

Andrzej Janowski*

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W KONTEKŚCIE EFEKTYWNOŚCI TOWARZYSTW UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

Celem pracy jest empiryczne ukazanie związku przyczynowo skutkowego między kompetencjami agentów ubezpieczeniowych, a efektywnością towarzystw ubezpieczeń na życie w kontekście zmian rynkowych (ustanie istnienia monopolu PZU S.A., rozpoczęcie działalności zagranicznych zakładów ubezpieczeń), jakie dokonały się w latach 1990-2005, w oparciu o przeprowadzone z udziałem 1200 agentów i 460 menedżerów sprzedaży ubezpieczeń na życie w Polsce i na Litwie

Słowa kluczowe: kompetencje, skuteczność, efektywność, zarządzanie zasobami ludzkimi, ubezpieczenia na życie¹

THE INSURANCE AGENTS' COMPETENCIES IN THE EFFICIENCY CONTEXT OF LIFE INSURANCE COMPANIES

The aim of this article is to exhibit the empirical relation between the insurance agents' competencies and the efficiency of life insurance companies in context of market changes (the end of the existence of PZU monopoly, beginning the activity of foreign institutions of insurances), what executed in years 1990-2005, basis on research survey with 1200 insurance agents and 460 life insurance managers in Poland and Lithuania.

Key words: competencies, efficiency, human resources management, life insurance policies

WSTĘP

Każda działalność gospodarcza w obecnej rzeczywistości funkcjonuje w warunkach niepewności, którą powodują rozmaite zdarzenia losowe. Te z kolei wynikają z istniejących zagrożeń, czyli ryzyk, jakich przedsiębiorstwo nie jest w stanie uniknąć. Istnieje jednak możliwość zabezpieczenia się przed finansowo negatywnymi skutkami realizacji takich zdarzeń. We współczesnych stosunkach społeczno-gospodarczych, szczególnie tych opartych na mechanizmie rynkowym, możliwe są dwa sposoby postępowania: indywidualnie zgromadzić środki finansowe na pokrycie strat finansowych spowodowanych realizacją ryzyk (zdarzeniami losowymi) lub przeniesienie tego ciężaru finansowego na wyspecjalizowanego, kwalifikowanego przedsiębiorcę [27, s. 24].

Znaczna część społeczeństwa, będąca w wieku nieprodukcyjnym, nie może liczyć na pożądane zabezpieczenie materialne swojej starości ze strony państwa. Uzupełnia więc ową opiekę dokonując zakupu polis ubezpieczeń osobowych, przede wszystkim życiowych i rentowych, ubezpieczenia te zatem stają się niezwykle ważnym urządzeniem społecznym, umożliwiającym rozwiązanie wielu problemów starzejących się społeczeństw. Według prognoz demograficznych istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż powyższa sytuacja w najbliższych latach obejmie także Polskę. 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 kwalifikacji, jest wysoce prawdopodobne pojawienie się problemów z pozyskaniem do współpracy ludzi o pożądanych kompetencjach.

1. PODSTAWY PRAWNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI UBEZPIECZENIOWEJ W POLSCE

1.1. ŹRÓDŁA PRAWA UBEZPIECZENIOWEGO

Przez źródło prawa ubezpieczeniowego należy rozumieć formy, w jakich przejawia się i w jakich przedstawiana jest przedsiębiorcom (osobom fizycznym i osobom prawnym) wola państwa w zakresie spraw dotyczących

*Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” Warszawa; e-mail: andrzej.j@poczta.fm

¹termin „kompetencja” rozumiany jest jako właściwość, zakres uprawnień, pełnomocnictw instytucji lub osoby do realizowania określonego działania; zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności; kompetencyjny – dotyczący zakresu uprawnień, za: [11]; 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 [33] 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, korzyść, ekonomiczność, wydajność, prostota”.

ubezpieczeń. W takim właśnie formalnym kontekście rozpatrywane są i przedstawiane źródła poszczególnych gałęzi prawa, w tym jedna z gałęzi kompleksowych – jaką jest prawo ubezpieczeń gospodarczych.

Prawo ubezpieczeń gospodarczych, w przeciwieństwie do większości podstawowych gałęzi prawa, nie jest skodyfikowane, stąd też jej źródła prawa są rozproszone, znajdują się w licznych aktach normatywnych (przede wszystkim w ustawach, rozporządzeniach i zarządzeniach) Wśród nich miejsce szczególne zajmuje ustawa o działalności ubezpieczeniowej[28] oraz kodeks cywilny z 1964 roku. Ponadto ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym[29] określa zasady wykonywania pośrednictwa ubezpieczeniowego w zakresie ubezpieczeń osobowych i majątkowych.

1.2. POŚREDNICTWO UBEZPIECZENIOWE

Zakład ubezpieczeń świadczy usługi, polegające głównie na sprzedaży polis ubezpieczeniowych, zarówno bezpośrednio, tj., przez swoje biura rozmieszczone na terenie kraju², jak i korzystając z pośrednictwa ubezpieczeniowego³, które polega na wykonywaniu czynności faktycznych lub prawnych związanych z zawarciem lub wykonaniem umów ubezpieczenia wyłącznie przez agentów ubezpieczeniowych lub brokerów ubezpieczeniowych⁴. Zdaniem A. Payne'a [21, s. 182-187] dokonanie wyboru lokalizacji i kanałów dystrybucji, stanowią strategiczne decyzje w organizacji usługowej. Ich szczególnie istotne znaczenie wynika ze specyficznych cech 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. Jako, 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 prawnie⁵, stąd zakłady ubezpieczeń prowadzące działalność operacyjną w Polsce, zobligowane są do korzystania z usług agentów czy brokerów⁶. Pośrednik ubezpieczeniowy wykonuje:

- czynności w imieniu lub na rzecz zakładu ubezpieczeń, zwane „czynnościami agencyjnymi”⁷,
- czynności w imieniu lub na rzecz podmiotu szukającego ochrony ubezpieczeniowej, zwane „czynnościami brokerskimi”⁸.

