

**Andrzej Janowski**

## EFEKTYWNY MENEDŻER SPRZEDAŻY UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE –PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY SYTUACJI KIEROWANIA

### Uwagi wstępne

Menedżerowie zarządzający organizacjami w dobie znacznego zaawansowania procesów globalizacyjnych<sup>1</sup>, 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. Jako datę rozpoczęcia intensywnego rozwoju rynku ubezpieczeń życiowych w Polsce można przyjąć 29.07.1990 kiedy usankcjonowano ustawowo zniesienie duopolu PZU S.A. i WARTY S.A., umożliwiając tym samym rozpoczęcie sprzedaży ubezpieczeń życiowych zagranicznym zakładom ubezpieczeń. Odtąd, aż do roku 2002 nastąpił ekstensywny wzrost liczby zakładów ubezpieczeń (tabela 1), w konsekwencji przeobrażeniom gospodarczym ulegały warunki prowadzenia działalności, 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	03	04
Dział I	1	3	4	4	8	10	12	18	21	28	33	34	35	36	32
w tym:															
- z kapitałem krajowym	0	1	2	2	3	5	5	7	7	8	9	9	9	9	9
- z kapitałem zagranicznym	1	2	2	2	5	5	7	11	14	20	24	25	26	27	23

Źródło: Dane PIU oraz KNUiFE<sup>2</sup>

Zgodnie z etapami adaptacji działań marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych<sup>3</sup>:

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 przedsięwzięciem czynności w ramach taktyk zarządczych, ukierunkowanych na realizację 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 utrzymaniem 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 jaki organizacja osiąga swoje cele, a jednocześnie wypełnia obowiązki wobec społeczeństwa, w głównej mierze zależy od postaw jej kierowników. Liczne badania empiryczne

• Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

<sup>1</sup> Zob. Stoner A.F, Freeman R.E., Kierowanie, PWE, Warszawa 1998, str. 137-140

<sup>2</sup> PIU-Polska Izba Ubezpieczeń – organizacja ubezpieczeniowego samorządu gospodarczego, reprezentująca zakłady ubezpieczeń

KNUiFE- Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych – organ nadzoru

<sup>3</sup> Payne A, Marketing usług, PWE, Warszawa 1997, str. 48-49

potwierdzają istnienie współzależności pomiędzy realizacją celów przez kierowników a osiągnięciem celów organizacji<sup>4</sup>.

Zgodnie z definicją środowiska wewnętrznego organizacji<sup>5</sup>, 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<sup>6</sup>. Punkt wyjścia przy wykorzystywaniu podejścia portfelowego jest zidentyfikowanie w ramach organizacji poszczególnych strategicznych jednostek operacyjnych. Każda z tych jednostek kreuje własną strategię, odrębną od strategii innych jednostek w tej samej organizacji<sup>7</sup>. Aczkolwiek byłoby błędne stwierdzenie, iż oddziały towarzystw ubezpieczeń na życie, funkcjonujące jako samodzielne jednostki organizacyjne są umocowane przez zarząd do formułowania strategii, posiadają one jednak pewien margines swobody w sposobie 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 przedsięwziętych czynności kierowniczych w zakładach ubezpieczeń na życie jest skoncentrowana na realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia celów organizacji poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi.

Celem referatu jest ukazanie złożoności czynności kierowniczych i powodowanych nimi rezultatów w zakładach ubezpieczeń na życie, w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne wśród najskuteczniejszych agentów ubezpieczeniowych Commercial Union Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie Polska S.A. (próba n=200).

