświadomienie uczestnikom wyzwań związanych z tworzeniem i egzekwowaniem wspólnych norm, by drugą część dnia poświęcić na wypracowywanie już tych konkretnych zasad wynikających z 6 zdefiniowanych przez Zarząd wartości. Podczas symulacji uczestnicy zdobyli doświadczenie budowy nowego zespołu: definiowania istotnych wartości, przekładania ich na język konkretnych zachowań. i egzekwowania dzięki samodzielnie stworzonym systemom motywacyjnym. To silne przeżycie wyzwań i sukcesów stanowiło punkt wyjścia do pracy nad firmowymi konkretami.

Kij czy marchewka?

W rezultacie całodziennej pracy warsztatowej dla każdej wartości powstała wspólnie wypracowana lista zasad i definiujących ją wzorów zachowań. Te zaś stały się punktem wyjścia dla kompleksowych systemów motywacyjnych, uwzględniających w pracowniczych ocenach rocznych dodatkowy wymiar: zbieżność zachowań z wartościami. Ostatni etap ma na celu zaangażowanie wszystkich pracowników w definiowanie konkretnych zachowań zgodnych z wartościami, w ich obszarze codziennego działania. W rezultacie każdy pracownik firmy powinien znać odpowiedź na pytanie: co w moim codziennym działaniu zawodowym oznacza każda z sześciu firmowych wartości? Które moje zachowania zostaną w tym kontekście ocenione pozytywnie a które negatywnie w ocenie rocznej?

MŁODE TALENTY

Tylko dla Orłów: gry w szkoleniach menadżerów i programach rozwojowych dla młodych talentów

Wiele firm deklaruje, że ludzie to ich najważniejszy zasób i źródło rozwojowej energii. Okazuje się tymczasem, że wiele z nich nie jest przygotowanych do rekrutacji, rozwoju i utrzymania w firmie młodych, ambitnych, dobrze wykształconych profesjonalistów. Zarządzanie talentami wciąż bardzo często postrzegane jest w kategoriach krótkoterminowych, taktycznych wyzwań a nie długofalowej strategii biznesowej, wymagającej zaangażowania ze strony nie tylko działu HR, ale wszystkich managerów.

Z każdym rokiem coraz więcej firm zaczyna dostrzegać szansę budowy w tym obszarze istotnej przewagi konkurencyjnej i decyduje się na uruchomienie kompleksowych Programów Rozwojowych dla Młodych Talentów.

Dotyczy to szczególnie mocno branż usług specjalistycznych (finansowych, nowoczesnych technologii itp.), w których profesjonalne kadry stanowią istotę funkcjonowania biznesu. Jednocześnie od kilku lat obserwujemy w Polsce, wzorem głównie Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, coraz większe zapotrzebowanie na nowoczesne metody szkoleniowe. Jest to szczególnie istotne w kontekście niestabilnej sytuacji ekonomicznej, przynoszącej redukcje budżetowe. Bacznie analizowane są rezultaty szkoleń, poszukuje się rozwiązań efektywnych czasowo i kosztowo. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się w tym kontekście gry i symulacje biznesowe, stanowiące bądź oś, bądź też uzupełnienie długofalowych programów szkoleniowych.

Gry w treningach menadżerskich: czy można nauczyć się podejmowania decyzji?

Dwóch dużych działających na polskim rynku operatorów telefonii komórkowej zdecydowało się – całkiem niezależnie od siebie - wykorzystać menadżerską grę ProfitQuest jako element wspierający rozwój kluczowych pracowników.

Cash is the king czyli kontrolerzy finansowi u sterów

W pierwszym przypadku w rozgrywce wzięli udział pracownicy działu finansowego. Celem było zdobycie doświadczenia funkcjonowania w obszarze firmy zupełnie innym, niż ich codzienny. Przez dwa dni podejmowali strategiczne decyzje, planowali sprzedaż, marketing, ekspansję rynkową. Kontrolowane przez nich codziennie w dokumentach finansowych liczby ożyły w postaci realnych kosztów, inwestycji, ograniczeń.

> *„Zrozumiałem o co chodzi kolegom z innych działów, kiedy przychodzą do mnie negocjować przesunięcia w budżecie”*

powiedział po rozgrywce jeden z uczestników. Udział w grze umożliwia nie tylko wyjście z działowych silosów

i uwrażliwia na szereg niedostrzeganych na co dzień wyzwań biznesowych. Rozwija także niezwykle cenione w dzisiejszym świecie kompetencje: myślenia systemowego i rozumienia długofalowych i szerszych konsekwencji własnych działań, oraz trudną sztukę podejmowania decyzji.

