ANDRZEJ JANOWSKI

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH JAKO DETERMINANTA EFEKTYWNOŚCI TOWARZYSTW UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

Wprowadzenie

Wszelkie procesy gospodarcze, a tym samym instytucje je obsługujące, mają – poza ekonomicznym również charakter społeczny, z racji tego, iż generują one rozmaitego rodzaju stosunki międzyludzkie, wpływają na sytuację bytową członków społeczeństwa. We wszystkich krajach, gdzie stosunki ekonomiczne oparte są na założeniach gospodarki rynkowej, towarzystwa ubezpieczeniowe są istotnym elementem strony podażowej systemu zabezpieczenia społecznego. Gospodarka rynkowa wyzwala i inspiruje rozwój ubezpieczeń życiowych, a zatem ze społecznego punktu widzenia nadaje tym ubezpieczeniom rangę podstawową. O społecznym znaczeniu ubezpieczeń gospodarczych – głównie osobowych – decyduje tzw. poziom świadomości ubezpieczeniowej. Zważywszy na konieczność wykonywania działalności operacyjnej przez towarzystwa ubezpieczeniowe za pomocą pośredników, od których rynek ubezpieczeń w Polsce, znajdujący się w fazie dojrzałości, wymaga posiadania coraz wyższych kompetencji, efektywność [1] procesów zarządczych w organizacjach ubezpieczeniowych, ściśle zależeć będzie od działań rekrutacyjnych, podejmowanych w ramach obowiązków zawodowych kierowników liniowych, a także od wartości dodanej, generowanej przez osobę kierownika.

Menedżerowie zarządzający organizacjami w dobie znacznego zaawansowania procesów globalizacyjnych (Stoner A. F., 1998), powinni uwzględnić trzy wzajemnie powiązane czynniki, tj. bliskość, lokalizację i postawę. Łącznie owe trzy determinanty globalizacji uwypuklają złożoność wzajemnych stosunków, wobec których staje menedżer prowadzący działalność w dziale ubezpieczeń życiowych, zwłaszcza podczas ekstensywnych procesów konkurencyjnych w obszarze rynku ubezpieczeń życiowych, jakie zapoczątkowano 29.07.1990 kiedy usankcjonowano ustawowo zniesienie duopolu PZU S.A. i WARTY S.A., umożliwiając tym samym rozpoczęcie sprzedaży polis życiowych zagranicznym zakładom ubezpieczeń. Odtąd, aż do roku 2002 liczba organizacji prowadzących działalność ubezpieczeniową systematycznie wzrastała (tabela 1), w konsekwencji przeobrażeniom gospodarczym ulegały warunki sprzedaży ubezpieczeń na życie, co było szczególnie widoczne w obszarze dokonywania zmian w strategiach personalnych oraz marketingowych

Tabela 1

Liczba zakładów ubezpieczeń posiadających zezwolenie Ministra Finansów

Rok/liczba zakładów	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
Dział ubezpieczeń	1	3	4	4	8	10	12	18	21	28	33	34	35
w tym:													
- z kapitałem krajowym	0	1	2	2	3	5	5	7	7	8	9	9	9
- z kapitałem zagranicznym	1	2	2	2	5	5	7	11	14	20	24	25	26

Źródło: Dane PIU oraz KNUiFE2

[1] Efektywność (łac. Effectus – wynik) jest to dodatnia cecha działań dających jakiś oceniony pozytywnie wynik bez względu na to czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne) czy niezamierzony (działanie efektywne).

Według J. Zieleniewskiego efektywność bardzo często bywa zamiennie używana z ekonomicznością, skutecznością, a z drugiej strony – ze sprawnością w sensie uniwersalnym. Sama „sprawność w sensie uniwersalnym to każdy z walorów dobrej roboty z osobna, czyli skuteczność, korzystność, ekonomiczność, wydajność, prostota".

2 PIU-Polska Izba Ubezpieczeń – organizacja ubezpieczeniowego samorządu gospodarczego, reprezentująca zakłady ubezpieczeń

KNUiFE- Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych – organ nadzoru

Zgodnie z poniższymi etapami adaptacji działań marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych (Payne A, 1997):

1. sprzedaż
2. reklama i komunikacja
3. rozwój produktu
4. różnicowanie produktu analiza zachowań konkurentów
5. obsługa klienta
6. jakość usług
7. integracja i marketing partnerski;

zadania menedżerów sprzedaży, będą nacechowane przedsiębraniem tych czynności w ramach taktyk zarządczych, które w zależności od etapu adaptacji będą charakteryzowały się maksymalną efektywnością w realizacji krótko i długookresowych celów organizacji, stąd, w zależności od pozycji konkurencyjnej zakładu ubezpieczeń, główny wysiłek zespołów sprzedażowych podjęty zostanie z położeniem nacisku na sprzedaż wysokiej liczby polis (etap 1) lub utrzymanie istniejących, wcześniej zawartych umów ubezpieczenia (etap 5), jednak na każdym etapie rozwoju organizacji ubezpieczeniowej kierowanie jest podstawową działalnością, która w znacznym stopniu determinuje jakość relacji powiązanych z organizacją klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Stopień, w jakim organizacja osiąga swoje cele, a jednocześnie wypełnia obowiązki wobec społeczeństwa, w głównej mierze zależy od postaw jej kierowników. Liczne badania empiryczne potwierdzają istnienie współzależności pomiędzy realizacją celów przez kierowników a osiąganiem celów organizacji (Krzakiewicz K.,1994).

Zgodnie z definicją środowiska wewnętrznego organizacji, podstawowe zmienne, które wymagają uwagi kierownictwa to cele, struktura, zadania, technologia i zasoby ludzkie. Struktura organizacji ubezpieczeń na życie posiada wiele cech wspólnych ze strukturami tworzonymi zgodnie z podejściem opartym na portfelu przedsiębiorstwa. Zakłada ono spojrzenie na organizację jako na zbiór jednostek, z których każda może mieć swą własną strategię (Hill W.L,1992). Punktem wyjścia przy wykorzystywaniu podejścia portfelowego jest zidentyfikowanie w ramach organizacji poszczególnych strategicznych jednostek operacyjnych. Każda z tych jednostek kreuje własną strategię, w pewnym stopniu odrębną od strategii innych jednostek w tej samej organizacji (Gupta A. K.,1987). Aczkolwiek byłoby błędnym stwierdzenie, iż oddziały towarzystw ubezpieczeń na życie, funkcjonujące jako samodzielne jednostki organizacyjne są umocowane przez zarząd do formułowania strategii, posiadają one jednak pewien zakres uprawnień, co do sposobu realizacji i wdrażania strategii funkcjonalnych - w głównej mierze pozostawiono znaczną dowolność działania w ramach wytyczonych celów sprzedażowych oraz przy ustalonych ograniczeniach budżetowych w obszarze strategii personalnych oraz marketingowych, stąd większość przedsiębranych czynności kierowniczych w zakładach ubezpieczeń na życie jest skoncentrowana na realizacji zadań zmierzających do osiągania celów organizacji poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi3.

1. Kanały dystrybucji w sektorze usług - pośrednictwo ubezpieczeniowe

Zdaniem A. Payne, dokonanie wyboru lokalizacji i kanałów dystrybucji, stanowią strategiczne decyzje w organizacji usługowe. Ich szczególnie istotne znaczenie wynika ze specyfiki produktu. Ponadto „dystrybucja" obejmująca miejsce i otoczenie, w którym świadczona jest usługa oraz sposób jej świadczenia, jest częścią ogólnego wizerunku, jaki determinuje ocenę postrzegania wartości i korzyści z zakupu konkretnej usługi. Zważywszy na fakt, iż kontakty z klientami odbywają się „na dystans", lokalizacja siedziby głównej organizacji nie stanowi czynnika bezpośrednio warunkującego efektywność sieci sprzedaży, natomiast wybór pośrednika jest usankcjonowany prawnie, stąd zakłady ubezpieczeń prowadzące działalność operacyjną w Polsce, zobligowane są do korzystania z usług pośredników.

Pośrednictwo ubezpieczeniowe polega na wykonywaniu przez pośrednika za wynagrodzeniem czynności faktycznych lub czynności prawnych związanych z zawieraniem lub wykonywaniem umów ubezpieczenia. Pośrednictwo ubezpieczeniowe jest wykonywane wyłącznie przez agentów ubezpieczeniowych lub brokerów ubezpieczeniowych i jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów prawa działalności gospodarczej4. Pośrednik ubezpieczeniowy wykonuje:

---

3 Wielkość pozyskiwanych na działalność oddziałów funduszy jest pochodną wolumenu sprzedaży – składki pozyskiwanej od klientów

4 Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178.

- czynności w imieniu lub na rzecz zakładu ubezpieczeń, zwane „czynnościami agencyjnymi”, polegające na: pozyskiwaniu klientów, wykonywaniu czynności przygotowawczych zmierzających do zawierania umów ubezpieczenia, zawieraniu umów ubezpieczenia oraz uczestniczeniu w administrowaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia, także w sprawach o odszkodowanie, jak również na organizowaniu i nadzorowaniu czynności agencyjnych

- czynności w imieniu lub na rzecz podmiotu szukającego ochrony ubezpieczeniowej, zwane „czynnościami brokerskimi”, polegające na: zawieraniu lub doprowadzaniu do zawarcia umów ubezpieczenia, wykonywanie czynności przygotowawczych do zawarcia umów ubezpieczenia oraz uczestniczenia w zarządzaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia również w sprawach o odszkodowanie.