## 1. 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<sup>8</sup>.

W procesie kierowania wyodrębnia się pięć podstawowych ważnych elementów:

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

Kierowanie jest wolnym 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,

---

<sup>4</sup> Chappell T., *The Soul of Business: Managing For Profit & Common Good*, Bantam Books, New York 1993

<sup>5</sup> Krzakiewicz K., *Podstawy Zarządzania*, TNOiK, Poznań 1994, str.6

<sup>6</sup> Zob. Hill W. L., Jones G. R., *Strategic Management: An Analytical Approach*, wyd. 2, Houghton Mifflin, Boston 1992; Hoskisson R. E., *Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy*, *Academy of Management Journal*, Grudzień 1987, str. 625-644

<sup>7</sup> Gupta A. K., *SBU Strategies Corporate + CBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation*, *Academy of Management Journal*, wrzesień 1987, str. 477-500

<sup>8</sup> Krzakiewicz K., *Podstawy Zarządzania*, TNOiK, Poznań 1994, str.68

2. Reguły stosunków wewnątrz danego zawodu,
3. Grupa reguł określa pozazawodowe obowiązki członków tej grupy.

Planując pracę własną kierownik nie może abstrahować od tych norm. 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 grubiańskich określeń, unikać podnoszenia głosu. Charakteryzować go powinno samo zdyscyplinowanie oraz powstrzymanie się od ekspozowania własnej osoby.

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

Zakłady ubezpieczeń na życie stanowią przykład organizacji społecznych sensu largo<sup>9</sup>, z racji na fakt istnienia wspólnego kierownictwa oraz wspólnych celów w obrębie organizacji.

## 2. Psychologiczna analiza sytuacji kierowania

Wiedza naukowa, dotyczącej kierowania należy poszukiwać począwszy od pierwszych lat minionego stulecia, kiedy miały miejsce początki działań W. Taylora, H. Gantta, H. Emmersona<sup>10</sup>. 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 socjologii władzy stworzonej przez M. Webera (konceptcja uprawomocnienia władzy, teoretyczna analiza źródeł wpływu i mocy jako środka wymuszającego zachowania zgodne z wolą kierującego)<sup>11</sup>. 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<sup>12</sup>. 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. 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.

<sup>9</sup> Krzakiewicz K., Podstawy Zarządzania, TNOiK, Poznań 1994, str.5

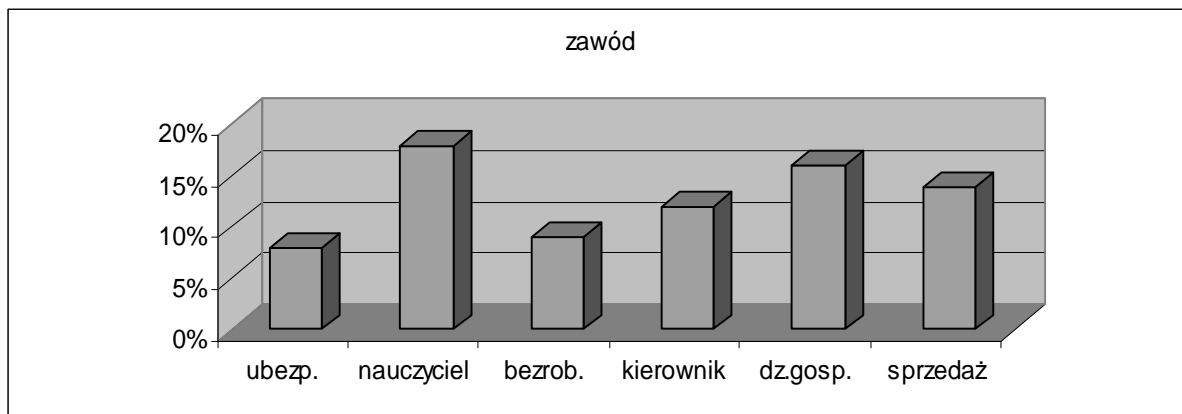
<sup>10</sup> Griffin R., Podstawy Zarządzania Organizacjami, PWN, Warszawa 2002, str. 74

<sup>11</sup> Bartkowiak G., psychologia Zarządzania, AE Poznań 1999, str. 65

<sup>12</sup> Por. Doktor K., Władza kierownicza i przywództwo w organizacjach, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1983, str. 41

