

Jacek Woźniak

O przydatności grywalizacji jako potencjalnego narzędzia w systemach motywacyjnych dla handlowców

Grywalizacja jest od kilku lat jednym z modniejszych tematów w zarządzaniu, a wykorzystywanie mechanizmów gier do realizacji praktycznych celów zarządzania staje się powszechne. Jednak jej stosowanie w zarządzaniu ludźmi wydaje się postępować wolniej niż przewidywały to prognozy. W szczególności niewiele jest wdrożeń bazujących na włączaniu takich rozwiązań do systemów motywacyjnych dla handlowców. Tekst prezentuje przegląd problemów związanych z zarządzaniem wynagrodzeniami handlowców oraz wskazuje dwa odmienne rodzaje grywalizacji, na jakich może bazować włączanie jej do systemów motywacyjnych. Dodatkowo są prezentowane wyniki dwóch badań kwestionariuszowych (każde na próbie ok. 100 handlowców) dotyczących akceptacji wskazanych rozwiązań grywalizacyjnych w systemach motywacyjnych dla handlowców. Pokazują one, że pewne cechy psychologiczne (poziom akceptacji ryzyka oraz stopień akceptacji obecnego systemu wynagradzania) sprzyjają akceptacji rozwiązań wprowadzających elementy związane z grywalizacją, czy to bazującą na punktach i sprawnościach, czy też losowaniu wysokiej premii wśród osób, które zrealizowały wymagania. Przeanalizowano również adekwatną kolejność wprowadzania tych rodzajów grywalizacji do działu handlowego.

Słowa kluczowe: grywalizacja (*gamification*), systemy premiowania (*sales force*), wynagrodzenie (*compensation*), system motywacyjny dla handlowców (*incentives for sales force*), grywalizacja w systemach motywacyjnych dla handlowców (*gamification in sales force management*)

Wprowadzenie

Sprzedaż w firmie rynkowej stanowi kluczową funkcję warunkującą istnienie organizacji, a poszukiwanie sposobów motywowania handlowców jest stałą bolączką zarządzających tymi działaniami organizacji. Choć niekiedy podkreśla się, że wraz

z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) należy spodziewać się spadku znaczenia roli indywidualnego handlowca w osiąganiu sukcesów organizacji (Cross i wsp., 2007), to poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą względnie tanio motywować handlowców do większego wysiłku, pozostaje w centrum uwagi praktyków.

Grywalizacja, której różne formy są szeroko stosowane w obsłudze klienta i marketingu, wydawać się może naturalnym narzędziem do wdrożenia również i w sferze ZZL, jednak wiedza naukowa w tej kwestii jest niewielka. Celem tekstu jest analiza trzech różnych rodzajów narzędzi grywalizacyjnych, możliwych do włączenia do systemu motywowania handlowców, oraz sprawdzenie, czy pewne [które] czynniki kontekstowe sprzyjają akceptacji tych rozwiązań przez handlowców. Dodatkowo na podstawie przeglądu wybranych danych dotyczących funkcjonowania rozwiązań motywacyjnych i uzyskanych wyników badań empirycznych zostaną sformułowane pewne rekomendacje, które należy uwzględnić przy wprowadzaniu grywalizacji.

Z perspektywy teoretycznej poniższy tekst¹ służy poszerzeniu wiedzy na temat akceptacji rozwiązań nawiązujących do grywalizacji w systemach motywacyjnych dla handlowców. Artykuł bazuje na rozróżnieniu dwóch typów rozwiązań, stąd dla opisanego potencjalnej gotowości handlowców do akceptacji każdego z mechanizmów przeprowadzono odrębne badanie empiryczne na podstawie kwestionariuszy opinii zebranych wśród dwóch grup po ok. 100 handlowców.

Tekst jest zorganizowany następująco. W części pierwszej zostaną przypomniane podstawowe fakty naukowe dotyczące systemów motywacyjnych dla handlowców oraz wskazane kilka pytań badawczych, które warunkują współcześnie sukces pewnych tradycyjnych rozwiązań w tym obszarze. W części drugiej omówiono zróżnicowanie rozwiązań grywalizacyjnych i dwie możliwości wbudowania ich w systemy motywacji dla handlowców. Dwie kolejne części prezentują oba badania i ich rezultaty. W podsumowaniu zawarto praktyczne sugestie dotyczące wprowadzania konkretnych rozwiązań grywalizacyjnych do działu handlowego.

Systemy wynagradzania handlowców jako możliwy obszar zastosowania grywalizacji

Zróżnicowanie w sposobach realizacji funkcji sprzedażowej w organizacjach jest tak ogromne, że nie dziwi fakt, iż zadania handlowców różnią się pomiędzy organizacjami. W polskiej literaturze jest znana typologia handlowców, która bazuje na ich

1 Tekst stanowi część szerszych badań dotyczących akceptacji grywalizacji przez pracowników polskich przedsiębiorstw. Fragment prezentowanych tutaj wyników zawarty był już w pracy (Woźniak, 2016), stąd niektóre sformułowania w obecnym tekście, w szczególności zawarte w części opisującej grywalizację oraz opisie metodyki i części wyników badania 1, są powtórzone bez oznaczenia cytowania. Szersze omówienie problematyki systemów motywacyjnych stosowanych w działach handlowych czytelnik może znaleźć w książce autora artykułu (Woźniak, 2012).

sposobach kontaktu z klientem oraz celu tego kontaktu. Wyróżnia się trzy główne grupy: 1. ci, których zadaniem jest ułatwianie zakupu klientom (sprzedawcy stacjonarni, czekający na klienta w punkcie handlowym i ekspedientci wydający towar na życzenie w takim punkcie); 2. ci, którzy wspierają sprzedaż w różny sposób (tak jak to robią przykładowo przedstawiciele farmaceutyczni odwiedzający lekarzy, czy osoby obsługujące klientów kluczowych, jakimi są np. hipermarkety); 3. ci, których zadaniem jest rozwijanie sprzedaży poprzez nawiązywanie kontaktów z nowymi potencjalnymi klientami i wzbudzanie w nich zapotrzebowania na nowe produkty (Cybulski, 2004; Woźniak, 2012).

Choć w każdej z tych ról handlowiec kontaktuje się z klientem, to klasyczny problem wynagradzania handlowców dotyczy sytuacji, gdy muszą oni realizować rozbudowaną i celową interakcję z klientem, a nie tylko wykonywać ściśle określone życzenia klienta, jak to się dzieje w przypadku sprzedawców-ekspedientów. Analiza systemów motywacyjnych handlowców stara się bowiem odpowiedzieć na pytanie, jakimi rozwiązaniami proceduralnymi można zwiększyć sprzedaż oraz jak utrzymać wydatki na to zwiększenie pod kontrolą, aby poprawić efekty ekonomiczne całości tych operacji (Albers i wsp., 2015).

Klasyczne problemy motywowania w literaturze sprzedażowej analizuje się w języku dwóch modeli systemów kontroli, wprowadzonym przez E. Andersona i R. L. Olivera (1987), języku, który rozróżnia systemy proceduralne bazujące na wyniku i na zachowaniu. Przez system kontroli R. L. Oliver i E. Anderson (1994, s. 53) rozumieją „zbiór procedur używanych w organizacji do monitorowania, kierowania, oceniania i wynagradzania pracowników”. To ujęcie systemów kontrolowania „wykracza poza kwestie wynagradzania, aby uwzględnić też monitorowanie, kierowanie i oceny, gdyż te elementy struktury zarządzania współpracują ze sobą, tworząc razem silny sygnał dla handlowców, i służą motywowaniu ich do myślenia, odczuwania, wierzenia i zachowywania się w sposób spójny z tym systemem” (Oliver, Anderson, 1994, s. 54). Od ich pracy z 1987 roku analizy systemów motywacyjnych handlowców łączą zwykle kwestie wynagradzania i sposoby nadzoru nad wykonywaniem pracy, ocenę jej prowadzenia oraz wyniki, wielkość i znaczenie prac przygotowujących do prowadzenia sprzedaży (w tym: szkoleń, coachingu, zbierania informacji z rynku, planowania). Dwa skrajne systemy², czyli system pełnej swobody handlowca (kontrakt na wynik) oraz system bazujący na zestawie nakazanych przez

2 System bazujący na kontroli wyniku odwołuje się do filozofii zarządzania, akcentującej konieczność pozostawienia pełnej swobody działania handlowcowi, którego rola jest nisko ustrukturalizowana i przedsiębiorcza. W tym systemie przyjmuje się za podstawę słaby nadzór nad codziennymi działaniami handlowców, przy konsekwentnej ocenie wyników ich pracy. Prowadzi to do niższego zaangażowania handlowców w przygotowanie sprzedaży, przy wyższej skali działań i czasu poświęconego na bezpośrednią działalność handlową w całości czasu pracy, od liczby wykonywanych telefonów sprzedażowych czy spotkań z klientami. W takim systemie pracy należy się

organizację zachowań (kontrakt na zachowanie) są oczywiście jedynie modelowymi krańcami wielowymiarowego kontinuum wpływania na wysiłek handlowca, a skuteczność oddziaływania konkretnego z podsystemu w tym kontinuum warunkuje specyfika sytuacji sprzedaży. Pośrednim potwierdzeniem tej ogólnej tezy o konieczności sytuacyjnego dostosowania całości systemu kontroli do specyfiki sprzedaży są wyniki badań empirycznych, które pokazują rozbieżne dane dotyczące skuteczności dwóch modelowych systemów, gdy idzie o wyniki handlowe (por. w szczególności przegląd badań w Panagopoulos i wsp., 2015).

Współczesna dyskusja nad tymi modelami wskazuje, że tworzą one nie do końca spójny, złożony konstrukt, w którym łączy się kwestię wynagradzania (system oparty na wyniku bazuje na wynagrodzeniu zmiennym, zależnym od wyniku) ze sposobem charakteryzacji roli pracowniczej i narzędzi³, jakimi organizacja strzeże przestrzegania wpisanych w nią regul (Panagopoulos i wsp., 2015). Ważna obserwacja, że narzędzia systemów motywacyjnych wykraczają znacznie poza bodźce materialne, i to nie tylko z uwagi na rolę rozwoju kompetencji, jakie stwarza realizacja roli zawodowej w organizacji, ale też ze względu na relacje, jakie panują w zespole; indywidualne działania kierownicze i możliwości kształtowania własnego sposobu pracy (Armstrong, 2009) są oczywiście również prawdziwe wobec systemów motywacyjnych dla handlowców.