Zakłady ubezpieczeń wykorzystują następujące kanały dystrybucji (zob. tabela 2):

- sprzedaż bezpośrednią (dokonywaną przez „etatowych pracowników zakładów”),
- sprzedaż agencyjną poprzez agentów ubezpieczeniowych,
- sprzedaż za pośrednictwem brokerów ubezpieczeniowych

Tabela 2

Udział i rodzaj kanałów dystrybucji ubezpieczeń zakładów ubezpieczeń z działu I w latach 1998-2002 [w %]

Wyszczególnienie	1998	1999	2000	2001	2002
Sprzedaż bezpośrednia	50,73	44,54	42,37	40,33	41,61
Sprzedaż przez agentów	38,78	50,81	53,09	55,67	55,47
Sprzedaż przez brokerów	10,48	4,65	4,49	3,94	2,91
Inne kanały dystrybucji	-	-	0,05	0,06	0,01

Źródło: KNUiFE5

Sprzedaż bezpośrednia przez pracowników towarzystw ubezpieczeniowych, aczkolwiek charakteryzująca się znacznym wolumenem ilościowym, nie odzwierciedla efektywności sprzedaży – czynności pośrednictwa wykonują, oprócz pracowników zatrudnianych w zakładach ubezpieczeń, również pracownicy banków, biur podróży, a nawet listonosze. Jednak ów kanał dystrybucji, z racji tego, iż nie została zatwierdzona ustawa o podpisie elektronicznym, długo pozostanie najtańszym źródłem pozyskania sprzedaży ubezpieczeń (agentowi czy brokerowi należy zapłacić prowizję, sięgającą nawet 90% pierwszorocznej składki), aczkolwiek trudno w tym przypadku domniemywać, iż to właśnie ten sposób sprzedaży spowoduje zbudowanie solidnych podstaw lojalności ze strony klientów. Jak wynika z powyższego zestawienia, udział agentów ubezpieczeniowych w całości dystrybucji produktów zakładów ubezpieczeń jest bardzo wysoki i utrzymuje się na stałym poziomie.

2. Agent ubezpieczeniowy6

Agentem ubezpieczeniowym jest przedsiębiorca wykonujący działalność agencyjną na podstawie umowy agencyjnej zawartej z zakładem ubezpieczeń i wpisany do rejestru agentów ubezpieczeniowych. Czynności agencyjne mogą być wykonywane wyłącznie przez osobę fizyczną, która spełnia następujące warunki:

a) posiada pełną zdolność do czynności prawnych
b) nie była prawomocnie skazana za umyślne przestępstwo:
   - przeciwko życiu i zdrowiu,
   - przeciwko wymiarowi sprawiedliwości,
   - przeciwko ochronie informacji,
   - przeciwko wiarygodności dokumentów,
   - przeciwko mieniu,
   - przeciwko obrotowi gospodarczemu,
   - przeciwko obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi,
   - skarbowe,
c) daje rękojmię należytego wykonywania czynności agencyjnych,
d) posiada co najmniej średnie wykształcenie,
e) odbyła szkolenie prowadzone przez zakład ubezpieczeń zakończone zdanym egzaminem.

5 Agenci Ubezpieczeniowi, Sprawozdanie za lata 1996-2002, Departament pośrednictwa i akwizycji, Warszawa 2003, strona 17

6 Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154, rdz. 2, Pkt. 7,9

3. Znaczenie personelu w procesie sprzedaży ubezpieczeń na życie

Styl zarządzania i kultura organizacyjna stanowią istotny czynnik decydujący o pozycji rynkowej towarzystwa ubezpieczeń. W przypadku organizacji usługowych, jakimi są bez wątpienia zakłady ubezpieczeń na życie, charakteryzujących się wysokim stopniem kontaktu z klientem, dodatkowego znaczenia nabiera personel, gdyż jakość kontaktu (Rogoziński K., 2001) ma zasadniczy wpływ na jego satysfakcję. Kontakt ten, czy inaczej mówiąc carlzonowski „moment prawdy"(Carlzon J, 1987) decydować będzie o możliwości powstania trwałej relacji pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą. W przypadku usług, zwłaszcza tzw. high-contact, klienci zapamiętują przede wszystkim role odgrywane przez personel pierwszego kontaktu.
Kontakt usługowy należy uznać za pomost pomiędzy tym, co wewnętrzne (reprezentowane przez personel), a tym, co zewnętrzne (reprezentowane przez klientów), (Irons, 1997). Podobnie znaczenie personelu w usługach rozumie J. Bateson, który przyjmuje, że zadaniem agentów jest „niwelowanie" podziałów i granic izolujących organizację od jej rynkowego otoczenia.
Usługi, ze względu na niematerialność, są nie tylko utożsamiane z procesem, działaniem, ale również patrząc z perspektywy klienta określane są mianem doświadczeń, przeżyć. Intensywność przeżyć, jak również ocena doświadczenia uzależnione są przede wszystkim od charakteru interakcji występujących pomiędzy klientem i personelem. Jak twierdzi J. Gitomer „historie (rekomendacje pozytywne lub negatywne), które klienci przekazują na temat twojej firmy, nie są wyssane z palca, to ty kreujesz je poprzez swoje słowa i swoje działanie".

R. Norman pisząc o znaczeniu personelu w usługach używa metafory zaczerpniętej z walk byków utożsamiając toreadora z pracownikiem, klienta natomiast z bykiem. W trakcie kontaktu klienta z przedstawicielem usługodawcy, organizacja usługowa w niewielkim stopniu może oddziaływać na jego przebieg. Ten sam autor wskazuje na fakt, że działalności usługowej nie znamionuje ani intensywne wykorzystanie kapitału, ani nawet intensywne wykorzystanie personelu, lecz intensywność zaangażowania osobowości pracowników świadczących usługę (Lovelock Ch, 1999).
Autorki znanego podręcznika z zakresu marketingu usług V. A. Zeithaml, M. J. Bitner wskazują na kluczową rolę personelu w procesie świadczenia usługi i nadają mu priorytetowe znaczenie określając tę grupę pracowników jako:

- tych, którzy są usługą,
- tych, którzy są organizacją usługową w oczach klienta,
- tych, którzy są marką firmy,
- tych, którzy są marketerami.

Należy także podkreślić emocjonalny charakter relacji usługowej. Często personel kontaktowy określany jest mianem personelu, którego praca wymaga zaangażowania emocjonalnego - „emotional labour", Pojecie to dotyczy pracowników, którzy wyrażają społecznie wskazane, pożądane emocje w trakcie świadczenia usług. Szczególnego znaczenie termin ten nabiera w przypadku osób wykonujących zawód agenta ubezpieczeniowego.

4. Rola agenta ubezpieczeniowego jako partnera w tworzeniu skutecznych relacji z klientami zewnętrznymi towarzystw ubezpieczeń na życie

Pośrednicy ubezpieczeniowi jako ogniwo łączące stronę popytową ze stroną podaży byli i są bardzo istotnymi uczestnikami rynku ubezpieczeniowego, a zwłaszcza rynku ubezpieczeń na życie, gdzie agenci odgrywają inną rolę niż w ubezpieczeniach majątkowych. Przede wszystkim ubezpieczenia na życie mają charakter dobrowolny, więc rola pośrednika nie sprowadza się tylko do technicznego zawarcia umowy, jak często ma to miejsce w ubezpieczeniach obowiązkowych - ubezpieczenia na życie są kontraktem długoterminowym, więc decyzja dotycząca jego zawarcia winna być należycie rozważona, zrozumiałym jest jak ważną rolę spełnia pośrednik, który powinien być bardziej doradcą klienta, niż przedstawicielem firmy ubezpieczeniowej (np. na wzór Financial Planning Adviser działającego w Wielkiej Brytanii).
Jako że stan prawny obliguje towarzystwa ubezpieczeniowe do prowadzenia działalności ubezpieczeniowej za pomocą m. in. agentów ubezpieczeniowych, to w głównej mierze ich działalność warunkuje osiągnięcie celów stawianych im przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Klient, z którym agent zawarł umowę, oczekuje

od niego szeroko rozumianej pomocy a tym samym zwiększenia udziału wartości w oferowanym produkcie. Agent jest często jedynym reprezentantem zakładu ubezpieczeń, z jakim klient ma możność bezpośrednio nawiązać relacje interpersonalne (Rogoziński K.). Właśnie charakter i jakość tych relacji będą w największym stopniu ważyły na kształtowaniu i utrwalaniu pozytywnego wizerunku towarzystwa ubezpieczeń.