„Złote zasady, które zapamiętam z gry ProfitQuest, to: przewiduj na kilka ruchów do przodu, obserwuj, co dzieje się na rynku, współpracuj, gdy tylko się da, bo daje to efekt synergii, zdywersyfikuj ryzyko i dbaj o cash flow."

Skok na głęboką wodę

W innej firmie grupa młodych, obiecujących menadżerów brała udział w kilkumiesięcznym programie rozwojowym. Po serii rozmaitych warsztatów i sesji treningowych przyszedł czas na sprawdzenie zdobytych kompetencji w praktyce. Uczestnicy na co dzień zajmują średnie stanowiska menadżerskie. W symulacji ProfitQuest objęli funkcje dyrektorów poszczególnych działów, odpowiedzialnych za budowę i realizację strategii firmy, planowania zakupów, produkcji i sprzedaży w oparciu o analizę działań konkurencji i prognoz rynkowych. W przypadku tej grupy, główny nacisk położony był przy tym na uzupełnienie i przećwiczenie kompetencji w obszarze interpretacji wskaźników finansowych, wpływu decyzji podejmowanych w różnych obszarach na kondycję finansową firmy, tworzenia bilansu i rachunku zysków i strat.

„Jest to jedno z najlepszych szkoleń, w jakich brałem udział!

Gra ProfitQuest to bardzo ciekawa praktyczna forma nauki. Dobrze pokazuje złożoność procesu planowania produkcji i wyceny wartości firmy. Łączy element integracji z nauką przez doświadczenie. Daje możliwość sprawdzenia umiejętności."

Gry kojarzone są często z atrakcjami wyjazdów integracyjnych. Tymczasem na świecie, ale coraz częściej też w Polsce, jak choćby w dwóch opisanych przypadkach, stanowią efektywną metodę szkoleniową umożliwiającą zdobycie, utrwalenie, przetestowanie twardej wiedzy z różnych obszarów zarządzania.

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

Zmiany organizacyjne w międzynarodowej strukturze firmy

Co wspólnego ma praca w prężnej firmie telekomunikacyjnej z kolonizacją planety przyszłości? To pytanie od rana zadają sobie w zaśnieżonym zamku pod Bratysławą top menadżerowie jednej z dużych europejskich firm dostarczających zintegrowane usługi telekomunikacyjne dla biznesu. Wśród uczestników spotkania są Polacy, Słowacy, Rumuni, Czesi i Węgrzy. Od kilku miesięcy firma ma nowego właściciela i jest w procesie istotnych zmian organizacyjnych. Przed zarządzającymi poważne wyzwania koordynacyjne i ambitne cele biznesowe postawione przez nowych właścicieli. Dwudniowe intensywne spotkanie w malowniczym zamku to okazja do wymiany informacji, integracji i zapoznania się ze szczegółami zmian. Nie wszystko jest jeszcze jasne, sporo decyzji jest w trakcie podejmowania. Naturalne dla nowych i przełomowych sytuacji poczucie niepewności dominuje w zamku. Pierwsza część dnia to prezentacje merytoryczne: co zmieni się w obszarze finansów, strategii, sprzedaży, HR? W drugiej części w agendzie wpisana jest czterogodzinna gra symulacyjna.

Po co gra w tak poważnym projekcie?

Początkowo wyczuwalny jest lekki dystans: *czy to nie strata czasu w sytuacji gdy tak wiele mamy jeszcze konkretnych pytań?*

Szef zaprzyjaźnionej firmy doradczej IT zwierzył nam się kiedyś z problemu, którego odkrycie przywiodło go do świata gier i symulacji. Zastanawiał się, z czego wynikają porażki świetnie merytorycznie przygotowanych projektów: najwyższej klasy informatycy, świetny sprzęt, dobrze zaprojektowane procesy, wiele lat doświadczeń, żadnych podstaw do obaw. A jednak. Jakaś część projektów kończy się totalną katastrofą. Dlaczego? Wziął je pod lupę. Konkluzje okazały się intrygujące: za każdym razem zawodził niedoceniany „czynnik ludzki", ujawniły się ogromne braki komunikacyjne w zespołach. Świetni informatycy, jak się okazuje, nie zawsze przygotowani są do wyzwań pracy w zespole, szczególnie międzynarodowym i wielofunkcyjnym. A szwankująca komunikacja może rozłożyć nawet najlepiej przygotowany procesowo projekt. Odkrycie to skłoniło firmę do uzupełnienia standardowych procedur wdrażania projektów informatycznych o gry symulacyjne, w których uczestnicy mogli poćwiczyć pracę zespołową i zrozumieć wagę skutecznej komunikacji.