Jednak dla tej grupy pracowniczej często analizuje się odrębnie systemy wynagradzania, bazując⁴ na ukrytym założeniu, że handlowców można zmotywować do

spodziewać szeregu konsekwencji, które mogą być negatywne dla organizacji – od mniejszej skali zgromadzonej wiedzy organizacyjnej i pomijania zadań, które nie prowadzą w krótkim czasie do uzyskania kontraktów, aż po niższą akceptację autorytetu kierowników i słabszą współpracę w zespole. W systemie bazującym na zachowaniach organizacja i jej kierownicy nakazują pewne zachowania jako właściwe dla prowadzenia w ich imieniu handlu oraz nadzorują przestrzeganie tych nakazów. Oznacza to w szczególności włączanie szeregu celów niehandlowych, jako nakazanych celów działania handlowców, takich jak: sprawozdawczość, sposób działania czy proporcje wizyt handlowych u różnych grup klientów. Wzmocniona jest władza kierowników, którzy stają się przewodnikami handlowców w sposobie prowadzenia przez nich działań handlowych, co przenosi jednocześnie część odpowiedzialności za wynik tej pracy na organizację. W przeciwieństwie do systemu opartego na wyniku skupienie się na zachowaniu sprzyja rozwijaniu wiedzy, zarówno indywidualnej (poprzez szkolenia handlowe, dogłębne analizy rynku i produktu), jak i organizacyjnej. Przykładem jest większa waga do przygotowania sprzedaży, czy to poprzez podnoszenie wiedzy handlowca, czy budowanie kompetencji organizacyjnych (analizy rynku i produktu), co skutkuje często mniejszą liczbą wykonywanych telefonów i niższym udziałem czasu bezpośredniej sprzedaży w całości czasu pracy, ale też lepszymi, bardziej wymyślnymi technikami sprzedaży (tzw. sprzedaż sprytna, a nie cięższa) – por. szersza analiza (Woźniak, 2012).

3 Warto podkreślić, że konkurencyjne wobec modelu Oliviera i Andersona podejście Jaworskiego, dzielące systemy kontroli ze względu na wykorzystywanie narzędzi kontroli formalnej i nieformalnej, bazuje na typologii systemów kontroli bez odwołania się do sposobu wynagradzania – (por. Panagopoulos i wsp., 2015).

4 Mówiąc ściślej – źródłem tego założenia w badaniach empirycznych jest przede wszystkim teoria Vrooma (Segalla i wsp., 2006), podczas gdy teoria agencji stanowi podstawę analiz teo-

cięższej pracy, jeśli otrzymają finansową nagrodę za jej wyniki (Albers i wsp., 2015, s. 283; Segalla i wsp. 2006, s. 422). To założenie ma swoje źródła w teorii agencji, która stanowi ciągle teoretyczną podstawę wyjaśnień, dlaczego jeden system wynagradzania jest lepszy od drugiego (Kräkel, Schöttner, 2016, s. 179). Nieco upraszczając, punktem wyjścia teorii agencji jest konieczność stworzenia systemu zarządzania, w sytuacji gdy pryncypał (właściciel firmy) nie ma możliwości kontrolowania codziennego działania agenta (a handlowcy większość czasu pracy spędzają poza obserwacją kierowników) i wynagrodzenie agenta jest kosztem pryncypała, co buduje konflikt pomiędzy dążeniem agenta do podwyższenia tego wynagrodzenia, ale bez konieczności zwiększania wysiłku w pracy na rzecz pryncypała (szerszą analizę zawierają liczne prace, w szczególności Woźniak, 2012). W myśl tej teorii idealne rozwiązanie problemu sposobu wyznaczania wynagradzania handlowców stanowi prowizja, a łączenie wynagrodzenia za wyniki pracy z wynagrodzeniem bazującym na realizacji nakazanych zachowań jest sensowne tylko po przyjęciu dodatkowych warunków, z których najczęściej podnoszonym jest awersja agenta do ryzyka⁵.

Potoczne przekonanie, że czysto prowizyjny sposób wynagradzania niesie ryzyko wynikające z braku regularnego dochodu handlowca, jest od dawna potwierdzone naukowo – wskazywano, że nawet jeden miesiąc z gorszymi wynikami pracy skutkuje rezygnacją z pracy handlowców wynagradzanych jedynie prowizyjnie (Bartol, 1999), stąd praktyka zarządzania wynagrodzeniami handlowców buduje systemy balansujące pomiędzy trzema składnikami: 1. płacą zasadniczą (regularnie wypłacanym wynagrodzeniem pieniężnym niezwiązanym z wynikami pracy); 2. premią jako wynagrodzeniem, którego wysokość uzależniona jest od wyników pracy; 3. nagrodami za rezultat udziału w wydarzeniach specjalnych (np. konkursach) bądź na podstawie długoterminowych efektów pracy (np. premia roczna) (John, Weitz, 1989; Chun, 2015).

Istnieje odrębna grupa badań dotyczących sposobu nagradzania za wydarzenia specjalne oraz warunków sytuacyjnych, w których takie systemy warto uruchamiać, co wynika przede wszystkim z roli konkursów sprzedażowych jako narzędzia zarządzania w dziale handlowym. Jednak *gras* uwagi przyciąga system regularnych wynagrodzeń zmiennych, szczegółowe analizy poszukują idealnego w danej sytuacji rozkładu pomiędzy stałą i zmienną częścią wynagrodzenia. W myśl teorii agencji wynagrodzenie zmienne ma być bodźcem do maksymalizacji wysiłku agenta, a więc

retycznych w kwestii optymalizacji systemów wynagradzania handlowców, prowadzonych raczej w języku ekonomicznym niż zarządczym. Choć w języku teorii Vrooma też da się postawić pytanie o strukturę wynagrodzenia jako podział na część stałą i zmienną różnych rodzajów, to większość prac analizuje to pytanie w języku teorii agencji.

⁵ Jak podają Caldieraro i Coughlan (2009), niektóre badania pokazują, że 5 na 6 miało silną awersję do ryzyka.

idealna miara powinna być związana ze staraniami, a nie wynikami pracy, które tylko częściowo⁶ są zależne od wysiłku handlowców. Jednak z uwagi na trudności pomiarowe stosuje się zwykle – jak w prowizji – uzależnienie wysokości wynagrodzenia zmiennego od bezpośredniego rezultatu pracy. To uzależnienie jest różnie operacjonalizowane, albo w sposób zobiektywizowany poprzez wielkość sprzedaży, na kształt zarządzania przez cele w odniesieniu do pewnej, uprzednio ustalonej, wartości sprzedaży (niekoniecznie jednego rodzaju), a za osiągnięcie celów jest przyznawana automatycznie z góry ustalona suma nazywana w literaturze bonusem (Kishore i wsp., 2014), czy – jak dzieje się to obecnie najczęściej – wokół celu ustalone są sposoby obliczenia wypłat (co opisano poniżej), albo w sposób bardziej subiektywny poprzez wynik oceniany mniej lub bardziej uznaniowo przez osoby mające częściową wiedzę o postępowaniu handlowca (zwykle menedżera).

Proporcja w wielkości wynagrodzenia z każdego z tych dwóch tytułów jest różna w rozmaitych organizacjach, choć w myśl teorii agencji zależec powinna głównie od kosztów kontroli nad zachowaniem poszczególnego handlowca w procesie realizacji sprzedaży. A zatem trudno jedynie teorią agencji wytłumaczyć różnice pomiędzy rynkami narodowymi, niezależnie od jakości prób i ich charakteru. (Segalla i wsp., 2006). Zgodnie z potocznym oglądem badania naukowe potwierdzają, że w krajach anglosaskich wynagrodzenie zmienne jest stosowane często. Przykładowo L. J. Ryals i B. Rogers (2005) podają, że na przełomie XX i XXI wieku w Wielkiej Brytanii 67% firm stosowało kombinacje płacy i różnych form wynagradzania zmiennego, w USA zaś w 2004 roku tylko 8% firm nie stosowało rocznych celów przy wynagradzaniu handlowców (co zresztą pokazuje wzrost, gdyż poprzednie szeroko cytowane dane w tej kwestii wskazywały, że 82% organizacji w USA stosuje wynagrodzenie zmienne⁷, por. Basu i wsp., 1985). Dla innych krajów nie dysponujemy danymi zbieranymi na ogólnych próbach, choć dla 5 krajów Europy Zachodniej⁸

6 Zarówno potencjał obszaru, na którym sprzedaż prowadzi dany handlowiec, jak i wysokość ustalonego celu w stosunku do tego potencjału (który nie jest stały i łatwo wyliczalny, gdyż – w szczególności – zależy od chwilowych wydarzeń w okresie rozliczeniowym) sprzyjają poczuciu niesprawiedliwości porównawczej. Dodatkowo wydarzenia nadzwyczajne, czy to na części obszarów (np. plaża dużego klienta), czy na całym rynku (recesja por. np. Cybulski, 2011, bądź nowy silny konkurent), wpływają istotnie na możliwość osiągnięcia celów, niezależnie od poziomu wkładanego wysiłku.

7 Nieco odmienne dane pokazuje badanie przypadkowej próby handlowców z USA – z listy 2000 handlowców uzyskano 250 kwestionariuszy, które pokazały, że 22% z nich wynagradzanych jest jedynie płacą stałą, a 28% – tylko prowizyjnie. Pozostali otrzymywali płacę stałą i zmienną (Lopez i wsp., 2006, s. 383). W pracy tej cytuje się też dane konsultingowe o 38% firm wypłacających prowizje w 2004 roku. Według danych z początku lat osiemdziesiątych XX wieku wynagrodzenie stałe było stosowane w 30% firm, 30% używało wynagrodzenia prowizyjnego, a 40% – systemu łączącego wynagrodzenie stałe i zmienne – (za: John, Weitz, 1989, s. 1).