5. Pojęcie kierowania. Znaczenie kierowania dla realizacji celów organizacji ubezpieczeniowej

Kierowanie jest działaniem kierownika, które powoduje zachowanie kierowanych zgodnie z celem organizacji. Kierowanie w powyższym rozumieniu, czyli kierowanie ludźmi, zmierza do osiągnięcia celów organizacji lub jednostki przez ludzi. Przy czym określenie „ludzie" odnosi się nie tylko do bezpośrednich podwładnych, ale również do współpracowników kooperujących z organizacją (Bartkowiak, G., 1989).
W procesie kierowania wyodrębnia się pięć podstawowych kardynalnych elementów:

1. Kierującego,
2. Proces oddziaływania,
3. Kierowanego,
4. Równowagę między celami i priorytetami,
5 .Etykę.

Kierowanie jest zawodem, a więc jak każdy inny zawód posiada swoją etykę, czyli zespół dyrektyw moralnych obowiązujących członków tej grupy określających ich postępowanie. Ma ona sprzyjać dobremu wykonaniu zadań i wzbudzaniu zaufania innych do zawodu kierownika. Reguły etyki zawodu kierownika można ująć w trzy grupy:

1. Reguły określające stosunek przedstawicieli zawodu do przedmiotu pracy,
2. Reguły stosunków wewnątrz danego zawodu,
3. Grupa reguł określa pozazawodowe obowiązki członków tej grupy.

Planując pracę własną kierownik powinien uwzględniać powyższe normy. Efektywny kierownik to nie tylko ten, który jest mądry, ale ten, który posiada także umiejętności kierowania i postępowania z kierowanymi oraz ma prawy charakter, poczucie taktu i szanuje zawód, jaki pełni. Niezbędnym warunkiem skutecznego kierowania jest autorytet kierownika, na który składa się prestiż stanowiska, kwalifikacje zawodowe, jak również wartość moralna oraz cechy charakteru.

Kierownik, który nie ogranicza się do formalnych wymagań, lecz pragnie zdobyć zaufanie kierowanych, czyni wszystko, aby odczuli, że sam z nimi dzieli trudy, nie ogranicza się od ich spraw i trosk, nie traktuje nikogo wyniośle lub pogardliwie. Władza kierownika jest rozległa i są sytuacje, kiedy jego polecenia muszą być bezwzględnie wykonane. Nie znaczy to jednak, że kierownik musi mieć zawsze rację, dlatego też powinien umieć wycofać się z niesłusznego stanowiska, przyznając rację podwładnemu i nie trwać w nieuzasadnionym uporze. Kierownik nie może być chwiejnym w sądach i decyzjach wymagających konsekwencji i odwagi. Dbać powinien o kulturę stanowiska pracy, kulturę słowa unikać także grubiańskich określeń, i podnoszenia głosu. Charakteryzować go powinno samo zdyscyplinowanie oraz powstrzymywanie się od eksponowania własnej osoby.

Kierownik w postępowaniu z podwładnymi nie może być stronniczy. Obiektywizm i sprawiedliwość kierownika ma szczególne znaczenie w ocenie pracy pracownika.

Pojęcie „style kierowania" jest kategorią ujmującą łącznie całość zachowań kierownika i jego interakcji z innymi ludźmi w procesie działania. W pojęciu tym można wyróżnić trzy cechy:

1. Jakiś kierownik zachowuje się w sposób charakterystyczny,
2. Wyróżnia się tym od innych,
3. Tworzy całą serię wzorców zachowań.

Styl kierowania może być determinowany jego wartością psychologiczną oraz socjotechniczną, zwaną przez niektórych autorów sprawnością. Wartości te z kolei mają związek z efektywnością tychże stylów, która jest istotną kategorią ich oceny dla oznaczenia zarówno pozytywnych skutków dla organizacji, jak i wykonawców zadań, zleconych przez przełożonego (Ratajczak Z., 1991).

5.1. Psychologiczna wartość stylu kierowania

Psychologiczna wartość stylu kierowania zależy od tego, w jakim stopniu osoba kierownika, (jej aktywność na kierowniczym stanowisku) może zaspokajać potrzeby podwładnego.

Do najważniejszych potrzeb każdego członka systemu organizacyjnego psychologowie zaliczają potrzebę bezpieczeństwa, afiliacji oraz osiągnięć, zgodnie z fundamentalnymi założeniami teorii trychotomii potrzeb7. Kierownik z racji pełnionej funkcji dysponuje zasobami, które mogą zaspokoić większość potrzeb podwładnego. Posiada więc określone możliwości, które są przedmiotem percepcji i oceny podwładnych i obejmują zarówno możliwości zaspokojenia określonych potrzeb „tu i teraz" w odniesieniu do ich aktywności zawodowej, jak i w przyszłej perspektywie zawodowej, a nawet życiowej, tj., w osiąganiu sukcesu8 wydajności i sukcesu awansu, związanego ze statusem, wzrostem zarobków, prestiżem itp.

Potrzeba bezpieczeństwa we wspomnianym kontekście oznacza, że istnieje duże prawdopodobieństwo zaspokojenia wszystkich potrzeb pracownika w przyszłości oraz że żadna z cenionych przez pracownika wartości nie jest zagrożona. Jeśli podwładnemu zależy na wysokich zarobkach, będzie spostrzegał te cechy kierownika, które stanowią gwarancję prawidłowej organizacji pracy i realizacji zadań. Zatem występujące w jego stylu kierowania nastawienie na zadania będzie pozytywnie ocenianym składnikiem stylu 9 . Jeśli dominującą u podwładnego potrzeba będzie niezaspokojona dotąd (w środowisku poza pracą) potrzeba afiliacji, będzie on nastawiony na spostrzeganie cech osobistych kierownika, wśród których kompetencja interpersonalna, umiejętność nawiązywania „ciepłych" kontaktów i partnerskich relacji będzie cechą najważniejszą. Powyższe założenia znajdują odzwierciedlenie w badaniach empirycznych (rys. 8.1). Osoby posiadające rozwiniętą potrzebą osiągnięć będą starały się u swojego kierownika dostrzegać, na ile pomoże on im w realizacji własnego planu zawodowego – kariery zawodowej, na ile przyczyni się do ich sukcesów w życiu zawodowym i pozazawodowym. Styl kierowania jest pochodną struktury zadań realizowanych w organizacji (celu organizacji, jej technologii) oraz struktury potrzeb członków organizacji. Z tego względu zdolność rozpatrywania potrzeb podwładnych, intuicja i umiejętność ich zaspokojenia oraz sprawność w dysponowaniu zasobami organizacyjnymi w kierowaniu nastawionym na realizację zadań stanowią podstawę wartościowania kierownika i diagnozowania jego stylu zachowania wobec podwładnych, w zakładach ubezpieczeń na życie agenci wynagradzani są prowizyjnie, stąd podwładni będą oczekiwać od zwierzchników podejmowania zachowań mających ścisły związek z ułatwieniem im procesów sprzedaży polis.
Tworzące się w ten sposób relacje interpersonalne i wszelkiego rodzaju bezpośrednie i pośrednie kontakty stanowią konkretyzację stosunku władzy oraz postaci więzi interpersonalnej.

5.2. Wartość socjotechniczna stylu kierowania

Niezmiernie istotną sprawą jest opanowanie przez przywódców współczesnych organizacji umiejętności projektowania i stosowania różnych procedur i płaszczyzn dyskusji i sporów, które w organizacjach sprzedażowych są zjawiskiem powszechnym i wręcz pożądanym. Forum, arena i sąd to trzy nowe płaszczyzny i formy zajmowania się nieuporządkowanymi problemami w świecie o podzielonej władzy. Osoby zarządzające mogą determinować w większym stopniu realizację zadań przez wykorzystanie różnych procedur charakterystycznych dla forum, arenom i sądom. Stanowią one podstawowe miejsca, w których przywódcy i ich wyborcy lub współpracownicy współdziałają w celu zbudowania korzystnych dla wszystkich układów, struktur i systemów.

Forum – to miejsce, gdzie ludzie formułują i przeformułowują sprawy publiczne. Formalne i nieformalne fora łączą mówców i słuchaczy w celu tworzenia i przekazywania wspólnych treści przez dyskusję, debatę, dialog i obrady. Przykładami form są zespoły specjalne, grupy dyskusyjne, sesje „burzy mózgów", rozprawy publiczne, debaty formalne, gazety, telewizja, radio wystawy sztuk plastycznych, konferencje, profesjonalne czasopisma. W wyniku zastosowania metody form tworzy się listę spraw, konfliktów, preferencji, decyzji i decyduje o tym, czy będą one dalej dyskutowane, czy też nie.

Areny – to miejsca, gdzie podejmuje się i wprowadza w życie decyzje ustawodawcze, wykonawcze albo

---

7 Por. Karaś R.,2004
8 Pod pojęciem sukces rozumiane jest osiągnięcie założonego celu sprzedażowego, wyczyn, powodzenie zgodnie z definicją, w: Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych, Warszawa 2004, str. 729
9 Por. Reykowski J., 1985

administracyjne. Przykładami aren są ciała ustawodawcze, rady miejskie, zarządy, gabinety, komitety wykonawcze i kartele. W wyniku działania aren są podejmowane rzeczywiste decyzje i działania wprowadzające te decyzje w życie. Areny decydują też o nie wprowadzeniu określonych decyzji.