2. CHARAKTERYSTYKA KANAŁÓW DYSTRYBUCJI W TOWARZYSTWACH UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

Zakłady ubezpieczeń wykorzystują następujące kanały dystrybucji (zob. tabela 1):

- sprzedaż bezpośrednią⁹,
- sprzedaż agencyjną poprzez agentów ubezpieczeniowych,

² własnych pracowników

³ Podmiotowe ujęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego pozwala wyróżnić podmioty zaliczane do pośredników ubezpieczeniowych. Szersze ujęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego prezentuje tak zwana koncepcja francuska, zgodnie z którą pośrednikami ubezpieczeniowymi są pracownicy zakładu ubezpieczeń zajmujący się działalnością akwizycyjną na rzecz ubezpieczyciela, jak i agenci ubezpieczeniowi oraz brokerzy ubezpieczeniowi. Zgodnie z węższym ujęciem pośrednictwa ubezpieczeniowego (tak zwana koncepcja niemiecka), do pośredników ubezpieczeniowych zalicza się jedynie agentów ubezpieczeniowych oraz brokerów ubezpieczeniowych [15]

⁴ Zob., art. 2 ustawy z dnia 22 maja 2003r., o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. Nr 124, poz. 1154).

⁵ 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 gospodarczej [Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178]

⁶ W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo usługi ubezpieczeniowe można nabyć w urządzeniach automatycznych instalowanych w hotelach lub na lotniskach. Nabywca uiszcza składkę ubezpieczeniową, wrzucając pieniądze do automatu, po czym otrzymuje dwie umowy, które następnie wypełnia zgodnie z instrukcją, jedną umów zachowuje dla siebie, drugą pozostawia w skrzynce przytwierdzonej do urządzenia.

⁷ 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, charakterystyka wspomnianych czynności jest tożsama z działalnością promocyjną w organizacjach świadczących usługi profesjonalne [9, s. 308-318]

⁸ 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.

⁹ dokonywaną przez „etatowych pracowników zakładów”,

- sprzedaż za pośrednictwem brokerów.

Tabela 1
 Udział i rodzaj kanałów dystrybucji ubezpieczeń zakładów ubezpieczeń z działu I
 w latach 1998-2005 [%]

Wyszczególnienie	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Sprzedaż bezpośrednia	50,73	44,54	42,37	40,33	41,61	50,26	52,46
Sprzedaż przez agentów	38,78	50,81	53,09	55,67	55,47	46,3	43,73
Sprzedaż przez brokerów	10,48	4,65	4,49	3,94	2,91	1,51	1,78
Inne kanały dystrybucji	-	-	0,05	0,06	0,01	1,93	2,03

Zródło[24]

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. Wydaje się jednak, iż ów kanał dystrybucji, długo pozostanie najtańszym źródłem pozyskania kontraktów ubezpieczeniowych¹⁰, jednakże 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.

Coraz popularniejsza staje się sprzedaż ubezpieczeń na życie za pośrednictwem banku, co stanowi pochodną postępującego procesu koncentracji w ramach usług finansowych, wśród których podstawową rolę odgrywają połączenia bankowo-ubezpieczeniowe, noszące nazwę bancassurance. Pomiędzy tymi sektorami istnieje szczególnie dużo obszarów styczności i stąd połączenia takie są bardzo efektywne. Z punktu widzenia banków najważniejszą korzyścią jest rozszerzenie bazy depozytowej, zakład ubezpieczeń natomiast uzyskuje nowy kanał dystrybucji. W niektórych krajach¹¹ współpraca ta jest bardzo efektywna i udział w sprzedaży produktów ubezpieczeń na życie przez banki przekracza 60% całkowitej sprzedaży. Za łączeniem działalności przemawia także możliwość zwiększania gamy oferowanych usług, w tym wspólnych produktów ubezpieczeniowo-bankowych. W Polsce współpraca ta nadal jest jednak bardzo skromna.

Tabela 2
 Dominujące kanały dystrybucji w wybranych krajach Unii Europejskiej

KRAJ	KANAŁY DYSTRYBUCJI				
	agenci, zakłady ubezpieczeń	Brokerzy	Sprzedaż bezpośrednia	Banki	Pozostałe
Niemcy	Dominujący kanał dystrybucji	Mało istotny	Mało istotny	Zyskujący na znaczeniu	Mało istotny
Wielka Brytania	Dominujący kanał dystrybucji	Dominujący kanał dystrybucji	Mało istotny	Mało istotny	Mało istotny
Francja	Dominujący kanał dystrybucji	Mało istotny	Mało istotny	Dominujący kanał dystrybucji	Zyskujący na znaczeniu (urzędy pocztowe)
Holandia	Mało istotny	Dominujący kanał dystrybucji	Mało istotny	Zyskujący na znaczeniu	Mało istotny
Włochy	Dominujący kanał dystrybucji	Mało istotny	Mało istotny	Mało istotny	Mało istotny
Hiszpania	Dominujący kanał dystrybucji	Mało istotny	Mało istotny	Zyskujący na znaczeniu	Mało istotny