8 Badanie oparto na 14 tysiącach deklaracji handlowców, zebranych przez firmę Hay: z Francji (7,8 tys.), Niemiec (0,6 tys.), Włoch (1,4 tys.) Holandii (1,1 tys.) i Wlk. Brytanii (3,5 tys.),

pokazano, że w roku 2002 w sektorze handlu *business-to-business* mediana odsetka, jakie wynagrodzenie zmienne stanowi w całości wynagrodzenia netto, waha się pomiędzy 8% a 16% (Rouziers i wsp., 2009).

Dane z rynków poza USA, przywoływane w badaniach naukowych, bazują zwykle na przypadkowych i niewielkich próbach, np. 175 firm z Australii⁹ (McColl-Kennedy i wsp., 1993), 38 firm z Południowej Afryki¹⁰ (Abratt, Klein, 1999), czy 406 handlowców z 38 krajów (Hohenberg, Homburg, 2016), i stawiają pytania o charakterze raczej teoretycznym niż opisowym. Próbując odpowiedzieć na pytania dotyczące udziału zmiennych wynagrodzeń w całości wynagrodzenia handlowców i sposobach kształtowania wysokości tego wynagrodzenia zmiennego, skazani jesteśmy na posługiwanie się danymi firm konsultingowych, często o niejasno określonych próbach, na podstawie których powstają ich raporty.

Przykładowo, znana polska firma Sedlak i Sedlak w corocznym raporcie płacowym podaje, że dolny kwartył odsetka zmiennego wynagrodzenia wśród handlowców w Polsce w roku 2016 wynosił kilka procent (dla sprzedaży terenowej – 10%, dla obsługi klienta kluczowego – 6%, a dla specjalisty do spraw rozwijania sprzedaży – 4%), mediana kilkanaście (odpowiednio dla tych rodzajów stanowisk: 21%, 18%, 12%), ostatni zaś podany kwartył ok. 30% (odpowiednio: 36%, 32%, 23%). Wiadomo, że raport bazuje na próbie przypadkowej i prezentuje dane zbierane poprzez deklaracje, ale w przytaczanej analizie nie jest podana liczba respondentów, na podstawie odpowiedzi których wyliczono te wartości (można ją szacować na ok. 400, przeliczając liczbę wszystkich uczestników badania i stanowisk, co potwierdza podobna liczebność przedstawicieli medycznych uczestniczących w tym badaniu)¹¹.

Praktyczne problemy analizowane w raportach branżowych dotyczą nie tyle samego odsetka, jaki ma stanowić wynagrodzenie zmienne, ile sposobu ukształtowania

aby zweryfikować, że wyższy poziom skomplikowania pracy sprzyja (zgodnie z teorią agencji) niższemu odsetkowi wynagrodzenia zmiennego zarówno u handlowców, jak i kierowników sprzedaży (dodatkowe 5 tys. osób badanych). Dane potwierdziły tę zależność, dodatkowo pokazując, że im wyższe obciążenia podatkowe w danym kraju, tym wyższe wynagrodzenie zmienne oraz że większe firmy stosują wyższy odsetek wynagrodzenia zmiennego (wbrew wcześniejszym wynikom uzyskanych na innych próbach, w szczególności np. polskiej z 2014 roku, liczącej ok. 0,5 tys. handlowców <<http://www.postawnaswoim.pl/kariera/ile-zarabia-przedstawiciel-handlowy-zarobki-w-polsce/>>). W tej polskiej próbie premia zależna od wyniku sprzedaży wynosiła 20-40% podstawy (wynagrodzenia stałego).

⁹ Zmienne składniki wynagrodzenia stanowią około 20% wypłaty (McColl-Kennedy i wsp., 1993). W badaniu 108 zespołów z 7 krajów świata stwierdzono, że dobre zespoły handlowe mają średnio wynagrodzenie stałe w wysokości 62% wynagrodzenia całkowitego, podczas gdy złe zespoły – 25%. Jakość zespołu mierzona była odrębnie dwoma czynnikami: efektem finansowym i satysfakcją kierownika (Küster, Canales, 2008).

¹⁰ W 30 z 38 badanych firm farmaceutycznych zmienne składniki wynagrodzenia stanowiły mniej niż 30% całości, w tym w 24 – mniej niż 20%.

¹¹ Za: <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/raport-placowy-sedlak-sedlak-2016-pion-sprzedazy>>.

tego wynagrodzenia. Tam, gdzie wynik pracy handlowca może być łatwo wymierny, dominuje zarządzanie przez cele, w którym premia za osiągnięcie wyników handlowych uzależniona jest od osiągnięcia celu (bądź jego odsetka – co omówimy za chwilę), a nie jest prowizją od sprzedaży. Wprowadzenie zarządzania przez cele do kształtowania wynagrodzenia w działach sprzedaży służy między innymi wyrównaniu wysokości faktycznych wynagrodzeń pomiędzy handlowcami pracującymi na terytoriach o różnym potencjalnie handlowym. Z powodów organizacyjnych zwykle terytoria (teren, na którym sprzedaż prowadzi konkretny handlowiec danej firmy) nie mają do końca wyrównanych potencjałów handlowych. Aby więc ograniczyć napięcie w zespole handlowym wynikające z arbitralnego – z perspektywy handlowca – przypisania handlowca do terytorium, ustala się na podstawie danych historycznych i oszacowań potencjału prowadzonych różnymi metodami¹² odmienny dla każdego terytorium cel, jako miarę dla potencjału handlowego danego obszaru sprzedaży. Klasyczne zarządzanie przez cele oznaczałoby, że osiągnięcie tego celu (a więc uzyskanie za pomocą wysiłków handlowca wyniku, jaki jest oczekiwaną miarą skuteczności jego pracy, wyznaczoną przez potencjał handlowy danego terytorium) skutkuje przyznaniem mu wynagrodzenia zmiennego o ustalonej z góry wysokości. Jednak praktyka mająca swoje źródła jeszcze w propozycjach H. Gantta z początku XX wieku skutkuje przyjęciem, że premia przyznawana jest już przy osiągnięciu niższego poziomu sprzedaży niż określony celem, zwykle¹³ 60-70%, ale w wysokości proporcjonalnie mniejszej, oraz że nagradzane jest również przekroczenie celu. Wynika to z faktu, że cele często nie są osiągane przez handlowców¹⁴,

12 Różne sposoby obliczania potencjału handlowego danego terytorium bazują na mniej bądź bardziej obiektywnych oszacowaniach (por. Cybulski, 2004). Ich wyniki często nie pokrywają się ze sobą, a wyrównanie potencjału terytoriów bywa niezgodne z interesami firmy, która może chcieć obsadzić najlepszego handlowca na konkretnym (np. najlepszym czy najsłabiej spenetrowanym) terytorium. Badacze sprzedaży szacują, że 80% firm działających na terenie USA ma niewyrównane co do swego potencjału terytoria, co skutkuje spadkiem sprzedaży od 2% do 7% – (za: Smith, Jones Blair, 2000, s. 215).

13 Racjonalne jest uzależnienie dolnego progu od wielkości zwrotu kosztów poniesionych na sprzedaż (kosztów stałych) – w próbie firmy Alexander (opisanej poniżej) 53,2% firm tak ustawiły dolny próg, od którego zaczynało się premiowanie wyników pracy handlowca. W konkretnej sytuacji dąży się jednak też do ograniczenia odsetka handlowców, którzy nie otrzymują żadnej premii, starając się utrzymać go poniżej przyjętego kilkuprocentowego progu, co skutkuje czasem – również – zmianami wysokości celów i innych parametrów w trakcie okresu rozliczeniowego [(zmianę celów w połowie okresu rozliczeniowego deklaruje 47% firm z panelu firmy Alexander i ok. 50% firm z malej (39 organizacji) próby firmy Sedlak & Sedlak z 2012 roku <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/praktyki-wynagradzania-pracownikow-sprzedazy-w-2013-roku>>)].

14 Według danych ze strony firmy Sedlak & Sedlak „w 2012 roku aż 40% pracowników sprzedaży nie zrealizowało postawionych przed nimi celów rocznych. Co więcej – 25% handlowców nawet nie osiągnęło minimalnego progu realizacji celu uruchamiającego wypłatę premii. Zaledwie 14% zatrudnionych w obszarze sprzedaży przekroczyło postawione przed nimi cele (czyli osiągnęło 110% celu lub więcej)” <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/praktyki-wynagradzania>

a możliwość podwyższenia wynagrodzenia zmiennego poprzez zwiększenie wysiłków pod koniec okresu rozliczeniowego, gdy nierealne jest osiągnięcie pełnego celu, motywuje handlowca do dalszych starań.

Współczesne rozwiązania praktyczne dotyczące ustalenia szczegółów w tym paradygmacie wynagradzania mierzą się z dwoma problemami. Po pierwsze, jak sparymetryzować związki osiągniętej sprzedaży i premii z uwzględnieniem tego, że sprzedaż poniżej celu jest realizacją zadań poniżej oczekiwań, zaś powyżej – nadzwyczajną pracą. Zwykle przyjmuje się, że sprzedaż pomiędzy 70% a 100% kwoty podanej w celu jest nagradzana niższym odsetkiem premii pełnej, zaś powyżej – wyższym niż przewidziany dla celu. Pozwala to docenić najlepszych sprzedawców¹⁵, a jednocześnie zmotywować do pracy w całym okresie rozliczeniowym również i tych, którzy celu nie osiągną. Po drugie, czasami jedna, dwie duże transakcje, które dość przypadkowo zostały zawarte w danym okresie rozliczeniowym, pozwalają handlowcowi znacznie przekroczyć wartość kwoty celu. Taka sytuacja – z jednej strony – działa demotywująco na samego handlowca, pozbawiając go finansowej zachęty do dalszych wysiłków, z drugiej zaś – demotywuje pozostałych, pokazując brak powiązania wysiłku z wysokością nagrody. Stąd w działach handlowych często wprowadza się odrębną procedurę, która ogranicza udział kontraktów o dużej wartości w ocenie osiągnięcia celu. Takie procedury, pod nazwą *windfalls* bądź *blue birds*, określają, jaki odsetek sprzedaży uwzględnianej do realizacji celu mogą stanowić duże transakcje (zwykle maksymalnie 1/3)¹⁶. Podobnie w efekcie takiej nieoczekiwanej wysokiej sprzedaży pojawia się problem ograniczenia górnego pułapu w wysokości premii i niektóre firmy je wprowadzają.