Sądy – to miejsca, gdzie same decyzje albo ich wprowadzanie są osadzane lub oceniane zazwyczaj powstałych celu rozwiązanie powstałych konfliktów albo rozstrzygnięcia powstałych sporów. Przywódcy przy wprowadzaniu w życie etycznych zasad, praw i norm muszą mieć możliwość powoływania się na sankcje oficjalnych i nieoficjalnych sądów. Przykładami sądów są: sąd opinii publicznej (prawdopodobnie najpotężniejszy sąd), oficjalne sądy i trybunały, ciała udzielające pozwoleń i licencji, administratorzy rozstrzygający spory. W wyniku działania sądu określa się, które decyzje i ich wprowadzanie są dozwolone albo niedozwolone (Bryson J. M., 1992).

W celu efektywnego wywiązywania się ze swoich zadań przywódcy powinni opanować sztukę posługiwania się arenami, formami i sądami odpowiednio do wymagań problemu, stadium jego rozwiązania, rodzaju, specyfiki możliwości dokonywania ekspertyz indywidualnych czy grupowych i adekwatnie do wymagań sytuacji używać różnych instrumentów wynikających ze specyfiki działania tych trzech płaszczyzn.
W polityce rozwiązywania problemów w skali makro powinno się uwzględniać kolejne fazy spotkań grup decydentów, uczestników, dyskutantów na arenach, forach i w sądach oraz przechodzenie kolejnych faz w celu:

1. osiągnięcia wstępnych porozumień;
2. pełnego zdefiniowania problemu, rozważenia alternatywnego sformułowania problemu;
3. poszukiwania rozwiązań, rozważenia szerokiego zakresu rozwiązań, osiągnięcia konsensu;
4. sformułowania polityki lub planu, wcielenia w życie przyjętego rozwiązania;
5. dokonania przeglądu, negocjowania, mediacji, zawarcia kompromisu, utrzymania koalicji;
6. wprowadzenia w życie i oceny, włączenia formalnie przyjętego rozwiązania do właściwych systemów i oceny efektów;
7. kontynuacji, modyfikacji lub zakończenia działania, dokonania przeglądu wprowadzonych w życie działań oraz podjęcia decyzji o przyszłości.

Zastosowanie na kolejnych etapach polityki organizacyjnej forów, aren i sądów oraz powiązanie działań w świecie podzielonej władzy dzięki ich procedurom jest podstawą efektywnego przywództwa w dzisiejszych organizacjach.

5.3. Kierowanie partycypacyjne

Umiejętności przywódcze są dodatnio skorelowane z akceptacją faktu, że oprócz samego kierowania cząstkę władzy posiadają także podwładni i że w niektórych sytuacjach to oni powinni podejmować decyzje albo przynajmniej w podejmowaniu decyzji uczestniczyć (np. decydować o sprzedaży produktu najbardziej odpowiadającego oczekiwaniom Klienta, pomoc w ocenie umiejętności nowych członków zespołów sprzedażowych)

Partycypacja to jedno z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych do praktycznego zbadania, jak również wcielenia w życie zagadnień kierowania ludźmi. Dotyczy ona współuczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji[10].

Elton Mayo (1953) uważa partycypację pracowników (podwładnych) jako zjawisko wielofazowe, w jakim nie występuje koncentracji władzy na najwyższym szczeblu organizacji, władza jest przemieszczana w hierarchii organizacji zgodnie z wymogami sytuacyjnymi. Douglas McGregor (1967) podkreśla, że przy spełnieniu pewnych warunków, partycypacja stwarza ludziom możliwości wywierania wpływu na decyzje, które ich dotyczą, natomiast R. Likert(1961) ujmuje partycypację jako proces podejmowania decyzji, będący konsekwencją zaangażowania wszystkich członków zespołu

Definicje partycypacji różnią się między sobą, mają jednak wspólne elementy – partycypacja dotyczy więcej niż jednego zbioru interesów oraz jest związana z procesem podejmowania decyzji. Pojęcie partycypacji

10 Zgodnie z Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych, W-wa 1999, str. 573

ma swoje korzenie w podejściu *human relations*, gdyż wiąże się z problematyką dzielenia się władzą przez różnych uczestników organizacji. We wszystkich formach partycypacji zakłada się, że powinno być umożliwione pracownikom wywieranie wpływu na swoje otoczenie w pracy, a nawet zachęcanie ich do tego.

Wielu badaczy twierdzi, że partycypacja wiąże się ze wzrostem produktywności, motywacji do pracy i zadowolenia pracowników.

Zjawisko partycypacji wiąże się z normatywnymi wymaganiami ładu demokratycznego, stawiającego człowieka przed koniecznością koordynowania rozbieżnych perspektyw (Reykowski J, 1993).
Wdrażanie partycypacji w życie może wymagać od kierownika zespołu bardzo szczególnych umiejętności, zwłaszcza w organizacjach ubezpieczeniowych, gdzie kontakt z agentami wymaga wyszukiwania płaszczyzny porozumienia z osobami, charakteryzującymi się odmiennym inwentarzem osobowości.

5.4. Kierowanie przez delegowanie

Pragnienie partycypacji jest zjawiskiem naturalnym, jednak wyniki badań świadczące o trudnościach z jej wprowadzeniem w życie sugerują, że należałoby poszukiwać także innych modeli podziału władzy. Dzielenie się władzą w formie partycypacji można zastąpić lub przynajmniej uzupełnić modelem delegacji władzy, uwzględniającym przekazanie podwładnym rzeczywistej odpowiedzialności (Reykowski J., 1993).

Delegacja jest procesem różnym od partycypacji (Leana C. R., 1986). Partycypacja wywodzi się z podejścia *human relations*, akcentującego znaczenie interakcji społecznych i wyrównywania poziomu władzy, delegacja natomiast oparta jest w znacznej mierze na podejściu eksponującym umiejętności, niezależność i odpowiedzialność pracownika.

Delegacja – w przeciwieństwie do partycypacji – to proces różniący podwładnych, lecz uwzględniający przy tym umiejętności poszczególnych pracowników i ich odpowiedzialność za zadania. Pracownikom efektywniejszym powinno się delegować więcej funkcji, zadań i odpowiedzialności. Chociaż przez procesy delegacji następuje podział władzy, jest on raczej selektywny niż wyrównujący pozycje członków zespołu (Stoner, 1998).

Wraz ze wzrostem zakresu odpowiedzialności, zmniejsza się możliwość dokładnej kontroli zależności zachodzących w podległych obszarach. Należy wówczas powierzyć podejmowanie decyzji niektórym współpracownikom - powierzyć odpowiedzialność oraz swobodę wyboru środków i sposobu działania.

Należy przy tym pamiętać, że przełożony zawsze zachowuje odpowiedzialność wobec swoich zwierzchników i wobec osób trzecich za to, co dzieje się w podległej mu jednostce. Nadzoruje więc zadania realizowane przez swoich podwładnych i żąda od nich z góry ustalonych kryteriów, sprawozdań po upływie okresu, na który delegował im kompetencje, przełożony powinien być wymagający co do celów, które mają być osiągnięte, i terminów, w jakich ma to nastąpić. Delegowanie zawsze opiera się na dokładnym określeniu celów uzgodnionych przez delegującego i przejmującego kompetencję. Zamiar wzbudzenia poczucia odpowiedzialności może się zakończyć powodzeniem tylko wtedy, celem delegowania nie jest pozbycie się przez kierownika zadań, które go nie interesują.

Nie znaczy to, że nie trzeba kontrolować pracowników. Wprost przeciwnie – osiągnięte wyniki muszą być przedmiotem dokładnej kontroli, a delegowanie kompetencji musi być ograniczone co do czasu trwania i zakresu oraz oparte na zaufaniu i porozumieniu obu stron, wynikającym z kwalifikacji i stanu wzajemnych stosunków.
Stosunków konsekwencji kierownicy niższych szczebli będą z kolei delegowali zadania swoim podwładnym itd. W ten sposób można doprowadzić do zwiększenia odpowiedzialności każdego pracownika. Ideałem jest przedsiębiorstwo oparte tylko na powszechnym poczuciu odpowiedzialności i zarządzaniu przez partycypację.

5.5. Bariery podmiotowości i delegowania. Pojęcie deinfluentyzacji

Zakorzeniony w polskich organizacjach system hierarchicznych zależności typu podległość – dominacja gdzie tylko nieliczne osoby mają tytuł do władzy, może stanowić istotną barierę nie tylko wprowadzania w życie idei podmiotowości, lecz także ściśle z nią związanego powodzenia zmian w organizacjach prowadzących działalność operacyjną w obszarze sprzedaży ubezpieczeń na życie z funduszem. Z jednej strony pojawiają się sygnały o wzrastających aspiracjach pracowników do podmiotowości, z drugiej – o malejących możliwościach ich zaspokojenia. W celu przełamania tradycyjnego, instrumentalnego traktowania pracowników proponowane

są rozwiązania oparte na zasadzie partycypacji, które jednak są nastręczają wiele trudności podczas ich opanowania w praktyce, gdyż zakłada się w nich podział władzy, a więc konflikt interesów, niezwykle trudny do okiełznania.

Zasadą uzupełniającą w stosunku do partycypacji jest delegowanie uprawnień i władzy na rzecz osób uznawanych za kompetentne do wykonania określonych zadań. Delegacja uprawnień, w przeciwieństwie do partycypacji, jest procesem zarówno różnicującym podwładnych, jak i uwzględniającym ich umiejętności i odpowiedzialność.