Efektywność pracy kierownika jest dodatnio skorelowana z efektywnością pracy podległego mu zespołu, dlatego istotnym elementem w tworzeniu strategii funkcjonalnych 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 sprzedażowej (oddziału). Przedmiotem badań psychologii kierowania jest w znacznej mierze analiza relacji między osobą kierującą zespołem w ramach tzw. teorii przywództwa a podwładnymi<sup>13</sup>. 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 2.1)

Rysunek. 2.1 Poprzednio wykonywana przez agentów praca



Źródło: badania własne

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 znaczny procent osób wykonujących czynności agencji zajmowało dotychczas stanowiska kierownicze w innych organizacjach, a zawód agenta ubezpieczeniowego nie należy do zajęć uznanych powszechnie za prestiżowe<sup>14</sup>. Jednocześnie, istnieje dodatnia korelacja między poziomem wykształcenia a skutecznością osób wykonujących czynności agencji (rys. 2.2), co determinuje konieczność podnoszenia kwalifikacji kierowniczych aby sprostać oczekiwaniom podległych pracowników.

### 3. Charakterystyka procesów rekrutacyjnych w zakładach ubezpieczeń na życie

#### 3.1. Definicja i istota rekrutacji

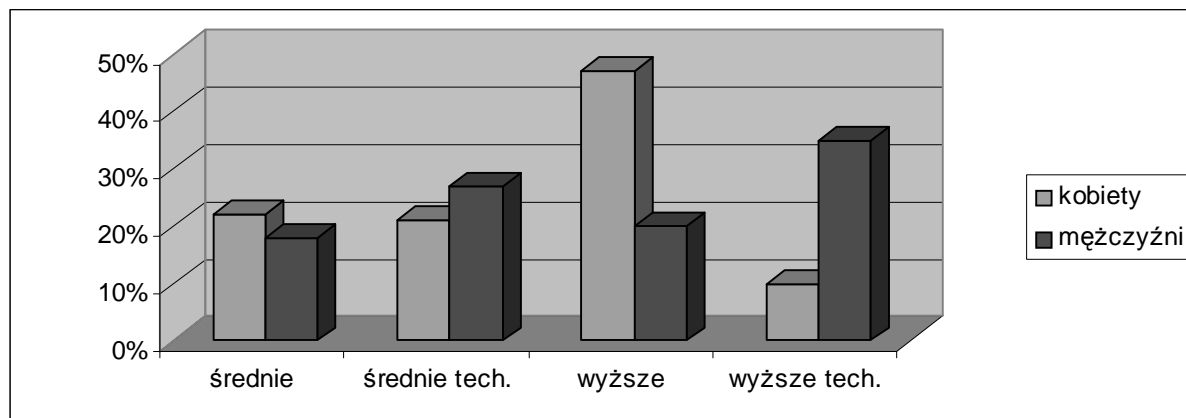
Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację takiej liczby kandydatów, aby zaistniała możliwość ich racjonalnej selekcji. Decyzja o rekrutacji jest ustalona na podstawie planu personalnego

<sup>13</sup> Zob. Cartwright D., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, str. 150-167 oraz Yuki. G., *The effective Use of Managerial Power*, *Personnel* 60, marzec-kwiecień 1983, nr 2, str. 37-44

<sup>14</sup> Patrz *Gazeta Wyborcza* z 24.11.2004 – w liczbie 36 sklasyfikowanych zawodów agent ubezpieczeniowy został uplasowany na 33 pozycji, dla porównania zawód sprzątaczkę zajął 17 miejsce

W procesie rekrutacji wyróżniono jej dwa rodzaje: szeroką (ogólną) i segmentową (wyspecjalizowaną)<sup>15</sup>.