Zródło [16, s. 117]

¹⁰ agentowi czy brokerowi należy zapłacić prowizję, w wysokości nawet 90% pierwszorocznej składki

¹¹ M.in. Włochy, Francja, Wielka Brytania

Dokonywane są także próby sprzedaży ubezpieczeń na życie przy wykorzystaniu Internetu¹², choć sposób ten nie może w pełni zastąpić klasycznych form sprzedaży polegających na bezpośrednim, osobistym kontakcie stron umowy, zwłaszcza gdy ubezpieczenie dotyczy wysokich sum i szerokiego zakresu. Jeżeli nawet sposób ubezpieczenia za pomocą Internetu nie zawsze jest skuteczny i kończy się podpisaniem umowy w drodze osobistego kontaktu stron, to jednak ma duże znaczenie dla rozszerzenia ogólnej informacji o ubezpieczeniach, dla możliwości zapoznania z poszczególnymi produktami różnych zakładów ubezpieczeń, umożliwia zbudowanie przez klienta poglądu, co do sposobu zabezpieczenia swych potrzeb i skraca czas potrzebny do podjęcia decyzji odnośnie ubezpieczenia¹³. W zakresie ubezpieczeń na życie podstawową rolę w dystrybucji odgrywają agenci i multiagenci, jedynie w ubezpieczeniach grupowych zakłady pracy dość często zwracają się do pośredników niezależnych w celu opracowania zasad ubezpieczenia i wyszukania zakładu ubezpieczeń oraz wynegocjowania możliwie najkorzystniejszych warunków ubezpieczenia dla pracowników. Następuje to przeważnie w formie przetargu i zgłaszania ofert przez zakłady ubezpieczeń, które następnie są analizowane i na podstawie wyników tej analizy wybierany jest zakład, z którym podpisywana jest umowa ubezpieczeniowa. Zbliżone uwarunkowania występują w większości krajów Unii Europejskiej [25, s. 12]: dominujące kanały dystrybucji na rynkach zachodnich przedstawiono w (tab. 2).

3. ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI

Jedną z cech profesjonalnego zarządzania stanowi podejście systemowe. Determinantą efektywnego zarządzania w organizacji, jest zarządzanie kompetencjami, kształtowane w ramach systemu kompleksowego [20, s. 186].

3.1. ISTOTA I ROLA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ I ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie kompetencjami obejmuje:

- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- doprowadzanie do zapewnienia wymaganych kompetencji w pożądanym miejscu i czasie,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania niezbędnych kompetencji,
- analizowanie i ocenianie relacji między kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście dostępnymi oraz doprowadzanie do zgodności jednych i drugich.

Zarządzając kompetencjami, należy dążyć do optymalnych relacji między ponoszonymi kosztami i efektami, stosować zasadę ekonomii wysiłku [23, s. 236-247]¹⁴, racjonalnie wykorzystywać zasoby, być skutecznym w działaniu, a jednocześnie minimalizować i umieć rozwiązywać pojawiające się konflikty interesów. Zarządzanie kompetencjami można postrzegać jako istotną część zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵. W ujęciu analitycznym zakres zbieżności zarządzania kompetencjami został ukazany w tab.3

¹² m. in. Compensa Życie S.A., Generali Życie S.A.

¹³ pośrednik spotyka się z klientem dobrze zorientowanym, o wstępnie sprecyzowanym zapotrzebowaniu

¹⁴ zdaniem P. Druckera, kryterium to ekonomia wysiłku nakazuje zastanowić się, który z możliwych kierunków działania przyniesie najlepszy rezultat przy najmniejszym wysiłku lub przy najmniejszym zakłóceniu funkcjonowania organizacji, [5, s. 207]

¹⁵ tamże

Tabela 3

Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie kompetencjami

Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi	Pełna zgodność z zarządzaniem kompetencjami	Silne związki z zarządzaniem kompetencjami	Słabe związki lub brak związków z zarządzaniem kompetencjami
Kształtowanie strategii i polityki personalnej		X	
Podział pracy, kształtowanie struktur organizacyjnych i outsourcing		X	
Określanie klasyfikacji, nazewnictwa i wymagań kompetencyjnych stanowisk pracy	X		
Planowanie zatrudnienia i kosztów pracy		X	
Rekrutacja i dobór kadr		X	
Budowa i rozwój zespołów		X	
Adaptacja społeczno-zawodowa	X		
Identyfikacja z firmą i jej celami		X	
Motywowanie i wynagradzanie		X	
Ocena pracy i pracowników		X	
Rozwój zawodowy pracowników	X		
Rozwój przywództwa	X		
Sukcesje, alokacje pracowników (pracowników tym awanse i degradacje)		X	
Zwiększanie efektywności pracy		X	
Komunikacja interpersonalna		X	
Kształtowanie etyki i kultury	X		
Analizy, statystyka i sprawozdania wewnętrzne i zewnętrzne dotyczące ZZL			X
Administrowanie zatrudnieniem			X
Obsługa socjalna pracowników, ochrona zdrowia, przeciwdziałanie stresom i „wypaleniu” w pracy			X
Współpraca ze związkami zawodowymi i rokowania zbiorowe		X	
Współpraca z partnerami zewnętrznymi i elementy PR dotyczące ZZL		X	