W procesie dystrybucji władzy istnieje wiele barier.

1. Nabywanie władzy oznacza, że w danym momencie ktoś inny ja traci (inaczej jest w przypadku partycypacji, gdzie każdy ma swoją cząstkę władzy). Mimo że władza nie jest zjawiskiem o sumie zerowej, tak jest postrzegana (Hollander E. P., 1993). Przewidywana przez przełożonych rzekoma utrata władzy może być dla nich powodem stresów. W związku z tym wdrożenie jakiegokolwiek programu wymagającego delegowania władzy musi być poprzedzone rozproszeniem obaw przełożonych, że ich autorytet zostanie podważony, albo że zostaną pozbawieni stanowisk.
2. Koleją barierą delegowania są indywidualne preferencje kierowników, jeśli chodzi o wybór stylu kierowania. Nie sprzyjają one delegowaniu władzy. Preferencje te np., powodują powstrzymywanie informacji, bez których podwładni nie są w stanie podejmować samodzielnych decyzji (Greek S.G., 1986).
3. Istnieje jeszcze jedna bariera wspólna dla kierowników w postaci niewielkiej indywidualnej skłonności do pozbywania się uprawnień (deinfluentyzacji). Deinfluentyzacja to fundamentalna kierownicza zdolność polegająca na świadomym pozbywaniu się własnego wpływu przez kierownika wtedy, gdy jest to rozwiązanie sprzyjające efektywności organizacji (Kożusznik B, 1996). Przykładem są sytuacje, gdy kierownik nie wywiera nacisku na podwładnych i pozwala im spokojnie rozważyć za i przeciw wobec wprowadzanej zmiany, lub też sytuacje, w których pozwala samym podwładnym rozstrzygnąć konflikt dotyczący ich bezpośrednio i nie wywiera presji na żadną ze stron. Najbardziej typowym przykładem deinfluentyzacji w pracy jest delegowanie zadań z jednoczesnym przekazywaniem podwładnym uprawnień, odpowiedzialności i kompetencji.

Deinfluentyzacja sprzyja uregulowaniu spontanicznej walki o wpływ, toczącej się między trzema głównymi elementami zespołu pracowniczego; jego kierownikiem, grupą jako całością i poszczególnymi uczestnikami zespołu. Ta regulacja powinna umożliwić wpływ temu elementowi zespołu, który wykazuje umiejętności najbardziej adekwatne do wymagań sytuacji organizacyjnej, a nie tylko formalnemu kierownikowi.

Deinfluentyzacja jako gotowość do świadomego pozbywania się wpływu przez kierownika stanowi zjawisko służące realizacji optymistycznej wizji organizacji, w której jest możliwe tworzenie warunków do indywidualnego rozwoju pracowników, wykorzystania ludzkich możliwości, uczenia się partycypacji i podmiotowości pracowników (Seligman M. E., 2000).

Deinfluentyzacja odgrywa też ważną rolę w kształtowaniu zachowań kierowniczych służących efektywności organizacji. Umożliwia wykorzystanie wszystkich zasobów ludzkich i oznacza, że kierownik jest w stanie powstrzymać się od zmuszenia kogoś do zrobienia czegoś, że potrafi przestać przekonywać kogoś do czegoś. Wiele organizacyjnych zadań można wykonać bez bezpośredniego wpływu kierownika – stymuluje to procesy uczenia się pracowników, wzrost ich twórczości i odpowiedzialności.

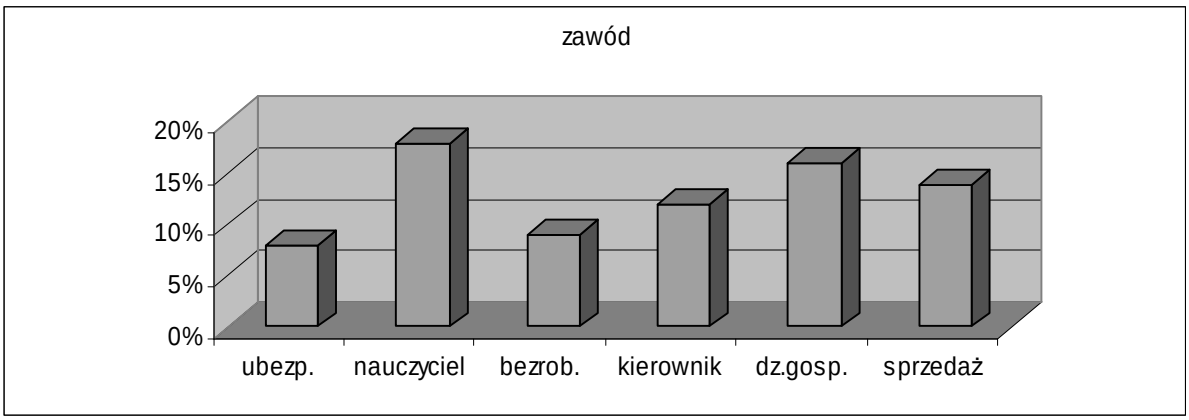
6. Efektywność kierowania jako determinanta efektywności zespołu

Wiedzy naukowej, dotyczącej kierowania należy poszukiwać począwszy od pierwszych lat minionego stulecia, kiedy miały miejsce początki działań W. Taylora, H. Gantta, H. Emmersona (Griffin R., 2002). Ówczesne teorie, oparte na tzw. naukowej organizacji pracy oraz naukowego zarządzania w ramach psychologii społecznej, dynamiki małych grup oraz w ramach socjologii władzy, stanowiły podwaliny teorii stworzonej przez M. Webera (koncepcja uprawomocnienia władzy, teoretyczna analiza źródeł wpływu i mocy jako środka wymuszającego zachowania zgodne z wolą kierującego, Bartkowiak G., 1999). Czynności kierownicze są nieodzowne w systemie komunikacji i organizacji kontroli, dlatego też uwaga badaczy zajmujących się funkcjonowaniem organizacji jest zogniskowana na problemach władzy, przywództwa i kierowania (Doktór K, 1983). Istnieje ścisły związek pomiędzy tymi trzema wymienionymi pojęciami, który najwyraźniej zostaje uwidoczniony w procesie rzeczywistego kierowania zespołem ludzkim. Osoba sprawująca rolę kierowniczą na

mocy uprawnień przyznanych jej przez organizację, w oczach podwładnego (w zakładach ubezpieczeń jest to agent ubezpieczeniowy) reprezentuje organizację zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej. Posiadanie przez kierownika tego typu władzy w sposób asymetryczny ukierunkowuje relację kierownik-agent. Jest to relacja podporządkowania i uległości podwładnego wobec przełożonego (jednak jak wspomniano uprzednio, umocowanie formalno-prawne instytucji agenta ubezpieczeniowego powoduje istnienie pewnej niedoskonałości kryteriów oceny skuteczności sprawowania władzy kierowniczej). Owa asymetria jest naturalną konsekwencją sformalizowanej organizacji, o określonej hierarchii stanowisk, zróżnicowanym zakresie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Znaczna dynamika procesów zarządczych w organizacjach ubezpieczeniowych powoduje sytuacje, kiedy asymetria ta może ulegać modyfikacji, mniejszej lub większej, w kierunku jej zróżnicowania z uwagi na indywidualną interpretację swej roli przez samego kierownika lub też przez zdolności podwładnych w obszarze wywierania wpływu na swoich przełożonych, zmniejszając tym samym stopień swojego podporządkowania.

Efektywność pracy kierownika jest dodatnio skorelowana z efektywnością pracy podległego mu zespołu, dlatego istotnym elementem w tworzeniu strategii funkcjonalnych w zakładach ubezpieczeń powinno być uwzględnienie analizy procesów zachodzących w grupie, a także bezpośrednich interakcji zachodzących zarówno podczas relacji kierownik – agent, jak i podczas relacji pomiędzy samymi agentami, przyporządkowanych do tej samej jednostki organizacyjnej (oddziału). Przedmiotem badań psychologii kierowania jest w znacznej mierze analiza relacji między osobą kierująca zespołem w ramach tzw. teorii przywództwa a podwładnymi 11 . Psychologiczna koncepcja kierowania rozwijana w ramach psychologii organizacji, kładzie nacisk na zachowanie się człowieka, jako podmiotu sytuacji kierowniczej. Kierowanie ludźmi w strukturach sprzedażowych zakładów ubezpieczeń na życie wymaga indywidualnego podejścia, zważywszy na fakt, iż agenci rekrutują się z różnych środowisk zawodowych (rys 6.1), oraz na brak formalno-prawnego umocowania podległości w strukturze sprzedażowej12

Rysunek. 6.1 Poprzednio wykonywana przez agentów praca



Źródło: badania własne13

Posiadanie wiedzy technicznej (produktowej), chociaż jest niezbędne w procesie kierowania zespołem ludzkim, nie wystarcza jednak do kierowania formalnie podległymi agentami. Kierownicza władza polega na wywieraniu osobistego wpływu na poszczególnych członków zespołu jako jednostek, stąd też mogą pojawić się problemy natury kompetencji interpersonalnych, zwłaszcza iż znaczna część osób wykonujących czynności agencyjne zajmowała dotychczas stanowiska kierownicze w innych organizacjach, tak więc podczas egzekwowania władzy kierowniczej często występuje zjawisko konfliktu ról (Kotler Ph., 2002), gdyż zawód agenta ubezpieczeniowego nie należy do zajęć uznanych powszechnie za prestiżowe14, jednocześnie agenci posiadają świadomość, iż wypracowane przez nich osiągnięcia sprzedażowe warunkują stabilność etatu ich bezpośredniego przełożonego. Jednocześnie, istnieje dodatnia korelacja między poziomem wykształcenia a skutecznością osób wykonujących czynności agencyjne (rys. 6.2), co determinuje konieczność podnoszenia kwalifikacji przez kierownika, aby sprostać oczekiwaniom swoich podwładnych.