W chaosie jest metoda

I tak samo zadziało się w tym przypadku. Rozgrywka dostarczyła uczestnikom próbki stojących przed nimi w rzeczywistości wyzwań. Co równie, a może jeszcze ważniejsze, mieli też okazję zmierzyć się z problemami, na które niechybnie napotkają podległe im zespoły.

„Problematyczne zachowania w organizacjach pojawiają się, ponieważ ludzie żyją w nieustającej obawie. Obawie przed utratą pracy, popełnieniem błędu, wyjściem przed szereg. To rodzi destruktywne podejście, jakim jest unikanie ryzyka. Postawieni przed wyborem zrobienia czegoś trochę ryzykownego, a nie robieniem niczego, ludzie w większości wybiorą nic nierobienie. Co radzę na takie bolączki? Trzeba po-

znać punkt widzenia ludzi, którymi się zarządza, żeby zrozumieć, co ich pozytywnie nakręca, a co ich demotywuje."

Julian Birkinshaw, London School of Economics

Akcja gry toczy się w (nie)dalekiej przyszłości, gdy życie na Ziemi stało się nie do zniesienia. Upały, huragany, powodzie wygnały ostatnich jej mieszkańców na podbój galaktyki. Toczy się zacięta walka o przetrwanie na nowej planecie: HEXLANDZIE. Utrudniona komunikacja, negocjacje, radzenie sobie z kryzysami – to wszystko dzieje się w wieloszczeblowej strukturze w ładzy Hexlandu. Informacje - jak w firmie - są podzielone, indywidualne cele nie zawsze zbieżne z celami ogółu. Czas biegnie bardzo szybko, tworząc trudną do zignorowania presję psychiczną. Do tego jeszcze bariery językowe: dla nikogo z obecnych angielski nie jest pierwszym językiem. W sytuacji stresowej Polacy zaczynają mówić po polsku, Czesi po czesku. Jak w życiu. Sesje podsumowań ujawniają szereg analogii między światem gry a biznesową rzeczywistością. Wspólne doświadczenie integruje, daje punkt odniesienia do dyskusji nad wyzwaniami.

„Byłem przekonany, że poranna część merytoryczna będzie dla mnie najważniejsza. Teraz widzę, że szczególnie istotne było doświadczenie pracy razem w grze, podejmowania wspólnych wyzwań. W poniedziałek, tak jak w tej symulacji będziecie doświadczać presji czasu, w chaosie zmiany będziecie musieli walczyć o zaangażowanie waszych ludzi. Pamiętajmy o naukach z gry"

mówił na zakończenie jeden z dyrektorów, organizator spotkania.

FUZJA

Dwa w jednym: gry symulacyjne wspierają integrację po fuzji

Dwa w jednym

W połowie 2008 roku następuje połączenie dwóch firm telekomunikacyjnych. Fakty i liczby mówią, że fuzja jest tak naprawdę przejęciem: duży operator wchłania małego. Przejmuje jego majątek, bazy klientów a przede wszystkim ludzi wywodzących się z zupełnie innej kultury organizacyjnej. Pojawiają się wyzwania: Jak przygotować menadżerów obu firm do efektywnej pracy w jednym zespole? Jak z dwóch różnych kultur organizacyjnych wydobyć to, co twórcze i nie tworzyć podziałów? Jak stworzyć atmosferę otwartości i zaufania w sytuacji zmiany trudnej dla obu stron, w której jedna z nich ma znaczącą przewagę? Prezes wspierany przez dział HR szuka narzędzia, które pozwoli na inteligentną integrację ludzi stojących w obliczu tych wyzwań. Chodzi o coś, co zwróci uwagę na wyzwania, uwspólni doświadczenie i pozytywnie zmotywuje do współpracy.

Prawdziwy test otwartości i pracy zespołowej

Sierpień 2008. 110 menadżerów z obu firm spotyka się na grze symulacyjnej. Obejmują konkurujące ze sobą na rynku firmy, mieszają się. Prezesi łączących się firm również grają. Nikt nie stoi z boku. Chodzi o to, żeby poznać się w działaniu. Wygra ta firma, która najlepiej odczyta potrzeby klienta i zdobędzie najwięcej punktów dostarczając klientowi to, czego potrzebuje. A klient często zaskakuje niespodziewanymi potrzebami, nagłymi zwrotami upodobań. Trzeba reagować szybko i z pomysłem, żeby nie dać się wyprzedzić konkurencji. Zespoły podzielone są na działy. Każdy dział jest odpowiedzialny za inny etap rozwoju produktu. Istotnym czynnikiem sukcesu jest więc wypracowanie jak najlepszego sposobu współpracy, a także efektywnych form komunikacji oraz dzielenia się informacjami i wiedzą.