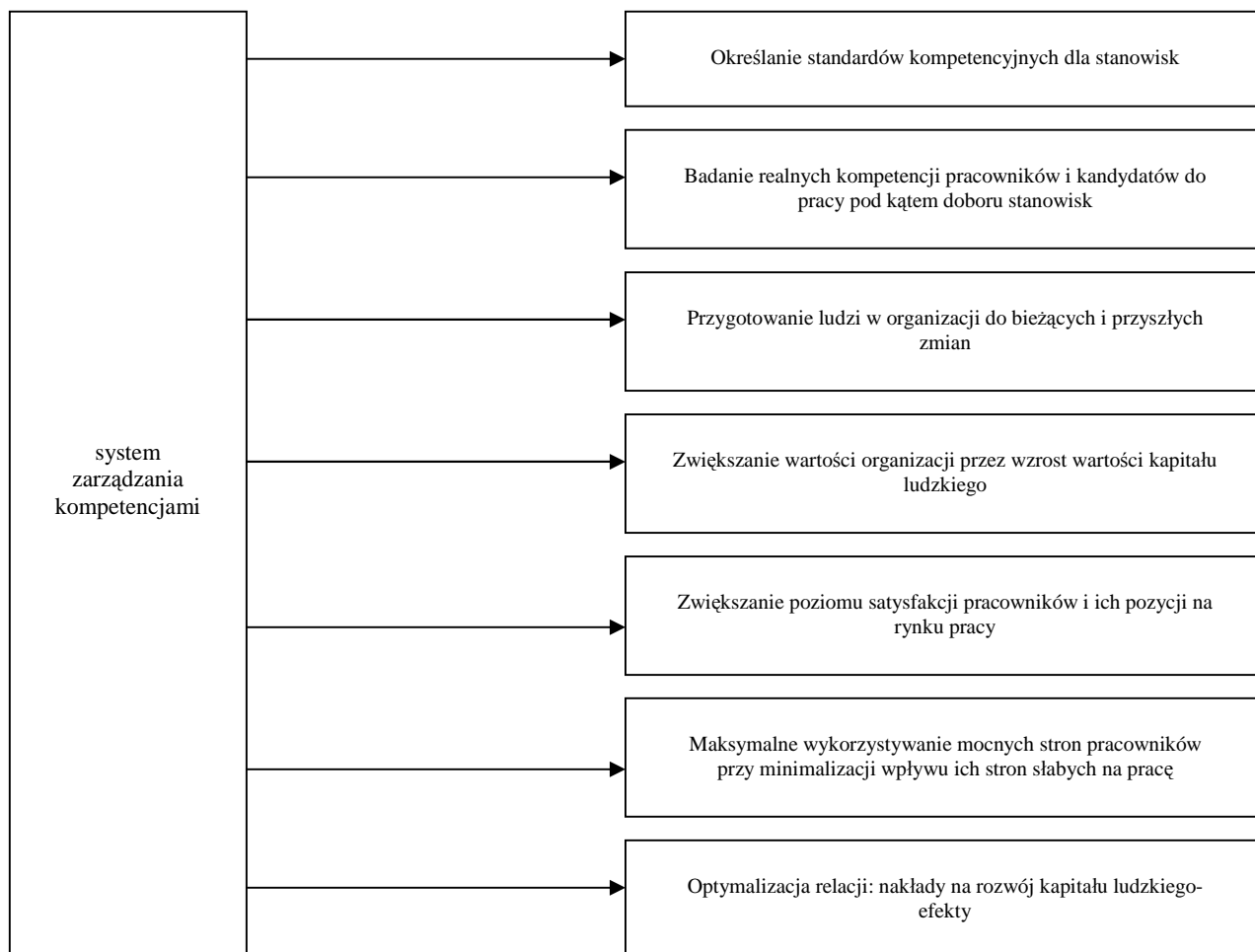
Źródło: [20, s. 188]

Analiza danych zawarty w tabeli 3 implikuje wniosek, iż subsystem zarządzania kompetencjami stanowi najbardziej istotną i rozległą część zarządzania zasobami ludzkimi. Na dwadzieścia jeden wyodrębnionych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, aż osiemnaście można uznać za tożsame bądź silnie skorelowane z zarządzaniem kompetencjami, co warunkuje powstanie tezy, iż nie jest możliwe stworzenie efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi bez opanowania zarządzania kompetencjami.

3.2. CELE PODSYSTEMU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Subsystem zarządzania kompetencjami w organizacji służy celom przedstawionym na rysunku 1

Rysunek 1
Cele subsystemu zarządzania kompetencjami w organizacji



Źródło: [20, s. 189]