Ustalenie konkretnych parametrów w takim systemie zarządzania przez cele, a więc proporcji pomiędzy wynagrodzeniem stałym i zmiennym, kwot przypisanych

pracownikow-sprzedazy-w-2013-roku> (próba 39 firm). Podobne obserwacje zawiera raport firmy Alexander Group (2017), bazujący na panelowym badaniu 125 firm na świecie – tylko 50% wynosiła mediana wśród handlowców badanych firm, którzy osiągnęli cele w roku 2016, natomiast średni procent osiągniętej kwoty wyniósł 90,7%. W rezultacie jedynie 45% działów sprzedaży uzyskało zakładaną sprzedaż. Panagopoulos i współpracownicy (2015, s. 221) podają, że 36% przedstawicieli handlowych nie osiągnęło swoich celów, według badania CSO Insights z 2013 roku. Wyraźnie niższe szacunki można stworzyć na podstawie deklaracji handlowców z pracy Lopeza i wsp. (2006) – podaje się tam, że jedynie 20% badanych osiąga cele (w tym połowa, czyli 10% przekracza je). 35% osiąga wartość pomiędzy 90% a 100% celu, ale aż 45% – mniejszą niż 90% celu.

¹⁵ Niekiedy wprowadza się dodatkowe punkty zmieniające relację procentową wynagrodzenia do sprzedaży w celu dodatkowego wynagradzania najlepszych sprzedawców. W raporcie Alexander Group 25,8% firm miało dodatkowy wzrost za przekroczenie dwukrotnie wartości celu, który obejmował w praktyce 10% najlepszych handlowców. Jednocześnie 71% badanych firm nie miało górnego ograniczenia wysokości premii.

¹⁶ W praktyce wielu firm takie zjawiska są na tyle rzadkie, że nie wprowadza się specjalnych polityk na tę okoliczność. Uznaje się wtedy, że jeśli ta sytuacja jest rzadka, to tworzy dodatkową motywację, gdy tylko w miarę równo rozkłada się pomiędzy handlowcami. Dane z cytowanego raportu Alexander Group (2017) mówią, że 55% firm w panelu ma taką politykę.

jako cele konkretnemu terytorium, wysokości dolnego progu uzyskiwania wynagrodzenia z tytułu bonusu za osiągnięcie (części) celu, konkretnych stawek procentowych wiążących odsetek, jaki wartość sprzedaży stanowi w kwocie (poniżej, powyżej i znacznie powyżej celu), jak również polityki dodatkowe mające zapewnić poczucie sprawiedliwości przy wydarzeniach nietypowych, jest problemem praktycznym i poszczególne organizacje tworzą swoje systemy premiowe metodą prób i błędów (czyli: decyzją menedżerską, np. Kishore i wsp., 2014), gdyż konkretne parametry dla konkretnej sytuacji rzadko są oczywiste na podstawie teorii agencji. W tej pierwszej kwestii, a więc jeśli chodzi o odsetek, jaki wynagrodzenie zmienne ma stanowić w całości wynagrodzeń, panuje jednak względna zgoda co do kryteriów, jakie należy uwzględnić w tej decyzji. Od lat wiadomo, że stosowaniu stałego wynagrodzenia (czyli co najwyżej niewielkiej premii) sprzyja: zespołowość realizacji sprzedaży, długi cykl handlowy, wysoki poziom skomplikowania technicznego sprzedawanego produktu, ale też dużo dodatkowych – poza handlowymi – zadań, co jest częste przy sprzedaży złożonych usług, oraz trudności pomiarowe przy określeniu wkładu w wynik handlowy (John, Weitz, 1989; Küster, Canales, 2011). Firma konsultingowa Mercer podaje nieco dłuższą listę kryteriów, których każde tworzy kontinuum od wynagrodzenia w pełni zmiennego (prowizyjnego) do stałego. Podajemy tu „stały” kraniec tych kontinuumów: głównym celem pracy handlowca jest usługa; cykl handlowy jest długi; handlowcy są istotni (np. z uwagi na swoją wiedzę techniczną bądź relacje z klientem – komentarz autorski); strategią handlową jest utrzymanie rynku, a nie wzrost, zarówno co do wielkości, jak i liczby stałych klientów; bariery wejścia dla handlowców są wysokie z uwagi na umiejętności niezbędne w tej branży; sprzedaż jest skomplikowana (czy to uwagi ze względu na produkt, czy dostęp do klientów i ich potrzeb); produkt jest w fazie dojrzałej (a nie wchodzi na rynek jako innowacja); kontrola menedżerska nad handlowcami jest ścisła; sprzedaż nakierowana jest na konkretny mix produktowy (a nie tylko wolumen) (Mercer, 2014). Jak widać, lista tych kryteriów jest długa i nie są one rozłączne, a więc i posługiwanie się nimi do wyznaczenia konkretnej proporcji wynagrodzenia stałego i zmiennego nie jest łatwe. Obowiązuje ogólna zasada: tam, gdzie celem pracy handlowca jest dowolne samodzielne działanie nakierowane na domknięcie kontraktu i jest to względnie łatwe i częste, tam wysoki poziom wynagrodzenia zmiennego jest skutecznym motywatorem. Tam zaś, gdzie warunkiem sukcesu jest wspólna praca zespołu, co zwykle oznacza dłuższe działania od pierwszego kontaktu do domknięcia sprzedaży – tam nie tylko trudno jest wyważyć wkład pojedynczego handlowca, ale też nie można ryzykować jego niezadowolenia w procesie realizacji sprzedaży, a więc wyższa jest skala wynagrodzenia gwarantowanego (stałego).

W praktyce organizacje uczą się i są gotowe do modyfikowania swoich rozwiązań proceduralnych w obszarze wynagradzania. Znaczenie ma również praktyka

zarządzania, stosowana na danym rynku, czy doświadczenie zarządcze kadry kierowniczej, stąd często na nowych rynkach wykorzystuje się proste systemy wynagradzania, bazujące na uposażeniu stałym i niewielkiej prowizji (Chung, 2015), a na rynkach o wyższej dojrzałości zarządzania – systemy bazujące na celach indywidualnych i celach zespołowych.

Coraz częściej użyteczność teorii agencji jako uzasadnienie dla systemów wynagrodzeń handlowców jest krytykowana (Albers i wsp., 2015, s. 284) ze względu na skoncentrowanie uwagi na jedynie indywidualnym i finansowym motywowaniu handlowców, ale poszukiwanie innowacji trwa. Widać potrzebę, aby coraz częściej stosować bardziej złożone sposoby nagradzania – a więc premie grupowe (rozsądne, gdy coraz większy odsetek sprzedaży jest realizowany przez zespoły o różnych kompetencjach i stopniu kontaktu z klientem, np. w złożonych usługach B2B), czy też wobec konieczności zrównoważenia odmiennej dynamiki „sezonowej” w potencjale terytorium (Caldieraro, Coughlan, 2009), premie za wyniki długoterminowe (np. premie kwartalne, których przyznanie jest uwarunkowane kumulatywnym osiągnięciem łącznego celu z wszystkich poprzednich kwartałów) (Chung, 2015), czy premie zależne od ocen aktywności przez różnych interesariuszy. Można powiedzieć, że trwa oczekiwanie na nowe impulsy teoretyczne, a jednym z nich może stać się grywalizacja.

Z drugiej strony prostota dotychczasowych systemów bazujących na łatwo mierzalnych krótkoterminowych efektach pracy, tradycja oraz wysokie wśród handlowców zapotrzebowanie na ryzyko (Chung 2015) nie sprzyjają wdrażaniu w tym obszarze wyraźnie odmiennych rozwiązań. A zatem poszukiwanie innowacyjnych pomysłów w tym zakresie może okazać się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej, gdyż rola zmotywowanych sił sprzedaży, szczególnie gdy uda się je ukierunkować na zadania faktycznie prowadzące do sukcesów handlowych, jest nie do przecenienia.

Możliwości zastosowania grywalizacji w systemach motywacyjnych dla handlowców

Grywalizacja najczęściej jest definiowana jako „korzystanie z elementów gier w kontekstach innych niż gry” (Deterding i wsp., 2011). Polski termin „grywalizacja”, jako tłumaczenie angielskiego neologizmu *gamification*, zawdzięczamy P. Tkaczykowi (2012), którego książeczka wprowadziła do literatury polskiej nie tylko ten termin, ale też spopularyzowała cały nurt wykorzystywania mechanizmów gier do marketingu i zarządzania. Obecnie, choć niektórzy krytykują jego użycie, to polska literatura na temat grywalizacji liczy już kilkadziesiąt pozycji, które coraz częściej opisują

konkretne rozwiązania grywalizacyjne, stosowane bądź możliwe do zastosowania w przedsiębiorstwach. Zwykle w mechanice gier, a więc w strukturach, które powodują, że realizacja działań nakazanych przez grę jest atrakcyjna dla ludzi, wyróżniają się takie elementy, jak: punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania, nagrody (Woźniak, 2015ab).

Systemowe wykorzystanie tych elementów ma wzbudzić zaangażowanie użytkownika do działania, aby możliwe było rozwiązanie problemów, które przed projektantem wdrażającym grywalizację postawił zarząd (Woźniak, 2014ab). Niektórzy autorzy (Balcerak, 2015; Knapp, 2014; Nicolson, 2015) wyraźnie podkreślają, że takie sprowadzenie mechanizmów, jakie powodują zmotywowanie u gracza, do punktów i odznak sprawności ma niewiele wspólnego z całością zasad, jakie w grach wywołują zaangażowanie graczy, i nazywają je grywalizacją BLAP (Balcerak, 2015, s. 72). Akronim BLAP (*badges, levels, achievements, points*) pokazuje, czym grywalizacja ma oddziaływać motywująco na graczy, ale jest pogardliwą nazwą na pozorne wdrażanie „modnych” pomysłów. Rzeczywiście geneza zainteresowania graniem i źródła zmotywowania do dokładania starań, aby uzyskać w grze sukces, są znacznie szersze niż tylko chęć uzyskania punktów, czego najlepszym przykładem jest powszechność gier zawierających w sobie pierwiastek losowy (Balcerak, Woźniak, 2014).