---

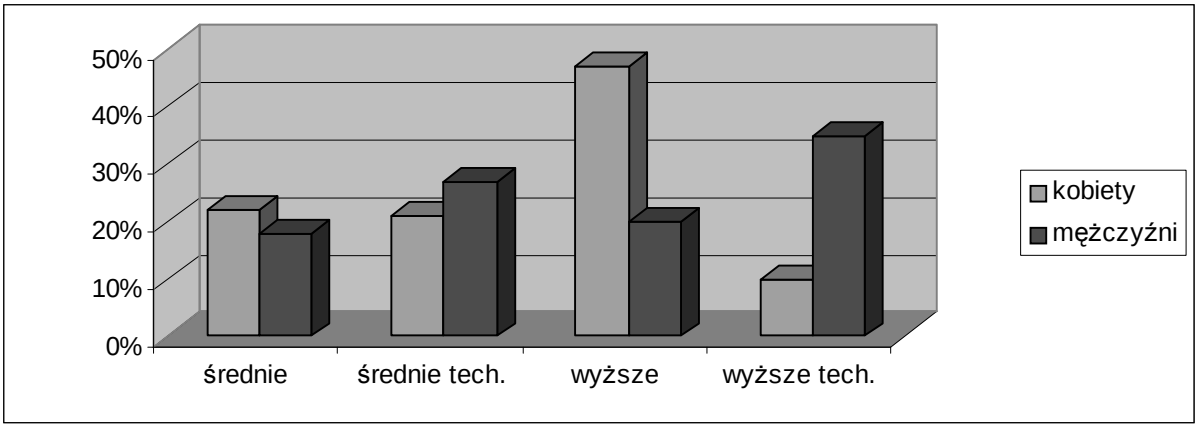
11 Zob. Cartwright D., Studies in Social Power, University of Michigan Press, Ann Arbour 1959, str. 150-167 oraz Yuki. G., The effective Use of Managerial Power, Personnel 60, marzec-kwiecień 1983, nr 2, str. 37-44

12 Agent prowadzi działalność gospodarczą – nie podlega stosunkowi pracy z zakładem ubezpieczeń

13 badania przeprowadzone podczas kongresu najskuteczniejszych agentów ubezpieczeniowych Commercial Union S.A. w 2002 roku, próba n=400

14 Patrz Gazeta Wyborcza z 24.11.2004 – w liczbie 36 sklasyfikowanych zawodów agent ubezpieczeniowy został uplasowany na 33 pozycji, dla porównania zawód sprzątaczki zajął 17 miejsce

Rysunek 6.2. Rozkład posiadanego wykształcenia wśród najbardziej skutecznych agentów



źródło: badania własne

7. Efektywność kierowania jako pochodna skutecznych procesów rekrutacyjnych w zakładach ubezpieczeń na życie

7.1. Definicja i istota rekrutacji

Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację takiej liczby kandydatów, aby zaistniała możliwość ich racjonalnej selekcji. Decyzja o rekrutacji jest ustalona na podstawie planu personalnego W procesie rekrutacji wyróżniono jej dwa rodzaje: szeroką (ogólną) i segmentową (wyspecjalizowaną), (Popławska J, 1996).

7.2. Rekrutacja szeroka

Rekrutacja szeroka znajduje zastosowanie przy poszukiwaniu kandydatów na operacyjne stanowiska pracy, na przykład stanowiska bezpośrednio produkcyjne. Charakterystyczne dla tego rodzaju procesu rekrutacyjnego jest użycie prostych, standardowych procedur.

7.3. Rekrutacja segmentowa

Rekrutacja segmentowa ma miejsce wówczas, gdy kierownicy poszukują kandydatów na stanowiska wymagające znacznego stopnia specjalizacji. Adresatami tego procesu są osoby ze ściśle sprecyzowanego segmentu rynku pracy (rekrutacja oparta na kompetencjach). Wymagania osobowe wobec personelu biorącego czynny udział w procesie sprzedaży określają, jakiego wykształcenia, szkoleń, kwalifikacji, doświadczenia oraz kompetencji będzie oczekiwać kierownik sprzedaży ubezpieczeń od kandydata. Jednym z kryteriów podziału wymagań osobowych jest klasyfikacja według M. Armstronga (20030. Zgodnie z jej założeniami, dokonano podziału wymagań osobowych na następujące dziedziny:

a) kompetencje – zakres koniecznych umiejętności oraz minimum wiedzy, niezbędne do efektywnego wykonywania czynności przydzielonych do określonego stanowiska pracy;
b) kwalifikacje i szkolenia – wymagane kwalifikacje zawodowe, techniczne lub akademickie bądź konieczne szkolenia ukończone przez kandydata;
c) doświadczenie – w szczególności pod pojęciem tym dorozumiane są dotychczasowe osiągnięcia kandydata oraz jego działalność w innych organizacjach, pozwalające rokować wymierne efekty na danym stanowisku;
d) specjalne wymagania – główny obszar zainteresowania osób zarządzających przedsiębiorstwem, w

rozwoju którego dany kandydat ma za zadanie partycypować (np. rozwijanie nowych rynków i produktów, zwiększenie wolumenu sprzedaży, wprowadzanie nowych systemów);

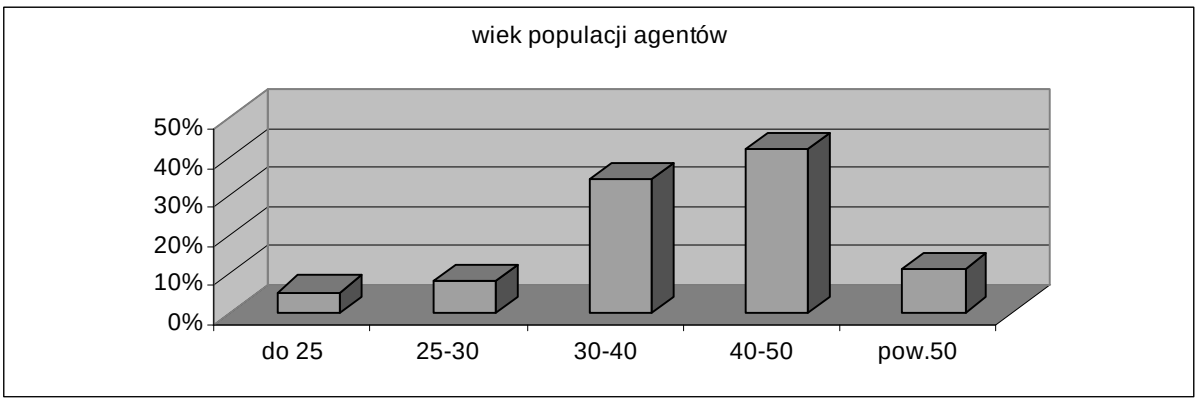
e) dopasowanie organizacyjne – kultura organizacyjna (zarówno formalna jak i nieformalna), cechy kandydata korespondujące z modelem zachowań w organizacji
f) wymagania dodatkowe – podołanie konieczności wyjazdów służbowych, pracy w nadgodzinach;
g) spełnianie oczekiwań kandydatów – zakres, w jakim organizacja może spełnić wymagania kandydatów dotyczące pracy w danym przedsiębiorstwie

Ten rodzaj rekrutacji charakteryzuje się wyższym stopniem skomplikowania, co determinuje powstawanie większych kosztów związanych bezpośrednio jak i pośrednio z tym procesem. Nawiązanie kontaktu z interesującą grupą kandydatów wymaga zastosowania zindywidualizowanych procedur oraz specyficznej taktyki rekrutacyjnej. Proces rekrutacji należy rozpocząć od sformułowania na tyle atrakcyjnej oferty, aby kandydaci z danego segmentu rynku pracy uznali ją za interesującą. Ze względu na wysokie koszty rekrutacji segmentowej nie znajduje ona zastosowania przy zatrudnieniu pracowników operacyjnych15.

7.4. Procesy rekrutacyjne dokonywane w towarzystwach ubezpieczeń na życie

Ich zadaniem jest pozyskanie osób do pracy w charakterze agentów ubezpieczeniowych, są przeprowadzane według kryteriów zbliżonych do omówionych powyżej, przy czym dodatkowo istotne znaczenie determinujące skuteczność procesu rekrutacji w pozyskiwaniu osób, w przypadku których prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu zawodowego jest wysokie, należy przypisać wiekowi kandydata na agenta ubezpieczeniowego (rys. 7.1).

