

# Studium przypadku #2: Motywacja

**Tytuł - Motywowanie menedżerów wyższego szczebla w firmie KrakPharma**

**Pytanie problemowe** - jak tworzyć skuteczne strategie motywacyjne w oparciu o profile pracowników?

Dodatkowe pytania:

- Jakie są główne teorie motywacyjne w naukach o zarządzaniu?
- Jakie są podobieństwa między hierarchią potrzeb Masłowa a dwuczynnikową teorią Herzberga?
- Jakie są najpopularniejsze strategie motywacyjne?
- Jakie są narzędzia motywowania pracowników na różnych poziomach hierarchii organizacji?
- Jak nagrody zwiększają motywację?
- Jak zaprojektować strategię motywacyjną dla menedżerów?

**Cel** - Głównym celem tego studium przypadku jest zbadanie i wyjaśnienie, w jaki sposób tworzone są skuteczne strategie motywacyjne.

**Grupa docelowa** - ta gra jest przeznaczona przede wszystkim dla studentów uniwersytetów zapisanych na kursy wprowadzające do zarządzania (podstawy zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi).

**Wprowadzenie** - przed przystąpieniem do gry uczestnicy powinni zapoznać się z podstawami teorii organizacji (np. funkcjami zarządzania). Instruktorzy powinni podać definicje kluczowych badanych pojęć (tj. motywacja, czynniki motywacji, narzędzia motywacji, strategie motywacyjne) oraz wprowadzenie do kontekstu studium przypadku.

**Metody** - metodyka odgrywania ról (grywalizacja), interpretacja danych jakościowych, wyjaśnianie złożonych powiązań przyczynowych w rzeczywistej sytuacji.

**Branża** (która jest analizowana w sprawie) - przemysł farmaceutyczny w Polsce.

**Hipoteza** - W oparciu o indywidualną ocenę i wykorzystanie teorii motywacji możliwe jest stworzenie indywidualnej strategii motywacyjnej dla każdego menedżera.

**Celem gry** jest poznanie różnych czynników i narzędzi wpływających na motywację pracowników oraz nauczenie się konstruowania różnych strategii motywacyjnych.

**Dodatkowe informacje** Motywowanie pracowników odgrywa szczególną rolę w organizacji.

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student's critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

Wszyscy pracownicy wymagają organizacyjnej uwagi i troski, aby ich potrzeby i oczekiwania mogły zostać zauważone przez kierownictwo i spełnione w możliwym zakresie. Proces motywowania jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Wysoko zmotywowani pracownicy przynoszą organizacji trwałe korzyści, przyczyniają się do realizacji jej strategii i wzmacniają jej pozycję rynkową, a także przyczyniają się do jej zrównoważonego rozwoju.

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

Wykładowca decyduje o dostarczeniu dodatkowych informacji na temat kontekstu gry oraz teorii i koncepcji związanych z tematem.

### **Wizja gry -**

Anna (Starszy Menedżer) to możliwe wprowadzenie i rola odgrywana przez studentów.

### **Wprowadzenie lub rola studenta**

Anna jest starszym menedżerem w przedsiębiorstwie KrakPharma, szybko rozwijającym się producencie wysokiej jakości wyrobów farmaceutycznych w Krakowie. Anna ukończyła studia MBA na uniwersytecie publicznym i rozpoczęła swoją karierę w KrakPharma w dziale zasobów ludzkich. Jej pierwsza wielka szansa pojawiła się, gdy firma, stojąc w obliczu rosnących problemów z lokalną społecznością mniejszościową, powierzyła Annie odpowiedzialność za nowy program akcji afirmatywnej. Anna jest dumna ze swojego sukcesu w tej roli. Jej przełożeni również byli pod wrażeniem i awansowali ją na stanowisko starszego menedżera. Obecnie zarządza 56-osobowym zespołem i pięcioma kierownikami. Pracuje na tym stanowisku dopiero od roku. Właśnie ukazał się nowy program rewitalizacji działalności KrakPharma. Ze względu na jej wcześniejsze sukcesy, Anna otrzymała zadanie opracowania planu motywacyjnego dla swoich pięciu kierowników. Anna musi przejrzeć akta osobowe i spróbować zidentyfikować potrzeby lub motywy dla każdego kierownika. Aby zapewnić ramy robocze dla badania, Anna postanawia wykorzystać zarówno hierarchię potrzeb Masłowa, jak i dwuczynnikową teorię Herzberga.

Anna dzieli arkusz na trzy sekcje: (1) potrzeby Masłowa, (2) czynniki motywacyjne i (3) czynniki higieny. W każdej kategorii planuje uszeregować odpowiednie pozycje dla każdego przełożonego, używając 1 dla najwyższego w rankingu, 2 dla drugiego w rankingu i tak dalej<sup>1</sup>.

Anna/Starszy Menedżer: gra ze studentami, którzy zachowują się tak, jakby byli menedżerami wyższego szczebla.

### **Algorytm gry**

Przygotowanie do gry: Wykładowca decyduje o liczbie kierowników do analizy i opracowania strategii motywacyjnej (od 3 do 7 kierowników).