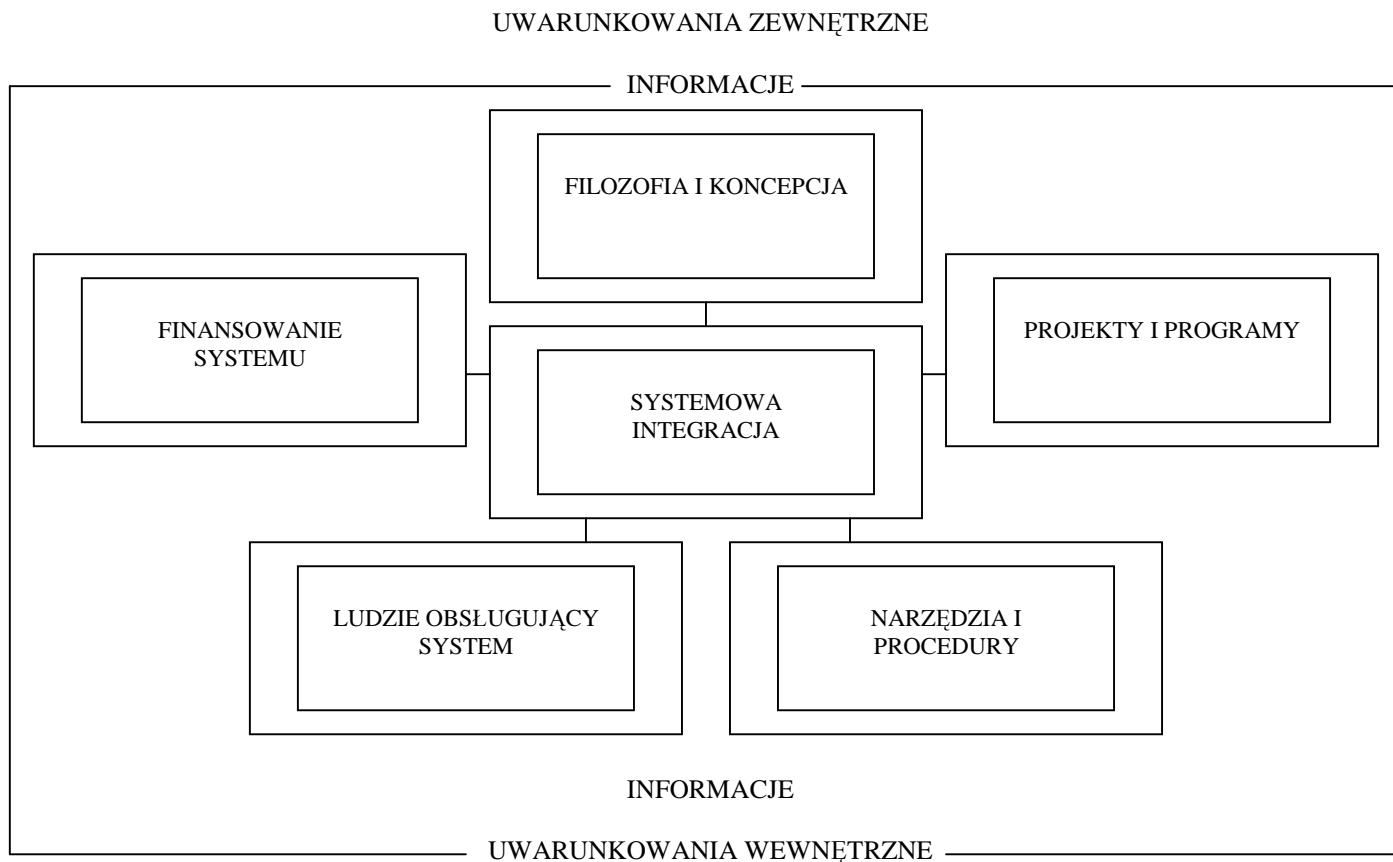
Rysunek 1 odzwierciedla uwarunkowania subsystemu zarządzania kompetencjami w organizacji w przekroju czynnościowym, natomiast ujęcie rzeczowe przedstawiono na rysunku 2.

Ogólne koncepcje subsystemu zarządzania kompetencjami mogą być bardzo różne. Rozumienie zakresu podsystemu zarządzania kompetencjami jest determinowane przez charakter działalności operacyjnej organizacji oraz czynniki związane z etapem jej rozwoju¹⁶. Różnice wystąpią także w zakresie i strukturze outsourcingu, zakresie formalizacji i operacjonalizacji, stosowanych narzędzi oraz innych kwestii. *Projekty i programy* podsystemu zarządzania kompetencjami stanowią rozwinięcie wcześniej przyjętych koncepcji. Mogą to być na przykład projekty i programy dotyczące współpracy z instytucjami edukacji i doskonalenia zawodowego, programy badań kompetencji oczekiwanych i rzeczywistie dostępnych w danej organizacji, badania aspiracji i oczekiwań pracowników związanych z rozwojem zawodowym, programy rozwoju przywództwa i przygotowania sukcesji, projekty i programy związane ze specjalizacją lub dywersyfikacją działalności lub

¹⁶ W przypadku małej firmy produkującej materiały z dostępnych na miejscu surowców, podsystem zarządzania kompetencjami może zostać ograniczony do „beznakładowego” pozyskiwania z zewnętrznego rynku pracy ludzi oczekiwanych kompetencjach oraz do szkoleń stanowiskowych pracowników produkcyjnych. Organizacje o większych rozmiarach i wyższym stopniu złożoności, z pewnością poniosą większe koszty stworzenia i rozwoju systemu zarządzania kompetencjami, zob.[7, s.174]

fuzjami – każda istotna zmiana w organizacji determinuje konsekwencje w zakresie zatrudnienia i kompetencji [18, s. 12].

Rysunek 2
Struktura rzeczowa rozwiniętego subsystemu zarządzania kompetencjami



Źródło: [18, s. 191]

Narzędzia i procedury podsystemu zarządzania kompetencjami warunkują realizację koncepcji, projektów i programów. Brak narzędzi i procedur, zdaniem A.K. Koźmińskiego [13, s. 89], ograniczyłby czynności zarządcze do „amatorskiego zarządzania przez apele”¹⁷

Narzędzia podsystemu zarządzania kompetencjami. T. Oleksyn pod tym pojęciem rozumie profesjogramy i profile stanowisk, arkusze ocen okresowych kierowników i pracowników, systemy taryfowe, karty opisu stanowisk pracy, karty wartościowania pracy, programy szkoleń i techniki ich ewaluacji, arkusze osiągnięć zawodowych i inne narzędzia diagnozujące kompetencje i służące ich rozwojowi, a także wiążące kompetencje z zarobkami.