Drugie uproszczenie, jakie zawiera grywalizacja BLAP, to pomysł, że zdobywanie punktów jest odpowiednie dla wszelkich typów potencjalnych graczy (Świerszczak, Świerszczak, 2014; Woźniak, 2014ab). Każda typologia graczy bazuje na przekonaniu, że istotnie różnią się między sobą w swoich motywacjach, a więc będą wybierać takie gry, które są lepiej dostosowane do ich wrażliwości. Przykładowa typologia, często przywoływana w literaturze, bazuje na podziale graczy na cztery grupy: 1. dążących do osiągnięć; 2. dążących do poznania reguł świata, w którym toczy się gra; 3. dążących do nawiązania kontaktu z innymi; 4. dążących do wywierania wpływu na innych (za: Tkaczyk, 2012, s. 78). Nawet ta, całkowicie ateoretyczna, przykładowa typologia pokazuje, że aktywność gracza może być pobudzana różnymi potrzebami, a pewne cechy gry – adekwatne do określonej grupy graczy – mogą być niewłaściwe dla innych. Niewątpliwie istnieją też „hazardziści”, a więc gracze, których pobudza nie tyle sama chęć rywalizacji z innymi, ile dreszczyk emocji w obliczu momentu prawdy – wygrałem czy nie.

Można więc powiedzieć, że przy spełnieniu pewnych uniwersalnych warunków, charakterystycznych dla wszystkich gier (np. uzyskiwaniu „zobiektywizowanej” informacji zwrotnej po działaniu, możliwości starań dających poczucie zwiększenia szans na sukces itp.), konkretne rozwiązanie grywalizacyjne powinno uwzględniać specyfikę potrzeb psychologicznych osób, do których jest adresowane. Gracze są wrażliwi na różne sposoby pobudzania ciekawości, czy ich działanie przynosi ocze-

kiwane efekty, choć zawsze element niepewności, jaki będzie wynik podjętego działania, jest wpisany w ideę gry.

Takie spostrzeżenia na temat rodzajów grywalizacji pokazują, że zastosowanie konkretnego rozwiązania do systemu motywacyjnego dla danej grupy handlowców może spotkać się z innym przyjęciem niż oczekiwane. Warto więc badać nie tylko, jakie są reakcje handlowców na dany typ rozwiązania, ale też – jakie są powody akceptacji bądź odrzucenia danych rozwiązań. Obecnie jednak badania nad grywalizacją w systemach wynagradzania handlowców są jeszcze w początkowej fazie. Literatura naukowa wskazuje już, że pierwsze wyniki stosowania grywalizacji przynoszą obiecujące rezultaty. W pracach konferencyjnych opisano próby stosowania grywalizacji, w których okazało się, że stosowanie punktów wymienialnych na nagrody niepieniężne o znacznej wartości materialnej (np. telewizory czy wakacje) przynosi korzyści wyższe niż stosowanie nagród pieniężnych o tej samej wartości (Chung 2015, s. 61). Wynik taki nie powinien zaskakiwać, gdyż tradycyjnie podkreśla się, że materialna nagroda w konkursach dla handlowców, jeśli tylko dobrana zgodnie z pewnymi zasadami, jest silniejszym motywatorem niż odpowiadająca jej wartości suma pieniężna (Jeffrey, Shaffer, 2007).

Autor tekstu proponuje skupić uwagę na dwóch odmiennych modelach wdrażania grywalizacji jako narzędzia motywującego handlowców do lepszych efektów pracy. Pierwszy odwołuje się do chęci wygrania w grze rozrywkowej, na potrzeby której można zwiększyć swoje szanse sukcesu dzięki lepszemu uzbrojeniu awatara. Oznacza to wprowadzenie punktów, otrzymywanych za realne sukcesy w pracy codziennej, od realizacji tak prostych zadań, jak umycie samochodu, aż po wizyty handlowe czy faktyczną sprzedaż. Widać tutaj mechanizm sterujący działaniami sprzyjającymi sprzedaży, których wdrożenie oplaca się handlowcowi jako etap w drodze do osiągnięcia nagród materialnych za sukces w grze rozrywkowej. Mamy więc typowy przykład BLAP grywalizacji, gdzie punkty zdobyte zarówno sprzyjają poczuciu psychologicznego sukcesu zwiększającego poczucie własnej wartości, jak i są narzędziem do zwiększania szans na sukces w grze, który ma już wymiar materialny. Jedna z firm działających na polskim rynku wdrażania grywalizacji w przedsiębiorstwach, opisując użyteczność tego rodzaju rozwiązań, argumentuje, że skoro w Polsce handlowcy nie cieszyli się wysokim prestiżem społecznym z uwagi na niskie kwalifikacje oraz wymagania, jakie cechowały ten zawód w socjalizmie, to działania zwiększające poczucie ich własnej wartości będą obecnie wpływać na podniesienie efektów ich pracy (Łebkowski, 2015). Założenie, że realizacja drobnych celów oraz informacja zwrotna pozwalająca porównać swoje efekty z efektami pracy w poprzednich dniach i z efektami innych osób będzie miała pozytywny wpływ na starania, aby te efekty osiągać, bazuje na przekonaniu, że handlowców

cechuje dążenie do rywalizacji i wyższych osiągnięć (w każdym, nawet nieistotnym, obszarze porównań), co nie wydaje się być sprzeczne z wiedzą o profilu psychologicznym pewnych grup handlowców.

Drugi model grywalizacyjny – niesprzeczny notabene z tym pierwszym – bazuje na wprowadzeniu charakterystycznego dla wielu gier elementu niepewności, czy działanie i odniesiony sukces wystarczą do uzyskania rezultatów. Polega on na wbudowaniu w system wynagradzania premiowego reguły, że nagroda jest losowana wśród osób spełniających kryterium „osiągnięcia wysokiego poziomu (levelu) w grze”, tj. różnie ocenianego wyniku pracy. Analogiczny system, stosowany faktycznie w polskiej firmie handlowej, był już opisywany (Woźniak, 2015a), ale nie badano szerszego kontekstu, w jakim był akceptowany przez handlowców. Jego zaletą jest możliwość ustalenia wysokiej wartości nagrody, a więc na takim poziomie, aby była ona znacząca dla osoby ją otrzymującej. W myśl teorii motywacji Vrooma wartość potencjalnej nagrody jest proporcjonalna do siły motywacyjnej, jaką wywołuje, o ile tylko motywowany wie, jakimi swoimi – względnie łatwymi do przeprowadzenia – działaniami może zwiększyć szanse na jej osiągnięcie (Woźniak, 2012). Ponieważ wprowadzenie losowania nagrody pozwala na podniesienie jej wysokości oraz umożliwia firmie przewidzenie wartości kosztu wynagrodzenia premiowego w momencie ustalania celów, można uznać takie rozwiązanie za korzystne dla praktyki zarządzania w firmie.

Założenia i hipotezy badania

Poniżej omówiono dwa badania dotyczące akceptacji rozwiązań bazujących na opisanych dwóch typach grywalizacji w systemach premiowania. Badania oparto na opiniach handlowców, zbieranych za pomocą kwestionariusza, stąd dotyczą potencjalnego zainteresowania myśleniem o wprowadzaniu pewnych zmian w systemie wynagradzania, a nie faktycznych reakcji na taką zmianę.

Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2016 roku na 100- i 102-osobowej grupie handlowców (dalej – odpowiednio – jako pierwsza i druga próba), głównie z firm sprzedających usługi techniczne i telekomunikacyjne (niemal 100% w pierwszej próbie i 50% w drugiej), stąd tylko 25% badanych pracowało w cyklu handlowym krótszym niż miesiąc w pierwszej próbie, zaś 90% – w drugiej. Niemal połowa badanych z pierwszej próby była: kobietami; w wieku 25–35 lat; miała od pół roku do 5 lat stażu pracy jako handlowiec (mniej niż co piąty badany był początkującym handlowcem o stażu krótszym niż pół roku). Badani w drugiej próbie byli raczej mężczyznami (75% próby), staż pracy handlowej był wyższy niż rok (75% próby), a wiek niemal 60% z nich mieścił się w przedziale 25–35 lat (choć prawie 30% miało

wyższy wiek). Chociaż więc próby nie są bardzo podobne, to obie stanowią przykłady zróżnicowań występujących w grupach handlowców ze średnim stażem, przy czym pierwsza próba jest bardziej nastawiona na sprzedaż instytucjonalną, a połowa badanych drugiej grupy – na sprzedaż indywidualną.

Celem badania było rozpoznanie, czy wybrane czynniki psychologiczne i kontekstowe sprzyjają akceptacji – w pierwszym przypadku premii losowanych, w drugim zaś – grywalizacji typu BLAP.