**Krok 1.** Gracze otrzymują krótkie informacje teoretyczne na temat hierarchii potrzeb Masłowa i dwuczynnikowej teorii Herzberga. Zaleca się, aby przed rozpoczęciem gry studenci poszukali informacji na temat hierarchii potrzeb Masłowa i dwuczynnikowej teorii Herzberga.

-----  
Hierarchia Masłowa sugeruje, że ludzkie potrzeby można podzielić na pięć kategorii i że kategorie

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

te można uporządkować w hierarchii ważności. Menedżer powinien zrozumieć, że pracownik może

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie Griffin, R. (2021). Fundamentals of management. Cengage Learning.

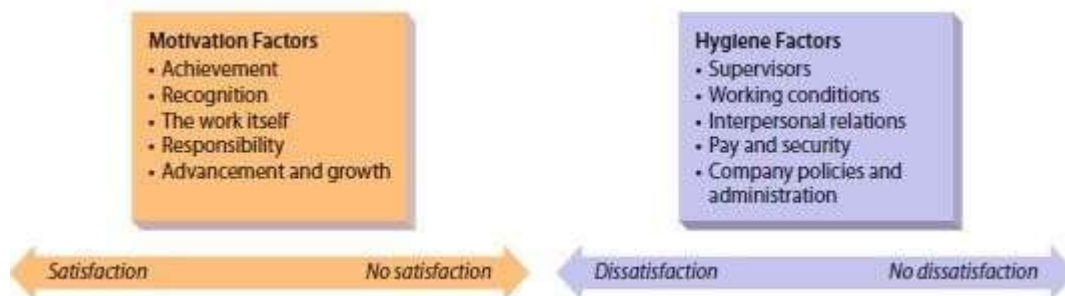
**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

nie być usatysfakcjonowany jedynie pensją i świadczeniami; może również potrzebować ambitnej pracy, aby doświadczyć samorozwoju i satysfakcji.



Dwuczynnikowa teoria motywacji. Dwuczynnikowa teoria motywacji zakłada, że satysfakcja z pracy ma dwa wymiary. Menedżer, który próbuje zmotywować pracownika przy użyciu wyłącznie czynników higienicznych, takich jak wynagrodzenie i dobre warunki pracy, prawdopodobnie nie odniesie sukcesu. Aby zmotywować pracowników i osiągnąć wysoki poziom satysfakcji, menedżerowie muszą również oferować czynniki takie jak odpowiedzialność i możliwość awansu (czynniki motywacyjne).



## Krok 2. Gracze rozwiązują test samooceny dotyczący teorii motywacji (opcjonalnie).

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student's critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“

---


Pytanie	Odpowiedzi
Według Masłowa jednostka jest zmotywowana przede wszystkim do zaspokojenia?	a) potrzeby fizjologiczne b) potrzeby przynależności

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*


	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) potrzeby samorealizacji</li> <li>d) potrzeby szacunku</li> </ul>
Na szczycie hierarchii potrzeb Maslowa znajdują się?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) potrzeby samorealizacji</li> <li>b) potrzeby szacunku</li> <li>c) potrzeby przynależności</li> <li>d) potrzeby bezpieczeństwa</li> </ul>
Przykład w organizacji zaspokojonych potrzeb bezpieczeństwa w miejscu pracy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Praca pełna wyzwań</li> <li>b) Przyjaciele w pracy</li> <li>c) Plan emerytalny</li> <li>d) Nazwa stanowiska</li> </ul>
Który z nich nie należy do czynników motywacji Herzberga?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Osiągnięcia</li> <li>b) Uznanie</li> <li>c) Odpowiedzialność</li> <li>d) Relacje interpersonalne</li> </ul>
Który z nich nie należy do czynników higieny Herzberga?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kierownicy</li> <li>b) Awans i rozwój</li> <li>c) Wynagrodzenie i bezpieczeństwo</li> <li>d) Polityka i administracja firmy</li> </ul>

**Krok 3.** Każdy gracz otrzymuje tabelę wybranych kierowników wraz z opisem ich profilu do oceny. Przeczytaj akta osobowe, aby zrozumieć profil każdego przełożonego, który ma zostać oceniony przed opracowaniem dla niego konkretnego planu motywacyjnego.

 <b>JAN</b>	<p>jest kierownikiem z 21-letnim stażem pracy. Ma 60 lat i wykształcenie podstawowe. Jego ostatni wynik PM* wynosi 50, czyli mniej niż kiedyś. Poprzednie oceny Jana sugerują, że w przeszłości wykonywał przeciętną pracę, a Anna uważa, że jego wyniki są nadal przeciętne i jest jej przykro, że wyniki Jana spadają. Jego rówieśnicy są przekonani, że Jan jest za stary, by się sprawdzić. Anna uważa, że Jan ma najłatwiejszą pracę w grupie. Jan jest wdowcem, który spędza dużo czasu w swoim domku nad jeziorem. Jego obecna pensja wynosi 60 000 EUR.</p>
---	---

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student's critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