Procedury podsystemu zarządzania kompetencjami związane są zazwyczaj z opracowywaniem i weryfikowaniem, akceptacją i wdrażaniem wspomnianych narzędzi, zasadami zaszeregowania i przeszerogowania pracowników, awansowaniem, kontrolowaniem [10, s. 13]¹⁸.

Zdaniem autora, główny problem dotyczący podsystemu zarządzania kompetencjami, dotyczy trudności w identyfikacji punktu równowagi pomiędzy pełnym zaniechaniem stosowania procedur i narzędzi a biurokratyczną nadregulacją, nie można wskazać, jaki zakres regulacji jest prawidłowy, gdyż odpowiedź będzie zasadniczo odmienna dla różnych organizacji [16, s. 89].

Ludzie projektujący i obsługujący system zarządzania kompetencjami mają znaczny wpływ na jego jakość i funkcjonowanie – poziom ich kompetencji determinuje uzyskanie pozytywnych lub negatywnych rezultatów działania systemu, a w konsekwencji stanowi o efektywności całego systemu [17, s.89].

¹⁷ wspomnianą problematykę porusza także B.R. Kuc [14], Z. Janowska, [10, s. 146]

¹⁸ zob. też, S. Borkowska, [3, s. 362]

System zarządzania kompetencjami podlega licznym uwarunkowaniom zewnętrznym [20, s. 192]:

- kierunkom i jakości kształcenia w instytucjach edukacyjnych,
- obowiązującym wykładniom prawnym,
- zewnętrznemu rynkowi pracy,
- jakości usług firm doradczych szkoleniowych,
- ponadzakładowym układom zbiorowym pracy,

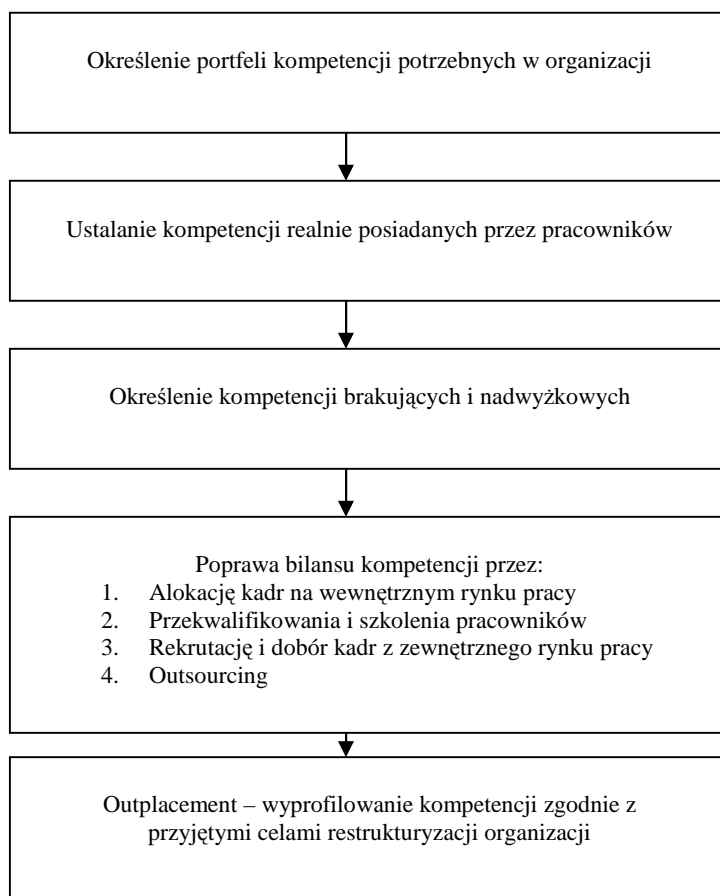
i wewnętrznym:

- jakości systemu zarządzania,
- poziomowi kompetencji menedżerów, liderów, specjalistów i pozostałych pracowników,
- kompetencjom projektantów i ludzi obsługujących system zarządzania kompetencjami,
- postawom członków związków zawodowych i jakości współpracy z nimi,
- typowi kultury organizacji i stopniowi, w jakim odpowiada obiektywnym potrzebom.

Strukturę podsystemu zarządzania kompetencjami w przekroju czynnościowym przedstawiono na rysunku 3, jest ona zbieżna z celami tegoż systemu zaprezentowanymi na rysunku 2

Rysunek 3

Subsystem zarządzania kompetencjami w ujęciu czynnościowym



Źródło: [20, s. 193]

Czynności przedstawione na powyższym rysunku, zdaniem Autora wykonywane są w większości organizacji, jednakże w mniejszych przedsiębiorstwach¹⁹, system ów istnieje „w głowach” ludzi (często bez sformalizowanej operacjonalizacji) i wdrażany jest z pominięciem jakiegokolwiek dokumentacji, co nie

¹⁹ o „płaskiej” strukturze organizacyjnej

weryfikuje negatywnie tegoż rozwiązania jako systemu, jeśli tylko stanowi zbiór świadomie dobranych i wewnętrznie spójnych elementów, które służą osiągnięciu przyjętych celów²⁰.

3.3. PODMIOTY ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI

Zdaniem A. Poczowskiego [22, s. 92], kompetencjami w organizacji zarządzają osoby, do których obowiązków zawodowych należy zarządzanie zasobami ludzkimi:

- naczelne kierownictwo,
- menedżerowie i specjaliści personalni,
- wszyscy (pozostali) kierownicy,
- wszyscy (pozostali) pracownicy,

jednakowoż żaden z wymienionych wyżej podmiotów nie jest w pełni uprawniony do samodzielnego zarządzania kompetencjami-każdy musi współpracować z pozostałymi i dzielić się funkcjami stosownie do wiedzy i rzeczywistych możliwości działania[18, s. 45,46].