Pierwsze badanie skoncentrowane było na opisie wpływu cech psychologicznych i kontekstowych na zwiększenie akceptacji dla premii losowanych. W hipotezie 1 (H1) założono, że motywacji do działań obarczonych ryzykiem porażki (a więc w szczególności udziału w każdej grze, a tym bardziej w grze losowej) gotowość do podejmowania ryzyka sprzyja akceptacji rozwiązań grywalizacyjnych. W literaturze naukowej gotowość do podejmowania ryzyka zwykle traktowana jest jako zmienna psychologiczna, która stanowi jedną z dość trwałych cech jednostki, choć bywa rozdzielana ze względu na obszar, którego zdolność ta dotyczy. W szczególności można być skłonny do podejmowania ryzyka w obszarze działań w czasie wolnym (np. uprawiać sporty ekstremalne), a niechętnym – w sferze opieki nad dziećmi. W badaniach naukowych zwykle jednak traktuje się zdolność do ryzyka jako przenaszalną co najmniej między podobnymi grupami aktywności, co ma swój wyraz w sposobach jej mierzenia – albo poprzez pytania wprost, albo poprzez pytania o zachowania ryzykowne w dziedzinach podobnych bądź uznanych za diagnostyczne dla bazowej skłonności do ryzykowania. Na zdolność do podejmowania zachowań ryzykownych można też patrzeć jako na brak barier ograniczających swobodę jednostki w podejmowaniu działań, które nie dadzą pożądanego rezultatu. Takie spojrzenie traktujące skłonność do ryzyka jako cechę kontekstu, w którym jednostka działa, a więc przymusów, którym podlega, można uznać za zasadne przy przypisaniu jej naturalnej (psychologicznej) skłonności do ryzyka jako cesze posiadanej przez wszystkich na wysokim poziomie oraz przy założeniu względnie niskich kosztów podejmowanego zachowania, o ile bariery nie występują. Na potrzeby opisywanego badania, które bazuje na założeniu, że handlowcy mają względnie wysoki poziom naturalnej skłonności do ryzyka, przyjęto, że zarówno skłonność do zachowań ryzykownych¹⁷ (mierzona poprzez

17 Skłonność do ryzyka jest ważną zmienną w badaniach ekonomicznych (np. w teorii agencji), kulturowych (np. w typologii Hofstede) i psychologicznych, w których bywa rozmaicie definiowana i operacjonalizowana. Jako cecha psychologiczna (a tam na potrzeby analizy podejmowania decyzji badania są najszersze) bywa rozumiana albo jako cecha uniwersalna, wpływająca na działanie jednostki we wszystkich obszarach jej życia, albo jako odrębne cechy wpływające tylko na działania jednostek w konkretnym obszarze jej życia (Weber i wsp., 2002). Pomiarowo wyróżnia się trzy główne metodyki – bazującą na preferencjach wobec wielu (Tanaka i wsp., 2010) albo pojedynczej (Gąsiorowska, 2014) loterii, kwestionariuszach z pytaniami odnoszącymi się do preferencji w danego obszaru lub o pytaniach o gotowość do ryzyka w obszarze

deklarację prowadzenia samochodu z nadmierną – zdaniem obserwatorów – prędkością i uprawianie sportów ekstremalnych), niższe zapotrzebowanie na regularne wysokie dochody (operacjonalizowane jako osoby, które wybierają z kafeterii odpowiedzi słabsze niż: „Muszę co miesiąc – poza kosztami bieżącego utrzymania – spłacać kwotę niższą niż 500 złotych”) oraz (większa niż miesiąc) długość cyklu handlowego sprzyjać będą akceptacji rozwiązań stosujących premie losowane (H1). Jak widać, H1 próbuje w różny sposób wyznaczyć gotowość do działania ryzykownego w sytuacji hipotetycznej – losowania nagrody pieniężnej jako wynagrodzenia zmiennego – przez indywidualne czynniki, które mogą sprzyjać gotowości do ryzyka również i w tej dziedzinie, z uwagi na to, że wyznaczają psychologiczną gotowość do ryzyka w sytuacji analogicznej, posiadanie bariery przed stratą dochodu (por. Tanaka i wsp., 2010) oraz przyzwyczajenie do braku premii (czyli potencjalną miarę nieposiadania innych barier wobec podejmowania działań zagrożonych stratą). Kierunek hipotezy jest zgodny z obecną w teorii agencji tezą ogólną, że skłonność do ryzyka (zarówno jako cecha czysto psychologiczna, jak i kontekstowa) może sprzyjać gotowości do akceptacji wynagrodzenia zmiennego. Jednocześnie traktując nowe rozwiązanie jako zmianę tradycji, należało oczekiwać oporu wobec zmiany, który mógł modyfikować wpływ skłonności do ryzyka. Komentarza może wymagać uznanie pracy w długim cyklu handlowym jako cechy wskaźnikowej dla niskiej skłonności do ryzyka. Jak wskazano powyżej, należy oczekiwać, że wobec handlowców pracujących w długim cyklu handlowym zarząd firmy stosuje wynagrodzenie stałe (a dokładniej – o niewielkim udziale wynagrodzenia zmiennego).

Przyjmując założenie o dostosowaniu preferencji handlowca do systemu panującego w jego miejscu pracy (czyli – odchodzenie handlowców z firm, które stosują systemy im nieodpowiadające), należy oczekiwać, że handlowcy pracujący w długich cyklach handlowych będą przyzwyczajeni do płacy stałej, co może zwiększać opór przed nowością, ale też – z uwagi na mniejsze znaczenie premii dla ich dochodów – zwiększać otwartość na ryzyko w tym obszarze. Innymi słowy, jeśli ktoś realizuje taką pracę, to jego stałe dochody wystarczają mu na pokrycie kosztów stałych życia rodzinnego, a więc można oczekiwać, że nie występują większe bariery tłumiące jego naturalną gotowość do ryzyka.

analogicznym (Weber i wsp., 2002), w ramach których istotne znaczenie ma deklaracja wobec sytuacji hipotetycznej, opis faktycznych zachowań w jakimś obszarze, oraz deklaracja na pytanie wprost o gotowość do ryzyka (Anderson, Wellor 2008: 1261), to nie istnieje uznany standard pomiarów gotowości do ryzyka (Bartczak i wsp., 2016), choć badacze ekonomiczni preferują loterie, a badacze kulturowi kwestionariusze o wielu pytaniach. Na potrzeby tego studium przyjęto prostą do uzyskania miarę, bazującą na faktycznych zachowaniach (a nie deklaracjach preferencji), oraz opisywano cechę postawy, traktowaną jako uniwersalną (czyli przenaszalną pomiędzy dziedzinami), co pozwoliło wyznaczyć za pomocą dwóch pytań o fakty grupę osób bardziej skłonnych do działania w sytuacjach ryzykownych.

Druga hipoteza (H2) dotyczyła niezadowolenia z dotychczasowego systemu wynagradzania jako czynnika sprzyjającego akceptacji zmiany, tj. premii losowanej. Niezadowolenie operacjonalizowano na dwa sposoby: jako deklarację niezadowolenia oraz jako nieotrzymywanie tej premii w zeszłym roku (lub otrzymywanie jej rzadko).

Trzecia hipoteza (H3) dotyczyła doświadczenia z premią grupową jako z czynnikiem, który – zdaniem zwolenników teorii agencji – zrywa związek wysiłków pracownika z nagrodą, a stanowi już część doświadczenia zawodowego dla znacznej liczby handlowców (Lim, Chen 2014). Przyjęto więc, że handlowcy mający doświadczenie z taką premią są bardziej skłonni do akceptacji premii losowanych niż premii uznaniowych (z decyzji kierownika) oraz premii za osiągnięcie celów, zgodnie z przeglądem badań zawartym w pracy Lim i Chen (2014).

Metodyka drugiego badania była nieco inna. Dążyło ono do sprawdzenia wiedzy handlowców na temat grywalizacji i weryfikacji tezy, że niezadowolenie z dotychczas stosowanego systemu premiowania sprzyja większej gotowości do akceptacji grywalizacji typu BLAP, opisaney jako specyficzna procedura wynagradzania w założeniach pytania. W tym sensie cele badania były zgodne z hipotezą 2 (H2) badania 1, choć kwestia użycia grywalizacji była odmiennie operacjonalizowana, a badanie dodatkowo potwierdziło małą wiedzę na temat grywalizacji, a więc podważyło sensowność pytań dotyczących jej wprost.

Dane zaczerpnięto z prac magisterskich zrealizowanych pod kierunkiem autora w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania.

Wyniki badania I

Na podstawie pytania wprost [„Czy wyrażasz zainteresowanie włączeniem elementów losowanych do systemów premiowych, a więc zastąpieniem nagród systemem, w którym losowane są wyraźnie wyższe nagrody wśród osób, które spełniły kryteria nagradzania (przy tym samym koszcie dla firmy)?”] ustalono grupę respondentów, która pozytywniej odnosiła się do prób wprowadzania elementu losowania do systemu premiowania. Jedynie 7% badanych odniosło się pozytywnie do tak sformułowanej propozycji, a więc nie było sensu prowadzenia analiz wskazanych przez hipotezy na grupie takiej wielkości. Stąd aby skonstruować grupę przychylnie ustosunkowanych do premii losowanej do grupy, względem której badano hipotezy, tj. do grupy pozytywnie ustosunkowanej do losowania, włączono również 19% respondentów wybierających odpowiedź „zależy, które z nagród i jakiej wysokości” (która była drugą odpowiedzią po środku skali, obok odpowiedzi „trudno powiedzieć”, wybieranej przez 25% badanych). Można więc zauważyć, że ogólna

skłonność do akceptacji losowania nagród była mała wśród handlowców (połowa była przeciwna tej nowince, a tylko 9% było zdecydowanie przeciwnych).

Tabela 1 prezentuje dane pozwalające na weryfikację hipotez postawionych w badaniu 1.

Tabela 1. Stosunek handlowców do losowania premii w zależności od specyficznych cech (n = 75; odpowiedzi „tak” i „tak pod pewnymi warunkami” – razem jako akceptują premie losowane; „nie” i „zdecydowanie nie” – razem; usunięto odpowiedzi „nie mam zdania”)

Autor	Skłonność do ryzyka	Zapotrzebowanie na dochód (duże)	Długi (ponad miesiąc) cykl sprzedaży	Niezadowolenie z obecnego systemu premii	Nieotrzymanie premii w zeszłym roku	Znajomość premii grupowych
Akceptują premie losowane i TAK w stosunku do cechy opisanej w nagłówku kolumny	19	7	18	19	22	16
Akceptują premie losowane i NIE w stosunku do cechy opisanej w nagłówku kolumny	6	18	7	6	3	9
Nie akceptują premii losowanych i TAK w stosunku do cechy opisanej w nagłówku kolumny	31	28	22	22	25	31
Nie akceptują premii losowanych i NIE w stosunku do cechy opisanej w nagłówku kolumny	19	22	28	28	25	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania A. Wiczorka, por. też Woźniak, 2016

Na podstawie danych z tabeli 1 można zauważyć, że przedstawione proporcje odpowiedzi osób badanych są zgodne z hipotezami. Można dostrzec, zgodnie z hipotezą 1 (H1), że skłonność do ryzyka, czy to mierzona poprzez przejawianie zachowań

ryzykownych (kolumna 2), czy poprzez brak barier (długi cykl sprzedażowy – kolumna 4, czy duże zapotrzebowanie na dochód – kolumna 3 miara odwrotna), sprzyja częstszemu akceptowaniu premii losowanej, gdyż wśród wybierających tę opcję odsetek osób skłonnych do ryzyka jest wyższy i dzieli się ta grupa w proporcjach 3:1 (kolejno w kolumnach – 19:6; 18:7; 18:7), natomiast wśród nieakceptujących premii losowanej odsetek osób mało skłonnych do ryzyka jest wyższy (proporcja 3:2, czyli 31:19; 22:28; 22:28).