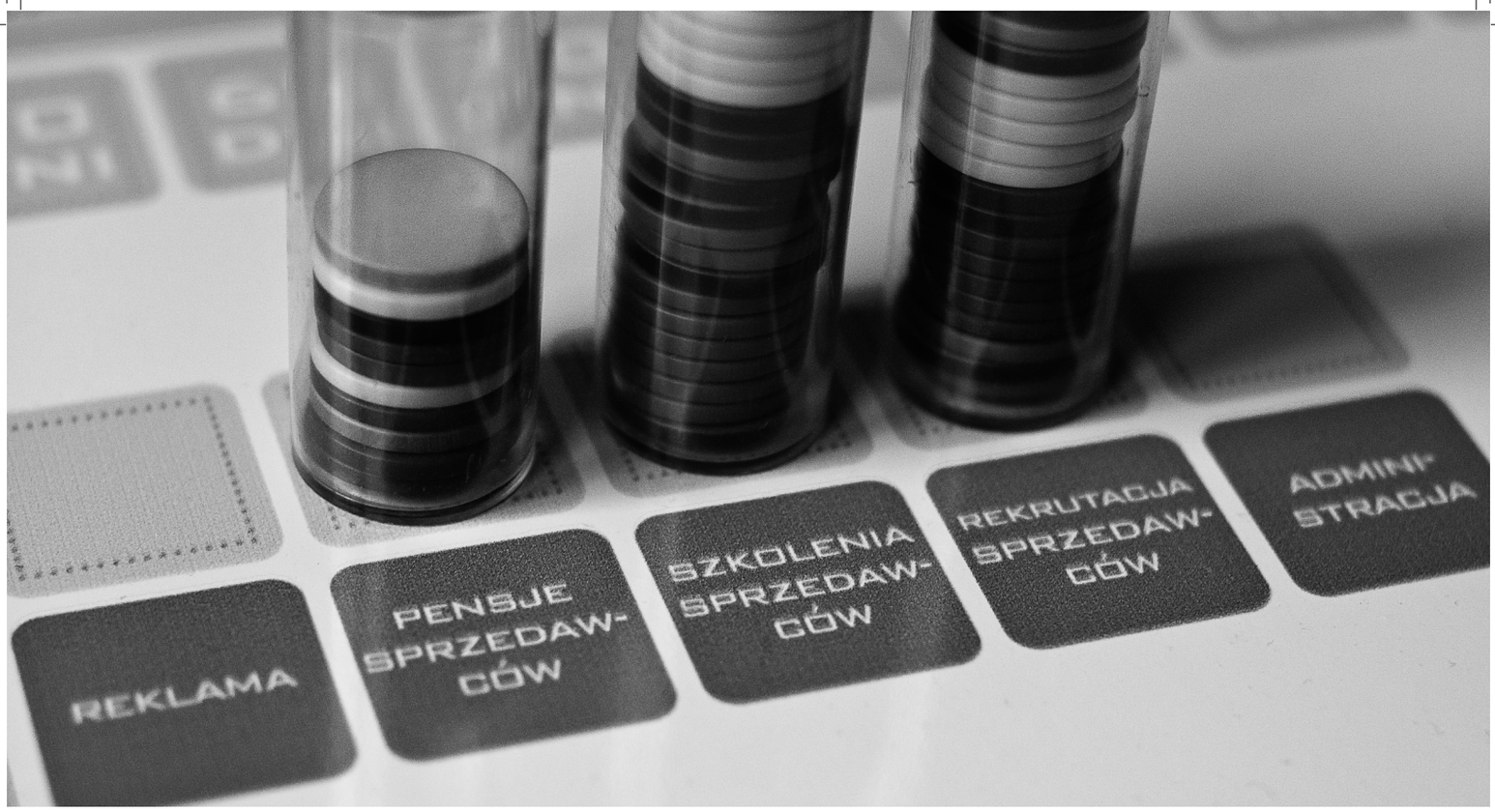
„W grze potwierdziło się, że w pracy ogromnie ważne są czytelne zasady, czyli kto co robi i za co jest odpowiedzialny. Ludzie muszą poza tym widzieć całość przedmiotu. Niezwykle pozytywne było zaangażowanie wszystkich.”