Rysunek 2.2. Rozkład posiadanego wykształcenia wśród najbardziej skutecznych agentów



źródło: badania własne

### 3.1.1 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.

### 3.1.2 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<sup>16</sup>. Zgodnie z jej założeniami, dokonano podziału wymagań osobowych na następujące dziedziny:

- kompetencje – zakres koniecznych umiejętności oraz minimum wiedzy, niezbędne do efektywnego wykonywania czynności przydzielonych do określonego stanowiska pracy;
- kwalifikacje i szkolenia – wymagane kwalifikacje zawodowe, techniczne lub akademickie bądź konieczne szkolenia ukończone przez kandydata;
- doświadczenie – w szczególności pod pojęciem tym dorozumiane są dotychczasowe osiągnięcia kandydata oraz jego działalność w innych organizacjach, pozwalające rokować wymierne efekty na danym stanowisku;
- 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);
- dopasowanie organizacyjne – kultura organizacyjna (zarówno formalna jak i nieformalna),

<sup>15</sup> Popławska J.: Sztuka rekrutacji. Jak czytać CV i rozmawiać z kandydatem do pracy. Personel 1996, nr 10

<sup>16</sup> Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 312-313

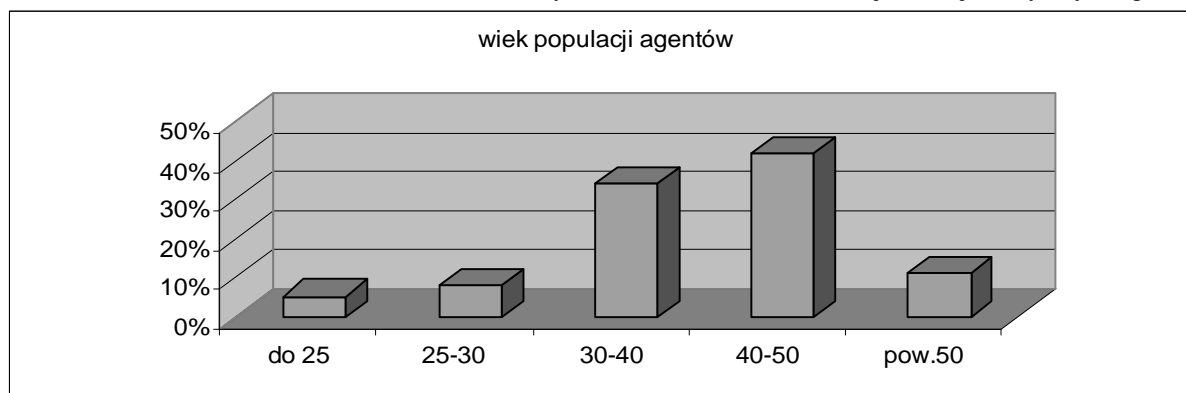
- cechy kandydata korespondujące z modelem zachowań w organizacji
- f) wymagania dodatkowe – podołanie konieczności wyjazdów służbowych, pracy w nadgodzinach;
  - g) spełnianie oczekiwań kandydatów – zakres, w jakim organizacja może spełnić wymagania kandydatów dotyczące pracy w danym przedsiębiorstwie

Ten rodzaj rekrutacji charakteryzuje się wyższym stopniem skomplikowania, co determinuje powstawanie wyższych 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 operacyjnych<sup>17</sup>.

### 3.1.3. Procesy rekrutacyjne dokonywane w towarzystwach ubezpieczeń na życie

Mają one na celu 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. 3.1).

Rysunek 3.1. Rozkład wieku najbardziej efektywnych agentów



źródło: badania własne

W oparciu o wyniki przeprowadzonego badania można wysunąć wniosek, iż największą efektywność działań kierowniczych uzyskać można nawiązując współpracę z osobami z przedziału wiekowego od 30 do 50 lat. Prawdziwość empirycznych rezultatów, potwierdzają wnioski z przeprowadzonych analiz badawczych przez R. Cialdiniego<sup>18</sup> (psychologia sprzedaży) oraz L. Garbarskiego<sup>19</sup> (marketing).