Podobnie, zgodnie z hipotezą 2 (H2), w grupie osób akceptujących premię losowaną odsetek tych, którzy są niezadowoleni z obecnego systemu premiowania (czy to według deklaracji wprost – kolumna 5, czy też według wskaźnikowej cechy, jaką była deklaracja o nieotrzymywaniu premii w zeszłym roku – kolumna 6), jest wyższy niż w grupie nieakceptujących takich premii (76–88% wobec 44–50%). Dane te są zgodne z H2, a różnice te są wyraźne (inaczej niż dla H1).

Hipotezę 3 (H3) sprawdza się w analogiczny sposób, lecz tym razem zebrane dane jej nie potwierdzają – proporcje osób znających premie grupowe są takie same wśród osób gotowych do akceptacji premii losowanych, jak i je odrzucających (3:2). Być może zmienna „znajomość premii grupowych”, utworzona z połączenia pytań o otrzymywanie premii grupowych oraz o prowadzenie grupowych projektów w firmie, słabo opisuje faktyczne posiadanie doświadczeń z premiami grupowymi jako czynnikiem odrywającym indywidualną pracę od nagrody. Należy również zauważyć, że potwierdzenie H1 jest dość słabe. Można więc uznać, że czynniki psychologiczne i organizacyjne (długość cyklu sprzedażowego czy znajomość premii grupowych) słabiej niż niezadowolenie z obecnego systemu (zmienna sytuacyjna) wpływają na gotowość do poszukiwania innowacyjnych nowych rozwiązań.

Wyniki badania 2

Wiedza badanych na temat grywalizacji jest niewielka, jedynie 3 spośród 102 respondentów zadeklarowało, że słyszało wystarczająco dużo (o grywalizacji), aby móc wypowiedzieć się o tym zjawisku, mniej zaś niż 24% wybrało odpowiedź „coś na ten temat słyszałem/am, ale nie jest to nic konkretnego”, podczas gdy 73,5% nigdy o tym nie słyszało. Na potrzeby deklaracji co do potencjału, jaki można przypisać grywalizacji typu BLAP względem handlowców, zadano długie i skomplikowane pytanie: „Na potrzeby tej ankiety przyjmijmy, że grywalizacja w obszarze handlu jest zastosowaniem elementów gry (najczęściej komputerowej) do lepszego angażowania pracowników, tak aby osiągalni oni bardziej efektywne wyniki w pracy. Polega ona na udostępnieniu handlowcom dostępu do aplikacji, w której wcielają się oni w pewne wyimaginowane postaci (jak ma to miejsce w wielu grach komputerowych),

natomiast za realne osiągnięcia w rzeczywistej pracy otrzymują w grze punkty, nagrody i odznaczenia, które budują ich wirtualną postać, przybliżają do zwycięstwa w grze oraz mogą być wymienne na różne pozapłacowe nagrody w świecie rzeczywistym. W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, zastosowanie takiego rozwiązania w procesach motywowania i premiowania handlowców wydaje się Panu/Pani osobiście skuteczne (dla każdego punktu proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi, wybierając odpowiednią rubrykę tabeli)” (por. tab. 2).

Tabela 2. Ocena motywacyjnych aspektów rozwiązania grywalizacyjnego typu BLAP, opisanego w pytaniu wprost (n = 102)

Czynniki	W bardzo wysokim stopniu		W raczej wysokim stopniu		W stopniu ani wysokim, ani niskim		W raczej niskim stopniu		W stopniu bardzo niskim lub żadnym	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Atrakcyjne	13	12,7	64	62,7	18	17,6	4	3,9	2	2,9
Angażujące	24	23,5	52	51,0	14	13,7	7	6,9	5	4,9
Zachęcające do zdrowej rywalizacji	9	8,8	46	45,1	29	28,4	11	10,8	7	6,9
Oferujące czytelniejsze i bardziej sprawiedliwe reguły premiowania	11	10,8	42	41,2	31	30,4	12	11,8	6	5,9
Skuteczne dla poprawy wyników w całym zespole handlowym	8	7,8	36	35,3	43	42,2	11	10,8	4	3,9
Motywuujące do osiągnięcia lepszych indywidualnych wyników sprzedaży	18	17,6	55	53,9	20	19,6	6	5,9	3	2,9

Źródło: dane z badania do pracy Bolbat, 2016

Dodatkowa analiza korelacji Spearmana ujawniła, że pomiędzy wymienionymi w tabeli 2 wymiarami istnieją pewne słabe (choć istotne) związki statystyczne. Dotyczą one głównie atrakcyjności, wzbudzania zaangażowania, odczucia przyjemności oraz motywacji do osiągnięcia lepszych indywidualnych wyników. Oznacza to, że ankietowani, którzy uznali grywalizację za narzędzie atrakcyjne dla siebie, nieco częściej od innych przypisywali jej cechę zaangażowania, przyjemności oraz motywowania do poprawy swoich rezultatów pracy. Dalsza analiza rzetelności ujawniła jednak, że nie

istnieją statystyczne podstawy, aby wymiary te potraktować jako osobną globalną skalę pomiaru osobistego stosunku do wykorzystania grywalizacji w pracy handlowców (α Cronbacha = 0,233), wobec czego w dalszej analizie wymiary te przeanalizowano osobno. Skorelowanie ocen na tych podwymiarach nieparametryczną metodą rang Spearmana z deklarowanym poziomem zainteresowania badanych udziałem w grywalizacji potwierdziło zależność tej cechy z:

- ogólną oceną systemu wynagradzania – im respondent gorzej oceniał system wynagradzania aktualnie funkcjonujący w miejscu jego zatrudnienia, tym większe zainteresowanie wyrażał uczestnictwem w grywalizacji ($r = -0,45$; $p = 0,01$);

- oceną dopasowania systemu premiowania obecnego w jego firmie do jego osobistych oczekiwań: ankietowani, którzy gorzej oceniali tę spójność, byli częściej od innych zainteresowani takim rozwiązaniem ($r = -0,52$; $p = 0,001$).

Tabela 3. Zależność oceny aspektów motywacyjnych systemu grywalizacji typu BLAP od oceny dotychczasowego systemu premiowania i wynagradzania (n = 102)

Wymiary	Ocena systemu wynagradzania w miejscu zatrudnienia badanego		Ocena stopnia dopasowania systemu premiowania w organizacji do oczekiwań	
	R	p	r	P
Atrakcyjne	0,05	nieistotne	0,09	Nieistotne
Angażujące	-0,36	0,01	-0,31	0,03
Zachęcające do zdrowej rywalizacji	0,09	nieistotne	0,09	nieistotne
Oferujące czytelniejsze i bardziej sprawiedliwe reguły premiowania	-0,21	nieistotne	-0,29	0,05
Skuteczne dla poprawy wyników w całym zespole handlowym	0,32	0,03	0,29	0,05
Motywuujące do osiągnięcia lepszych indywidualnych wyników sprzedaży	0,45	0,01	0,32	0,04

Źródło: dane z badania do pracy Bolbat, 2016

Podsumowanie

W prezentowanym tekście analizowano możliwości, jakie stwarza zastosowanie grywalizacji do systemów wynagradzania handlowców. Wprowadzono rozróżnienie pomiędzy dwoma modelami grywalizacji, jakie mogą stać się podstawą modyfikacji systemów premiowania handlowców, oraz zaprezentowano, jakie problemy związane z zarządzaniem systemem premiowym handlowców mogą pomóc rozwiązać

każdy z nich. Wskazano też, że ograniczona wartość teorii agencji, jako podstawy teoretycznej dla konstruowania systemów wynagradzania handlowców, stanowi czynnik sugerujący wartość w poszukiwaniu danych na temat akceptacji przez handlowców (oraz uwarunkowań takiej akceptacji) innowacyjnych rozwiązań w systemach premiowych, w szczególności zaś tych, których może dostarczyć grywalizacja.

W części empirycznej, w oparciu o dane z badań kwestionariuszowych, przeprowadzonych na przypadkowych grupach po ok. 100 handlowców, pokazano opinie handlowców wobec dwóch przykładowych zastosowań grywalizacji w systemach premiowania handlowców, a więc stosowanie punktów za realizację wskazanych zadań, które wymienne są na nagrody rzeczowe o charakterze niefinansowym, i wbudowanie elementów losowych do tradycyjnych systemów premii indywidualnych i grupowych, powiązanych z realizacją celów handlowych. Badanie miało charakter eksploracyjny, gdyż dotychczasowa wiedza naukowa na temat grywalizacji w systemach motywowania handlowców odnosi się do stosowania grywalizacji BLAP, ale z wykorzystaniem nagród o wartości materialnej.