Rysunek 7.1. Rozkład wieku najbardziej efektywnych agentów



źródło: badania własne

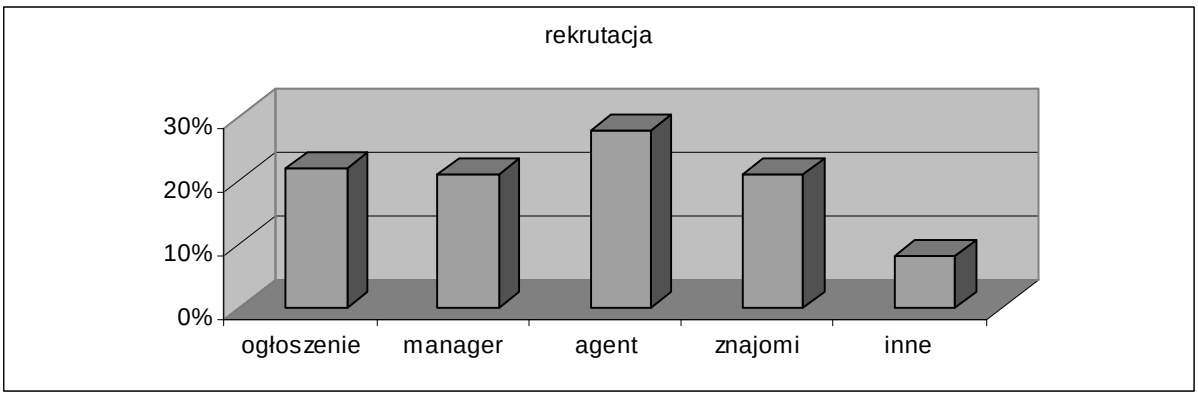
W oparciu o wyniki przeprowadzonego badania można wysunąć wniosek, iż najwyższa efektywność działań kierowniczych uzyskana zostanie przy nawiązaniu współpracę z osobami z przedziału wiekowego od 30 do 50 lat. Prawdziwość empirycznych rezultatów, potwierdzają wnioski z przeprowadzonych analiz badawczych przez R. Cialdiniego (2003) (psychologia sprzedaży) oraz L. Garbarskiego (2001), (marketing).

7.5. Efektywność sposobów rekrutacji kandydatów na agentów ubezpieczeniowych

15 The complete book of recruiting, LIMRA, Hartford 2000

Skuteczność poszczególnych metod rekrutacji stanowi przedmiot zainteresowania dla kadry menedżerskiej we wszystkich instytucjach sprzedażowych. W sektorze rynku ubezpieczeń życiowych na skutek nasilania się procesów konkurencyjnych, ruchów konsumenckich oraz ograniczeń ustawowych 16 , wymogi stawiane przyszłym agentom ubezpieczeniowym zarówno pod względem poziomu wykształcenia jak i cech osobowościowych, determinują konieczność pozyskiwania do pracy kandydatów o kwalifikacjach znacznie przewyższających średni poziom oczekiwań w stosunku do potencjalnego sprzedawcy innych rodzajów produktów, a praca w charakterze sprzedawcy ubezpieczeń nadal jest postrzegana przez pryzmat domokrążców i akwizytorów oferujących usługi o niskiej jakości, przy zastosowaniu wątpliwych z punku widzenia etyki taktyk marketingowych, stąd najwyższą efektywnością rekrutacyjną charakteryzują się działania menedżerów, samych agentów oraz osób, z którymi łączą kandydata na agenta relacje osobiste (rys. 7.2.)17, jako że bezpośredni kontakt z przyszłym pracownikiem pozwala na weryfikację pejoratywnych sądów wartościujących związanych z zawodem agenta ubezpieczeniowego.

Rysunek 7.2. Rozkład efektywności sposobów rekrutacji w zakładzie ubezpieczeń na życie



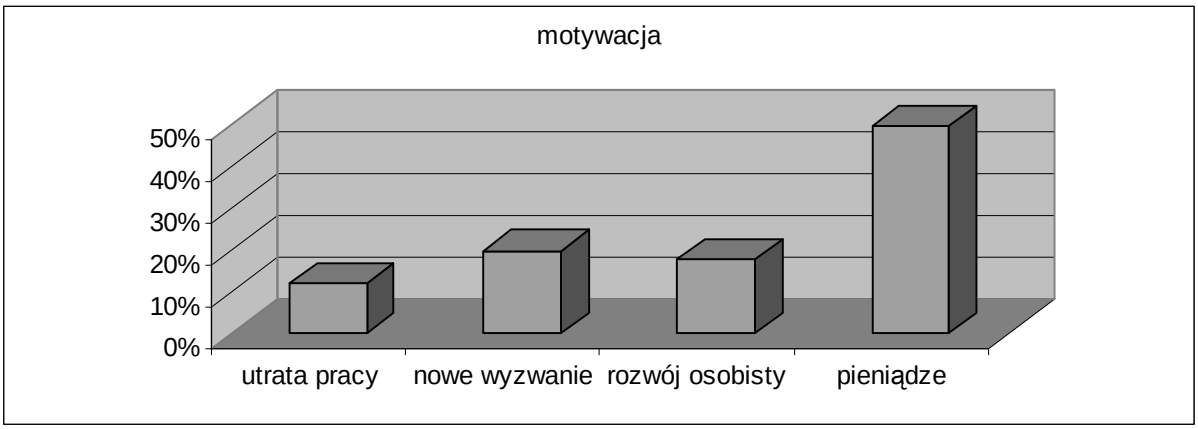
źródło: badania własne

Oceniając wartość socjotechniczną stylu kierowania sytuacji pracy przyjmuje się założenie, że kierowanie jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnie z celem (wolą) tego, kto nimi kieruje, ma jeden wspólny cel dla osoby kierującej i kierowanej.

Rysunek 8.1. Czynniki motywujące najbardziej efektywnych agentów ubezpieczeniowych

16 Zob. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154

17 Wysoki, sięgający blisko 20% wskaźnik efektywności dla sposobu rekrutacji poprzez wyemitowanie ogłoszenia prasowego był adekwatny do roku 2002. Od tego roku liczba takich ogłoszeń zmniejsza się systematycznie, zważywszy na ich znikomą efektywność.



źródło: badania własne

Cel ten został w jakiś sposób uzgodniony uprzednio, warunki wymiany wzajemnych świadczeń są znane i oparte na zasadzie sprawiedliwości (np., według reguł słusznej płacy18). Oznacza to, że podwładny akceptuje swoje podporządkowanie, jeśli jest ono niezbędne do osiągnięcia celu w procesie kooperacji zadaniowej oraz że ten wspólny cel jest godziwy, tzn., spełnia istniejące w danym kręgu kulturowym kryteria moralne.

Dla odróżnienia socjotechnik manipulatorskich (instrumentalnych) wprowadza się pojęcie socjotechniki lub humanocentrycznej, jednak utożsamianie działań socjotechnicznych ze stylem kierowania byłoby znacznym uproszczeniem19.

Pojęcie „socjotechniczna wartość stylu kierowania" odnosi się do każdego z istniejących stylów kierowania, a ujawnia się ze szczególną wyrazistością w sytuacjach trudnych, w których jest wspólny cel i jego osiągnięcie wymaga mobilizacji dodatkowych sił i środków. Trzeba wówczas podporządkować się dyscyplinie, rozkazom kierownika przy jednoczesnym zwiększeniu własnej inicjatywy i gorliwości na rzecz godziwego celu.

Podporządkowanie się dyscyplinie organizacyjnej nie musi więc iść w parze z manipulatorskimi taktykami wobec podwładnych. Im mniejsze jest zaufanie do kierownika, tym istnieje większa konieczność stosowania metod o charakterze manipulatorskim.

Zdaniem Z. Ratajczaka (1979), w sytuacjach trudnych "ludzie chcą być traktowani instrumentalnie, gdyż to daje sens własnej pracy i mobilizuje do działań aprobowanych społecznie", dlatego też wartość socjotechniczna stylu kierowania idzie w parze z jego wartością psychologiczną i ulega zmianom w zależności od zmian zachodzących w obiektywnej sytuacji zarówno dla kierujących, jak i kierowanych (Witkowski T., 2004).

Zaufanie do kierownika reprezentującego określony styl kierowania odnosi się do intencji zaspokojenia potrzeb pracowników, kompetencji zawodowych i sprawnościowych przewidzianych rolą kierowniczą, tj., spełnianiem takich funkcji jak: planowanie zadań, ich dystrybucja, organizowanie pracy na podstawie współdziałania i motywowania do wykonywania powierzonych zadań oraz kontrola ich wykonania zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym.

Możliwości zaspokojenia przez kierownika deprywowanych potrzeb wynikają z jego większego (w porównaniu z podwładnym) dostępu do informacji, środków, dóbr i usług. Cechy zachowania kierowników spostrzegane jako intencje, kompetencje i możliwości stają się podstawą tworzenia relacji zaufania, gotowości do zachowań zgodnych z wolą przełożonego. Cechy i zachowania przełożonego składające się na dany styl kierowania mogą więc być rozpatrywane jako mniej lub bardziej wiarygodne (Bartkowiak, 1999).