Podział ról między wspomniane wyżej podmioty jest determinowany przez n.p. wielkość organizacji, styl zarządzania, kompetencje, jeśli organizacje nie posiadają rozbudowanej struktury organizacyjnej, z reguły nie są wydzielane odrębne stanowiska menedżerów i specjalistów personalnych, często wszelkie czynności dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi wykonywane są przez właściciela²¹.

Naczelne kierownictwo w średnich i dużych organizacjach odpowiada za strategię i kształt systemu zarządzania kompetencjami. Osoby z najwyższego szczebla zarządzania rekrutują ludzi na najważniejsze stanowiska, w tym także menedżera personalnego, kreują one w znacznym stopniu filozofię systemu zarządzania kompetencjami, ogólny kształt tego systemu oraz źródła jego finansowania. Osoby te podejmują także decyzje o ewentualnym zaangażowaniu do pomocy i współpracy partnerów zewnętrznych – nie zawsze jednak decyzje te podejmowane są w trybie scentralizowany. Jeśli w danym przedsiębiorstwie działają związki zawodowe i jest wola obu stron, aby system zarządzania kompetencjami stanowił część układu zbiorowego pracy, to naczelne kierownictwo prowadzi z nimi rokowania zbiorowe²²-jako strona układu zbiorowego pracy i innych ważnych porozumień. Sprawuje też nadzór nad funkcjonowaniem systemu zarządzania kompetencjami i jego efektywnością [20, s. 195]

Menedżerowie i specjaliści personalni najczęściej aktywnie uczestniczą w wypracowywaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi, w tym także systemu zarządzania kompetencjami, oraz uzgadniają ją z kierownictwem naczelnym i niższych szczebli, często także ze związkami zawodowymi. Zazwyczaj menedżer personalny i jego najbliżsi współpracownicy ponoszą odpowiedzialność za operacjonalizację systemu zarządzania kompetencjami, jego bieżącą obsługę i doskonalenie²³. Koordynują również opracowywanie planów rozwoju zawodowego kierowników i pracowników, a także prace związane z ocenami okresowymi oraz powiązaniem wyników tych ocen z rozwojem zawodowym i wynagradzaniem [20, s. 196].

Wszyscy (pozostali) kierownicy są bardzo istotnym podmiotem systemu zarządzania kompetencjami. Częsta styczność z pracownikami najniższego szczebla powoduje, iż posiadają oni wiedzę dotyczącą bieżących i przyszłych potrzeb zarządzanych przez nich części organizacji, a także posiadanych przez podległych im pracowników kompetencji²⁴. Jeśli kierownicy średnich i niższych szczebli uzyskają niezbędną autonomię i swobodę działania, mogą znacznie rozwinąć system zarządzania kompetencjami i zapewnić mu wysoką efektywność – przy założeniu, iż sami posiadają niezbędne kompetencje i wolę działania²⁵.

²⁰ zgodnie z definicją systemu, jako zestawu wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość – za. R. Griffin,[8, s.87]

²¹ wskazane uwarunkowania mają miejsce w bardzo małych przedsiębiorstwach

²² W praktyce takie rokowania prowadzi zwykle w trybie roboczym i niemal do końca pion personalny, działając z upoważnienia zarządu (dyrekcji)

²³ Zadaniem tej grupy pracowników jest wybór dokumentów związanych z systemem zarządzania kompetencjami, podjęcie decyzji o doborze osób odpowiedzialnych za prowadzenie i aktualizowanie dokumentacji, oraz o tworzeniu i prowadzeniu komputerowej bazy danych (np. SAP)

²⁴ Są w stanie określić mocne i słabe strony pracowników, skuteczne techniki ich motywacji (wynagrodzenia i czynniki zapłacowe)

²⁵ W polskiej praktyce kompetencje kierowników średniego i niższego szczebla w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (a więc i zarządzania kompetencjami) są często ograniczane przez osoby zarządzające na najwyższym szczeblu hierarchii organizacji oraz pion personalny. Wynika to ze znacznego scentralizowania procesów decyzyjnych i uprawnień, co w części przypadków jest związane także z zawłaszczeniem części kompetencji kierowników przez pion personalny. Przyczynę wspomnianego stanu rzeczy można także upatrywać w braku zaufania do wiedzy i intencji kierowników, por. [2, s. 206-212]

Wszyscy (pozostali) pracownicy również są podmiotem systemu zarządzania kompetencjami. Często podmiot ów jest najbardziej reprezentatywny, ostatecznie to pracownicy znają swoje zalety, słabości i braki w wiedzy, zdolnościach i umiejętnościach²⁶. Podmiotowość pracowników w kształtowaniu systemu zarządzania kompetencjami wyraża się coraz częściej w przejmowaniu przez nich inicjatywy, co do kształtowania własnych ścieżek rozwoju i awansu. Staje się to koniecznością w sytuacji, gdy organizacje wycofują się z projektowania „ścieżek karier” dla ogółu czy większości pracowników, muszą oni sami podjąć odpowiedzialność za rozwój swoich kompetencji [20, s. 197].