Wyniki badania pokazały, że w obu próbach niezadowolone z dotychczasowego systemu premiowania sprzyjało pozytywniejszemu nastawieniu wobec innowacji potencjalnie wprowadzanej do tego systemu. Poczucie niesprawiedliwości obecnego systemu premiowania sprzyjało też postrzeganiu rozwiązań grywalizacyjnych jako motywujących do poprawy wyników sprzedaży na poziomie zespołowym i indywidualnym. Jednocześnie badanie 1 pokazało, że skłonność do ryzyka, rozmaitości operacjonalizowana, wpływa na wyższą gotowość do akceptacji grywalizacji w formie losowania. Zebrane dane okazały się zgodne z hipotezą 1, że wyższą skłonność do akceptacji premii losowanych cechuje handlowców scharakteryzowanych przez pewne zmienne psychologiczne, takie jak skłonność do ryzyka, i cechy indywidualne (zapotrzebowanie na regularny – względnie wysoki – dochód), jak i cechy pracy (długość cyklu sprzedażowego). Nie znalazła potwierdzenia natomiast hipoteza 3, która wskazywała na pewną cechę kontekstu organizacyjnego, tj. znajomość premii grupowych, jako sprzyjającą akceptacji dla premii losowanej. Należy jednak zauważyć, że choć w żadnej z sytuacji opisanych przez te zmienne akceptacja losowania nie jest wysoka, to opisane związki sugerują, że grywalizacja bazująca na losowaniach ma też potencjał motywacyjny, możliwy do wykorzystywania wobec handlowców.

Dodatkowo należy zauważyć, że wiedza i doświadczenie badanych względem grywalizacji są marginalne. Choć danych uzyskanych z takich badań nie można zastosować wobec innych grup handlowców, to należy sądzić, że wskazaniem metodologicznym dla dalszych badań opinii jest przyjęcie, iż respondenci mają niewielką wiedzę o możliwych rozwiązaniach grywalizacyjnych.

Wnioski i rekomendacje praktyczne

Rekapitulując, wyniki opisanych badań pokazują, że warto poddać szerszej uwadze potencjał rozwiązań grywalizacyjnych dla motywowania handlowców. Za ich wartością przemawiają pozytywne doświadczenia, jakie przynosiły inne zastosowania grywalizacji w motywowaniu oraz przekonanie o gotowości handlowców do działania w sytuacjach niepewnych. Choć grywalizacja jest narzędziem o ograniczonym zastosowaniu i przy pomocy jej mechanizmów nie da się pobudzać zaangażowania do wszystkich zadań potrzebnych w organizacji (Spencer 2013), to próby stosowania jej do wynagradzania handlowców mogą okazać się szczególnie obiecujące z uwagi na specyfikę profilu psychologicznego tej grupy pracowniczej.

Literatura

- Abratt R., Klein M. (1999), Sales force compensation and incentive schemes: practices in the South African pharmaceutical industry, *South African Journal of Business Management*, nr 30 (3).
- Albers S., Raman K., Lee N. (2015), Trends in optimization models of sales force management, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 35/4.
- Alexander Group (2017), *2017 Sales Compensation Trends Survey*, dostępne na <https://www.alexandergroup.com/resources/survey-findings/2017-sales-compensation-trends/> (1.08.2017).
- Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Kraków, Wolters Kluwer.
- Anderson L. R., Mellor J. M. (2008), Predicting health behaviors with an experimental measure of risk preference, *Journal of Health Economics*, nr 27.
- Anderson E., Oliver R. L. (1987), Perspective on Behavior-Based versus Outcome-Based Control Systems, *Journal of Marketing*, nr 51(4).
- Balcerak A. (2015), Grywalizacja jako moda w zarządzaniu, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (103).
- Balcerak A., Woźniak J. (2014), *Metody symulacyjne w szkoleniach*, GWP, Sopot.
- Bartczak A., Chilton S., Meyerhoff J. (2015), Wildfires in Poland: The impact of risk preferences and loss aversion on environmental choices, *Ecological Economics*, nr 116.
- Bartol K. M. (1999), Reframing Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 19 (3).
- Bolbat J. (2016), *Grywalizacja jako narzędzie motywowania handlowców*, niepublikowana praca magisterska Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Caldieraro F., Coughlan, A. T. (2009), Optimal Sales Force Diversification and Group Incentive Payments, *Marketing Science*, nr 28 (6).

- Chung D. J. (2015), How to Really Motivate Sales People?, *Harvard Business Review*, nr 4.
- Cross M. E., Brashear T. G., Rigdon E. E., Bellenger D. N. (2007), Customer Orientation and Salesperson Performance, *European Journal of Marketing*, nr 41 (7/8).
- Cybulski K. (2004), *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, WN PWN, Warszawa.
- Cybulski K. (2011), Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych, *Problemy Zarządzania*, nr 9/4 (34).
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. (2011), From game design elements to gamefulness: Defining „gamification”, *MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*.
- Gąsiorowska A. (2014), *Psychologiczne znaczenie pieniędzy. Dlaczego pieniądze wywołują koncentrację na sobie?*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hohenberg S., Homburg C. (2016), Motivating Sales Reps for Innovation Selling in Different Cultures, *Journal of Marketing*, nr 80.
- Jeffrey S. A., Shaffer V. (2007), The Motivational Properties of Tangible Incentives, *Compensation & Benefits Review*, nr 3.
- John G., Weitz B. (1989), Salesforce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation, *Journal of Marketing Research*, nr 26.
- Kapp K. (2014), *Gamification: Separating Fact From Fiction*, Chief Learning Officer, marzec, dostępne na: www.CLmedia.com (1.06.2014).
- Kishore S., Rao R. S., Narasimhan O., John G. (2013), Bonuses Versus Commissions: A Field Study, *Journal of Marketing Research*, nr 50.
- Kräkel M., Schöttner A. (2016), Optimal sales force compensation, *Journal of Economic Behavior & Organization*, nr 126.
- Küster I., Canales, P. (2008), Some determinants of sales force effectiveness, *Team Performance Management*, nr 14 (7/8).
- Küster I., Canales, P. (2011), Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view, *Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 26/4.
- Lim N., Chen H. (2014), When Do Group Incentives for Salespeople Work? *Journal of Marketing Research*, nr 51.
- Lopez T. B., Hopkins C. D., Raymond M. A. (2006), Reward preferences of salespeople: How do commissions rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 26.
- Łebkowski S. (2015), *Poradnik: Grywalizacja jako element dodatkowej motywacji handlowców*, <<http://www.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/poradnik-grywalizacja-jako-element-dodatkowej-motywacji-handlowcow,43045.html>>.
- McCull-Kennedy J. R., Kiel G. C., Dann S. J. (1999), Money or Motivation? Compensating the Salesforce, *Marketing Intelligence & Planning*, nr 11 (1).
- Mercer (2014), *Sales Compensation Effectiveness Best Practices & Trends*, <<https://www.imercer.com/uploads/Canada/pdfs/CCBF>>.

- Oliver R., Anderson E. (1994), An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems, *Journal of Marketing*, nr 58.
- Panagopoulos N. G., Johnson C. M., Mothersbaugh D. L. (2015), Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 35/3.
- Rouzies, D., Coughlan A. T., Anderson E., Iacobucci D. (2009), Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations, *Journal of Marketing*, nr 73.
- Ryals L. J., Rogers B. (2005), Sales Compensation Plans – One Size does not Fit All, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, nr 13 (4).
- Sedlak & Sedlak (2013), *Praktyki wynagradzania pracowników sprzedaży w 2013 roku*, <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/praktyki-wynagradzania-pracownikow-sprzedazy-w-2013-roku>>.
- Sedlak & Sedlak (2017), *Raport płacowy Sedlak & Sedlak 2016 – pion sprzedaży*, <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/raport-placowy-sedlak-sedlak-2016-pion-sprzedazy>>.
- Segalla M., Rouzies D., Besson M., Weitz B. A. (2006), A Cross-national Investigation of Incentive Sales Compensation, *Journal of Research in Marketing*, nr 23.
- Smith K., Jones E., Blair E. (2000), Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 20 (4).
- Spencer R. W. (2013), Work is not a game, *Research-Technology Management*, nr 6.
- Świerszczak K., Świerszczak M. (2014), Pomiędzy grą a rywalizacją – zastosowanie grywalizacji do zmian zachowań klientów banków, *Logistyka*, nr 2.
- Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja*, Gliwice, One Press/Helion.
- Tanaka T., Camerer C., Nguyen Q. (2010), Risk and time preferences: linking experimental and household survey data from Vietnam, *American Economic Review*, nr 100 (1).
- Weber E. U., Blais A. R., Betz N. E. (2002), A domain-specific risk-attitude scale: measuring risk perceptions and risk behaviors, *Journal of Behavioral Decision Making*, nr 15.
- Wieczorek A. (2016), *Specyfika sprzedaży a preferencje handlowców względem systemu premionowego*, niepublikowana praca magisterska Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa, PWN.
- Woźniak J. (2014a), Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji internetowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (96).
- Woźniak J. (2014b), *On E-Recruitment And Four Ways of Using Its Methods*, Proceedings of 8th International Scientific Conference „Business and Management 2014”, <bm.2014.083, <http://dx.doi.org/10.3846/bm.2014.0834>>.
- Woźniak J. (2015a), Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (103).

Woźniak J. (2015b), The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, nr 3/2.

Woźniak J. (2016), Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w systemach wynagrodzenia handlowców, *Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce*, nr 3/22.

About the Usefulness of Two Approaches to Gamification in Sales Incentives

Summary

Gamification as a use of game mechanisms for motivation in nongame contexts has increased in popularity over the years and is becoming a standard tool in practical modern management. However, its application in managing people seems to be moving forward more slowly than forecast. There are especially few implementations based on incorporating such solutions in incentive systems for sales forces. The article discusses questions of the various types of incentive systems for sales forces as well as two approaches that could be used for gamification in this area. Also presented are the results of two questionnaire studies (each encompassing a sample of approximately 100 salespeople) on acceptance of the indicated gamification solutions in incentive systems for salespeople. They demonstrate that certain psychological qualities (level of risk acceptance and level of acceptance of the current remuneration system) favor acceptance of solutions introducing elements linked with gamification, be they based on points and merits or on a raffle for awarding a high bonus among people meeting requirements. Also analyzed is an adequate order for the introduction of such types of gamification into sales departments.

J a c e k W o ź n i a k – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesor w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. Prowadzi badania dotyczące zarządzania w firmach usług profesjonalnych oraz metod rozwoju kadry. Autor 10 książek oraz ponad 150 artykułów naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.