Z. Ratajczak jest zdania, że istnieje związek między wiarygodnością a stylem kierowania. Style kierowania mogą być mniej lub bardziej wiarygodne, w zależności od tego, jaki poziom zaufania wzbudzają one u podwładnych. Różne style kierowania będą wzbudzały zaufanie do różnych cech kierownika, np., intencji, możliwości, kompetencji.

Wnikliwe interpretowanie badania psychologów i przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania dowiodły, że globalna ocena wartości stylu kierowania jest możliwa wówczas, kiedy mamy więcej informacji o efektywności zespołu, kierowanego przez daną osobę, o sytuacji, na którą składają się zadania o różnym stopniu trudności, jakości i złożoności oraz cechach zespołu (jego liczebność, skład, zróżnicowanie, kompetencje poszczególnych członków, spoistość itp.). Styl jest efektywny, jeżeli jest adekwatny do wszystkich wymienionych cech.

---

18 Por. Bartkowiak G, Nowodworska Z, 1987
19 Por. Mlicki M., 1986

Podsumowanie

Zważywszy na fakt dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości rynku ubezpieczeń życiowych, obecne i przyszłe wyzwania zawodowe, którym sprostać będzie musiała kadra zarządzająca organizacjami sprzedażowymi, będą nacechowane coraz to wyższym stopniem skomplikowania. Przyczynek do tego mogą mieć następujące czynniki:

1. Akcesja Polski do UE, rozszerzająca swobodę prowadzenia działalności przez zagraniczne zakłady ubezpieczeń w Polsce, z jednoczesnym wprowadzeniem ograniczeń dla Polaków w podjęciu pracy w innych krajach na terytorium Unii Europejskiej
2. Zwiększenie fluktuacji agentów ubezpieczeniowych powodowane wzrostem kosztów rekrutacji i szkolenia – pierwsze symptomy tego zjawiska pojawiły się w 2002 roku, gdzie 8% populacji najskuteczniejszych agentów przynajmniej jeden raz zmieniło pracodawcę (rys. 6.1)
3. Zważywszy na fakt, iż tylko dla 12% najbardziej efektywnych agentów, cechą, pozwalającą im odnieść sukces w pracy była ich uczciwość20, można powziąć zamysł, że istnieje rozbieżność między celami organizacji ubezpieczeniowych a celami zawodowymi agentów ubezpieczeniowych, w związku z powyższym agenci wykażą zainteresowanie tylko tymi aspektami taktyk zarządczych, które będą dodatnio skorelowane z ich własnymi oczekiwaniami, co do możliwych do osiągnięcia, wymiernych rezultatów, ignorując pozostałe, mniej atrakcyjne dla nich założenia strategii organizacji
4. Agent ubezpieczeniowy 2005 nie jest zainteresowany szeroko rozumianą współpracą z kierownikiem sprzedaży, upatrując w swoim bezpośrednim przełożonym, jako że do jego zadań należy rekrutacja agentów, źródła potencjalnej konkurencji wewnętrznej (w większości zakładów ubezpieczeń na życie nie występuje przydział stref terytorialnych poszczególnym agentom). Dodatkowo agenci nie chcą udostępniać osobom, krócej pracującym w organizacji wiedzy zdobytej poprzez swoje doświadczenia zawodowe

Zdaniem P. Druckera (2001) nadmierna liczba procedur powoduje, iż kierownicy są znacznie zaangażowani czynnościami administracyjnymi, ograniczając tym samym ilość dostępnego czasu na aktywne, merytoryczne wpieranie osób bezpośrednio zaangażowanych w procesy sprzedażowe. Wartość ich pracy dla podległych im agentów maleje, pogarszając tym samym jakość łączących racji agent-menedżer, w ekstremalnych przypadkach współpraca ta może odbywać się ze szkodą dla całej organizacji

20 źródło: badania własne

Bibliografia

Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 312-313

Bartkowiak G., Spójność organizacji w koncepcjach psychologicznych, „Organizacja i Kierowanie" 1989, nr 1

Bartkowiak G., psychologia Zarządzania, AE Poznań 1999

Bartkowiak G, Nowodworska Z, Psychologia pracy i kierowania, Wydawnictwo AE Poznań, 1987

Bateson J., Managing service marekting, The Dryden Press, Chicago, 1991, s. 259

Bryson J.M, Crosby B. C., Leadership for the Common Good, San Francisco 1992

Carlzon J., Moments of Truth, Cambridge, Ballinger Books, 1987

Cartwright D., Studies in Social Power, University of Michigan Press, Ann Arbour 1959, str. 150-167 oraz Yuki. G., The effective Use of Managerial Power, Personnel 60, marzec-kwiecień 1983, nr 2, str. 37-44

Chappell T., The Soul of Business: Managing For Profi & Common Good, Bantam Books, New York 1993

Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi, GWP, Gdańsk 2002, str. 4-5

Doktór K., Władza kierownicza i przywództwo w organizacjach, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1983, str. 41

Drucker P., Essential Drucker, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001

Garbarski L., Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 2001, str.34 (cykl życia rodziny)

Gitomer J., *Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless, how to make customers love you, keep them coming back and tell everyone they know*, Bard Press, Austin Texas, 2000, (4th edition), s. 126.

Greek S.G., Chains of Poor Performance and Supervisery Control, „Organizational Behavior and human Decisions Processes" 1986, vol. 38

Griffin R., Podstawy Zarządzania Organizacjami, PWN, Warszawa 2002, str. 74

Gupta A. K., SBU Strategies Corporate + CBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation, Academy of Management Journal, wrzesień 1987, str. 477-500

Hill W. L., Jones G. R., Strategic Management: An Analytical Approach, wyd. 2, Houghton Miffin, Boston 1992; Hoskisson R. E., Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy, Academy of Management Journal, Grudzień 1987, str. 625-644

Hollander E.P., Power and Leadership In Organizations, Relationship in Transistion, "American Psychologist" 1990, no 45

Irons K., The World of Superservice. Creating profit through a passion for customer service, Addison Wesley, 1997

Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2004, str.30-34

Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych, Warszawa 2004,

Kotler Ph., Marketing, PWE, Warszawa 2002, str. 982-983

Kożusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2002, str.161-170

Kożusznik B., Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji, Uniwersytet Śląski, Katowice 1996

Krzakiewicz K., Podstawy Zarządzania, TNOiK, Poznań 1994,

Leana C.R., Predictors and Consequences of Delegation, „Academy of Management Journal", 1986, vol. 29

Likert R., New Patterns of Management, McGraw-Hill, New York 1961

Lovelock Ch., S. Vendermerve, B. Lewis, Services Marketing, a European Perspective, Financial Time – Prentice Hall, 1999, s. 546.

Mayo E., The Human Problem sof an Industrial Civilization, MacMillan, New York 1953

McGregor D., The Professional Manager, McGraw-Hill, New York 1967

Mlicki M., Socjotechnika. Zagadnienia etyczne i prakseologiczne, Ossolineum, Wrocław 1986

Norman R., *Service Management, Strategy and leadership in service business*, John Wiley and Sons, 1984, s. 9.

Payne A, Marketing usług, PWE, Warszawa 1997,

Popławska J.: Sztuka rekrutacji. Jak czytać CV i rozmawiać z kandydatem do pracy. Personel 1996, nr 10

Pszczołowski T.: Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy, PWN, Warszawa 1969, s. 97-98.

Ratajczak Z., Więzi hierarchiczne w organizacji. Psychologiczna charakterystyka sytuacji kierowania, w: Psychologiczny model efektywności pracy (red. X. Gliszczyńska), PWN, Warszawa 1991

Ratajczak Z., Psychologia organizacji i zarządzania, Wydanie Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1979, str. 354

Reykowski J., Osobowość a prospołeczne zachowania się ludzi, PWN, Warszawa 1985

Reykowski J., Psychologiczne antynomie demokracji. Zmiany społeczne. Zagrożenia i wyzwania dla jednostki, red. Z. Ratajczak, „Kolokwia Psychologiczne:, Warszawa 1993

Rogoziński K., Nowy marketing usług, AE Poznań 2000, str. 97

Rogoziński K., *Zarządzanie relacjami*, Wydawnictwo AE Poznań, 2001, str. 9-12

Seligman M.E., Positive Psychology. An Introduction, „American Psychologist" 2000, vol. 55

Stoner A.F, Freeman R.E., Kierowanie, PWE, Warszawa 1998, str. 137-140

Witkowski T., Psychomanipulacje, Moderator, Wrocław 2004

Zaithaml V., *Service Marketing*, The McGrow – Hill Companies, INC, 1996, s 304.

Zieleniewski J.: Efektywność badań naukowych. PWE, Warszawa 1976.

Sumary

This article demonstrates, on basis the carrying out empirical investigations the complexity of managerial work in companies of life insurances on as well as the correlations of component workings of linear managers (the stle of control, delegating the authorizations, recruitment) with efficiency of organization as the whole. The article folds from of chapters analysing the above mentioned questions:
1. The channels of distribution in sector of services - the insurance mediation
2. Insurance agent as an
3. The meaning of human resources in process of sale of life insurances
4. The insurance agent's part as a partner in creating effective relations with external customers of life insurances companies
5. Notion of management. Meaning of management for realization of aims of life insurance organization
6. Efficiency of managerial work as a determinant of efficiency of team
7. Efficiency of management as derivative of effective enrolling processes in institutions of life insurances