Po rywalizacji w grze i wyłonieniu zwycięzców prowadzący grę konsultanci moderują dyskusję o czynnikach sukcesu, które pozwoliły niektórym zespołom znaleźć się na podium. Jakie postawy i zachowania wspierały efektywność zespołu? Co przeszkadzało we współpracy? Jakie są analogie między sytuacją z gry a rzeczywistością, w jakiej się znajdujecie?

„To był prawdziwy test otwartości i dynamiki pracy zespołowej. Zaskoczyło mnie też, jak szybko czas minął i jak fajnie pracowaliśmy w nowym, nieznanym składzie.”

Dzięki grze ponad sto osób przeżyło w jednym miejscu wspólne prowadzenie firmy. Wszyscy doświadczyli tych samych sytuacji i zaobserwowali te same mechanizmy. To doświadczenie było dobrym punktem wyjścia do rozmowy

o nadchodzących wyzwaniach, do ustalenia zasad współpracy. Wykorzystanie gry w tej konkretnej sytuacji było bezcenne. Skuteczna współpraca jest możliwa wtedy, kiedy ludzie znają swoje mocne i słabe strony i wiedzą, czego się po sobie spodziewać. Kiedy łączą się zespoły z dwóch różnych organizacji do zwyczajowych problemów komunikacyjnych dochodzi jeszcze nieufność i różnego rodzaju obawy. Poznawanie się w czasie rzeczywistym trwa, nieufność spowalnia działania. Warto poznać się i dotrzeć w działaniu w grze, czyli w symulacji rzeczywistości, żeby na tę rzeczywistość być lepiej przygotowanym.



FUNDUSZE UNIJNE

Gry jako innowacje: przykłady projektów dofinansowywanych z UE

Dylemat: rozwój czy oszczędności

Coraz więcej firm staje przed dylematem: jak pogodzić rozwój pracowników z dominującą w obecnej sytuacji gospodarczej koniecznością ograniczania wydatków?

Odpowiedzią na to wyzwanie staje się coraz częstsze pozyskiwanie przez firmy funduszy na rozwój i szkolenia z programów Unii Europejskiej. Sam Program Operacyjny Kapitał Ludzki to prawie 11,5 miliarda euro do wykorzystania w latach 2007-20013.

Dofinansowanie na innowacyjne metody szkoleniowe

Za ilustrację niech posłuży jedna z firm branży FMCG, która na bazie środków unijnych stworzyła cały program Indywidualnego Rozwoju Pracowników, uruchomiony na początku 2009 roku. Dzięki dofinansowaniu w okresie dwóch lat firma będzie mogła zwiększyć intensywność procesów szkoleniowych. W projekcie uczestniczą dwie grupy pracowników – managerowie oraz specjaliści. Na program składa się łącznie 19 programów szkoleniowych, których celem jest zwiększenie konkurencyjności spółki.

Program szkoleniowy został oparty w dużej części na grach symulacyjnych, które pozwalają uczestnikom doświadczyć omawianych zagadnień i w ten sposób skuteczniej je przyswoić. Uczestnicy nie tylko dowiadują się o nowych umiejętnościach i technikach, ale mają okazję od razu przećwiczyć ich zastosowanie we wspólnym działaniu w grze. Realizujemy w tym programie kurs Efektywnej Komunikacji, w którym weźmie udział 200 osób ze stanowisk specjalistycznych i menadżerskich. Nie sposób przekazać wiedzę o komunikacji bez wykorzystania gier symulacyjnych. Bo jak powiedział Konfucjusz:

„To, co usłyszysz - zapomnisz.
To, co zobaczysz – najwyżej zapamiętasz
To, co przeżyjesz – naprawdę zrozumiesz.”

Wpisanie gier symulacyjnych w program rozwojowy dla kadr to zabieg, który zwiększa szanse projektu na otrzymanie dofinansowania. Gry symulacyjne to uznane innowacyjne narzędzie szkoleniowe. Stosuje się je na świecie bardzo szeroko w programach doradczych dla firm i instytucji, jak również w programach realizowanych na szczeblu rządowym (gry w których można „zagrać w planowaną reformę” w Holandii np.). Unia Europejska punktuje innowacyjność rozwiązań.

PRACOWNIA GIER
SZKOLENIOWYCH

Tekst i redakcja:
Joanna Średnicka i Jagoda Gandziarowska

Zdjęcia:
Tomek Michalczewski

Projekt i skład:
Pracownia Gier Szkoleniowych

Copyright 2012 by
PGS Pracownia Gier Szkoleniowych Sp. z o.o.

PGS
Pracownia Gier Szkoleniowych Sp. z o.o.
ul. Noakowskiego 10/30
00-666 Warszawa

tel: +48 22 468 85 52

www.pracowniagier.com