 <b>JOLANTA</b>	<p>ma 36 lat i 10 lat stażu pracy. Ma tytuł licencjata w dziedzinie zarządzania, wskaźnik PM wynoszący 80 i wynagrodzenie w wysokości 33000 EUR. Mąż Jolanty zginął w wypadku samochodowym, a ona ma troje dzieci na utrzymaniu. Wydaje się, że Jolanta ma jedną z łatwiejszych prac i wykonuje tylko niezbyt dobrą robotę. Anna jest zaskoczona, gdy dowiaduje się, że jej wcześniejsze oceny były bardzo dobre, co dzielają jej koledzy.</p>
---	--

\* Każdy profil zawiera wskaźnik wydajności przełożonego (PM). Jest to wynik przypisany przez komputerowy program produktywności opracowany przez firmę konsultingową. Program wykorzystuje różne miary kosztów i wyników do obliczenia PM dla każdego kierownika w skali od 0 (bardzo słaba wydajność) do 100 (prawie doskonała wydajność).

**Krok 4.** Gracz musi zdecydować, co najlepiej motywuje każdego kierownika. Aby to zrobić, gracz szereguje względne znaczenie każdego z motywatorów dla wybranego przełożonego metodą rangowania. (od 1 do 5 dla potrzeb Maslowa; od 1 do 5 dla czynników motywacyjnych i od 1 do 6 dla czynników higienicznych).

Potrzeba/czynnik	
<b>Potrzeby Maslowa</b>	
Fizjologiczne	3
Bezpieczeństwa	2
Przynależności	1
Szacunku	4
Samorealizacji	5
<b>Czynniki motywujące</b>	
Osiągnięcia	4
Uznanie	3
Praca sama w sobie	2
Odpowiedzialność	1
Rozwój/ Wzrost	5
<b>Czynniki higieny</b>	
Nadzór	1

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student's critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*



Warunki pracy	2
Interpersonalne	3
Wynagrodzenie	4
Bezpieczeństwo	5
Polityka i administracja	6

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

**Krok 5.** System oblicza średni wynik dla wszystkich graczy i udostępnia ranking podsumowujący dla wybranych kierowników. Każdy gracz może zobaczyć swój ranking i średnią wszystkich graczy.

Potrzeba/czynnik	Supervisor A	Supervisor B	Supervisor C	Supervisor D	Supervisor E
<b>Potrzeby Maslowa</b>	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Fizjologiczne					
Bezpieczeństwa	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Przynależności	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Szacunku	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Samorealizacji	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
<b>Czynniki motywujące</b>	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Osiągnięcia					
Uznanie	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Praca sama w sobie	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Odpowiedzialność	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Rozwój / Wzrost	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
<b>Czynniki higieny</b>	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Nadzór					
Warunki pracy	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Interpersonalne	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Wynagrodzenie	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Bezpieczeństwo	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg
Polityka i Administracja	Avg	Avg	Avg	Avg	Avg

**Krok 6.** Gracze mogą teraz spotkać się w małych grupach, aby omówić swoje wyniki i możliwe strategie motywacyjne dla każdego przełożonego. Spotkania odbywają się w strefie czatu głosowego.

**Krok 7.** Gracze przekazują wykładowcy swoje odpowiedzi i argumenty na rzecz proponowanych

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

strategii motywacyjnych.

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student’s critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*

### **Zalecenia dotyczące interpretacji gry**

Jest to przypadek jakościowy i można zaakceptować wiele możliwych wyników. Możliwe jest wykorzystanie czasu, innowacyjności proponowanego pomysłu i trafności argumentów jako kryteriów wyłonienia zwycięzców. W każdej kategorii nagradzane są trzy pierwsze miejsca.

Chociaż różne teorie omówione do tej pory zapewniają solidne wyjaśnienie motywacji, menedżerowie muszą stosować różne techniki i strategie, aby faktycznie je zastosować. Wśród najpopularniejszych obecnie strategii motywacyjnych znajdują się upelnomocnienie i partycypacja oraz alternatywne formy organizacji pracy. Różne formy systemów nagród opartych na wynikach mogą być wykorzystane do stworzenia odpowiedniej strategii motywacyjnej.

### **Literatura:**

1. Griffin, R. (2021). Fundamentals of management. Cengage Learning.
2. Jakovljevic, M., Zupan, J., & Coleman, A. (2018). Model of incentive system for employees: A case of a manufacturing company in Croatia. South African Journal of Business Management, 49(1), 1-10.
3. Jones, G. R. & George, J. M. (2019). Essentials of contemporary management. McGraw-Hill/Irwin.
4. Neher, A. (1991). Maslow's theory of motivation: A critique. Journal of Humanistic Psychology, 31(3), 89-112.
5. Stachowska, S., & Czaplicka-Kozłowska, I. Z. (2017). Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 39(1), 100-111.

**Vilesa:** Development of a virtual learning learnin space as a tool for developing student's critical thinking, communication, collaboration and creativity skills in the context of COVID 19. No. 2021-1-LT01-KA220-HED-000023551.

*„The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the National Agency and Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.“*