### 3.1.4. Efektywność sposobów rekrutacji kandydatów na agentów ubezpieczeniowych

Skuteczność poszczególnych metod rekrutacji stanowi przedmiot zainteresowania dla kadry menedżerskiej we wszystkich instytucjach sprzedażowych. W sektorze rynku ubezpieczeń życiowych

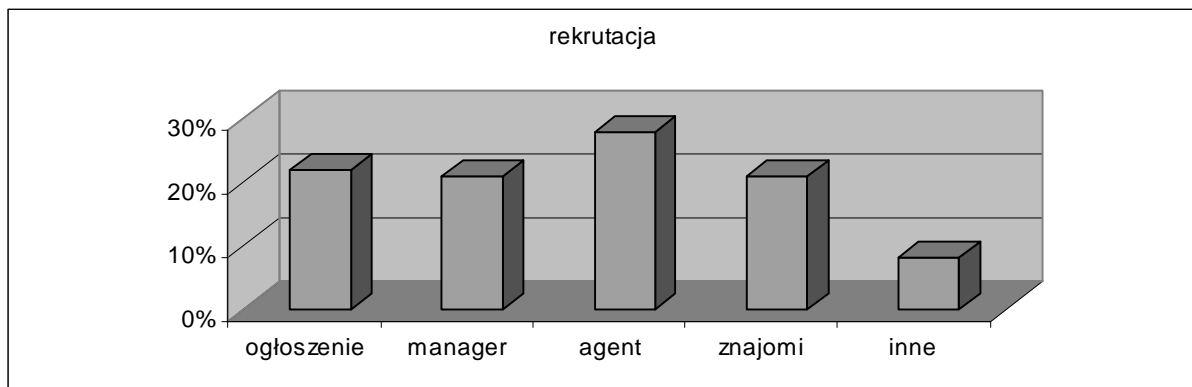
<sup>17</sup> The complete book of recruiting, LIMRA, Hartford 2000

<sup>18</sup> Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi, GWP, Gdańsk 2002, str. 4-5

<sup>19</sup> Garbarski L., Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 2001, str.34 (cykl życia rodziny)

na skutek nasilania się procesów konkurencyjnych, ruchów konsumenckich oraz ograniczeń ustawowych<sup>20</sup>, 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 punktu 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. 3.2.)<sup>21</sup>, jako że bezpośredni kontakt z przyszłym pracownikiem pozwala na weryfikację pejoratywnych sądów wartościujących związanych z zawodem agenta ubezpieczeniowego.

Rysunek 3.2. Rozkład efektywności sposobów rekrutacji w zakładzie ubezpieczeń na życie



źródło: badania własne

## 4. Charakterystyka stylów kierowania w instytucjach ubezpieczeniowych

### 4.1. Istota pojęcia stylu kierowania

Pojęcie „style kierowania” jest kategorią ujmującą łącznie całość zachowań kierownika i jego interakcji z innymi ludźmi w procesie działania<sup>22</sup>. 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<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Zob. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Por. Bartkowiak G., Spójność organizacji w koncepcjach psychologicznych, „Organizacja i Kierowanie” 1989, nr 1

<sup>23</sup> Por. Ratajczak Z., Więzy hierarchiczne w organizacji. Psychologiczna charakterystyka sytuacji kierowania, w: Psychologiczny model efektywności pracy (red. X. Gliszczyńska), PWN, Warszawa 1991

## 4.2. 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 potrzeb<sup>24</sup>. 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 sukcesu<sup>25</sup> 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<sup>26</sup>. Jeśli dominującą u podwładnego potrzebą 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. 4.1). Osoby posiadające rozwiniętą potrzebą osiągnięć będą starały się u swojego kierownika dostrzeżyć, 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.

## 4.3. Wartość socjotechniczna stylu kierowania

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

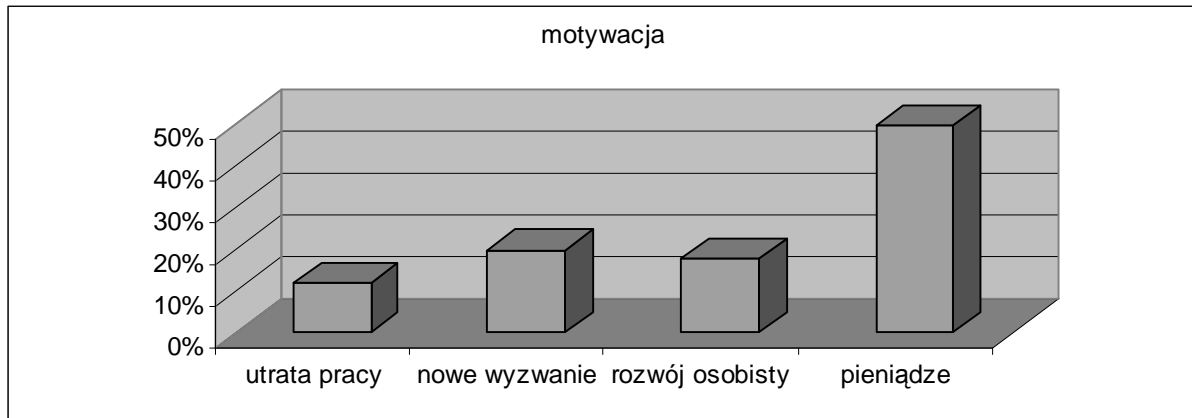
<sup>24</sup> Por. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2004, str.30-34

<sup>25</sup> Pod pojęciem sukces rozumiane jest osiągnięcie założonego celu sprzedażowego, wyczyn, powodzenie zgodnie z definicją, w: Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2004, str. 729

<sup>26</sup> Por. Reykowski J., *Osobowość a prospołeczne zachowania się ludzi*, PWN, Warszawa 1985



Rysunek 4.1. Czynniki motywujące najbardziej efektywnych agentów ubezpieczeniowych



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 płacy<sup>27</sup>). 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 uproszczeniem<sup>28</sup>.

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, w sytuacjach trudnych "ludzie chcą być traktowani instrumentalnie, gdyż to daje sens własnej pracy i mobilizuje do działań aprobowanych społecznie"<sup>29</sup>, 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<sup>30</sup>.

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 depriwowanych 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

<sup>27</sup> Por. Bartkowiak G, Nowodworska Z, Psychologia pracy i kierowania, Wydawnictwo AE Poznań, 1987

<sup>28</sup> Por. Mlicki M., Socjotechnika. Zagadnienia etyczne i prakseologiczne, Ossolineum, Wrocław 1986

<sup>29</sup> Ratajczak Z., Psychologia organizacji i zarządzania, Wydanie Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1979, str. 354

<sup>30</sup> Zob. Witkowski T., Psychomanipulacje, Moderator, Wrocław 2004

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<sup>31</sup>.

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, spistość itp.). Styl jest efektywny, jeżeli jest adekwatny do wszystkich wymienionych cech.

## Wnioski

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. Przyczynę 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. 2.1)
3. Zważywszy na fakt, iż tylko dla 12% najbardziej efektywnych agentów, cechą pozwalającą im odnieść sukces w pracy była ich uczciwość<sup>32</sup>, 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 dodatkowo 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<sup>33</sup> 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 rąk agent-menedżer, w ekstremalnych przypadkach współpraca ta może odbywać się ze szkodą dla całej organizacji

<sup>31</sup> Bartkowiak G., Psychologia zarządzania, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1999, str.70

<sup>32</sup> źródło: badania własne

<sup>33</sup> zob. Drucker P., Essential Drucker, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001