4. ISTOTNOŚĆ KOMPETENCJI AGENTÓW DLA EFEKTYWNOŚCI DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność operacyjną dokonują analizy efektywności używając znacznej liczby wskaźników (np. ROE, ROA, ROCE, EPS, EBIT, EBITD)²⁷. Wielość i różnorodność stosowania w praktyce poszczególnych indyktorów jest determinowana rodzajem prowadzonej działalności operacyjnej oraz umocowaniem prawnym odbiorcy sprawozdania²⁸

Efektywność zakładów ubezpieczeń, jest charakteryzowana dodatkowo następującymi wielkościami, powiązanych pośrednio lub bezpośrednio z wolumenem składki (środków pieniężnych) uzyskiwanym ze sprzedaży ubezpieczeń na życie²⁹:

1. Udział w rynku ubezpieczeń na życie – rozumiany jako stosunek wielkości wolumenu zebranej składki ubezpieczeniowej towarzystwa do przypisu składki ogółem
2. Składka przypisana na agenta ubezpieczeniowego – jest to wartość średnia urocznioną składki uzyskanej z tytułu zawarcia umów ubezpieczenia podzielonej przez liczbę agentów ubezpieczeniowych (wskaźnik jakościowy)
3. Wartość średnia składki z pojedynczej umowy ubezpieczenia
4. Wskaźnik jednostkowego kosztu sprzedaży
5. Wskaźnik poziomu kosztów administracyjnych

Tabela 4

Podstawowe wskaźniki charakteryzujące efektywność działalności operacyjnej towarzystw ubezpieczeń na życie w roku 2003

Wskaźnik	Zakład ubezpieczeń			
	CU	AIG	NN	PZU
Udział w rynku ³⁰ [%]	15,43	8,67	7,78	4,7
Składka roczna przypisana na agenta ubezpieczeniowego [zł]	632137,50	787366,27	408486,89	66932,27
Średnia wartość składki z pojedynczej umowy ubezpieczenia [zł]	3511,87	4374,26	3404,06	929,62
Liczba aktywnych zawodowo agentów ³¹	2398	1201	2011	8785
Przypis składki brutto [mln zł]	15,17	0,95	0,82	0,59

źródło: KNUiFE

²⁶ W organizacjach biurokratycznych pracownikom narzucano określone czynności do wykonania. Od osób zatrudnionych nie oczekiwano udziału w określaniu treści zadań a nawet takiej możliwości nie dopuszczano – zadaniem pracownika było złożenie podpisu, że przedstawiony mu dokument określający zakres jego obowiązków przyjął do wiadomości. W organizacjach, gdzie respektuje się rolę pracowników jako podmiotu systemu zarządzania potencjałem pracy, stwarza się przestrzeń nie tylko do samoorganizacji, ale również do współokreślenia celów i zadań oraz treści pracy. Aczkolwiek przestrzeń ta jest ograniczona w sferze produkcji, gdzie występuje konieczność ścisłego przestrzegania procesów technologicznych, w innych obszarach działania może przybierać znacznie większe rozmiary. W niektórych organizacjach zachęca się do wymiany doświadczeń między grupami pracowników, ograniczając rolę kierowników do formalnej akceptacji uzgodnień międzygrupowych [12, s. 128]

²⁷ ROE- return on equity – zwrot z udziałów; ROA- return on assets – zwrot z aktywów; ROCE-return on capital invested – zwrot z zainwestowanego kapitału; EPS – earnings per share – zysk na akcję; EBIT – earnings before income taxes – zysk przed opodatkowaniem; Szerzej: [26], [4], [6]

²⁸ Sprawozdania dla banków, urzędu skarbowego oraz akcjonariuszy przedstawiające efektywność działalności przedsiębiorstw stanowią przedmiot rozważań rachunkowości finansowej oraz zarządczej

²⁹ W oparciu o wymienione wskaźniki jest dokonywany standing finansowy zakładów ubezpieczeń na życie – dane uzyskano z materiałów własnych Komisji nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych – www.knuife.gov.pl.

³⁰ dotyczy ubezpieczeń na życie z funduszem kapitałowym

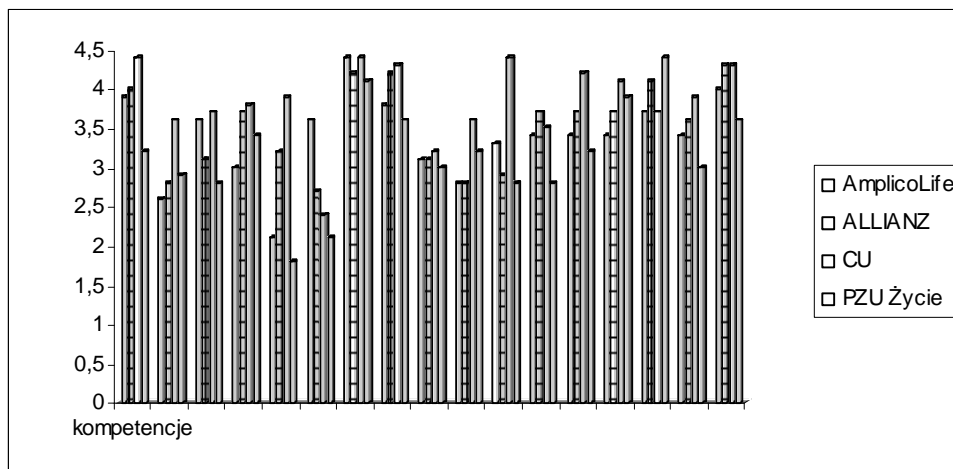
³¹ pod pojęciem „aktywny zawodowo agent” dorozumiana jest jednostka, która zawarła minimum 50 nowych kontraktów ubezpieczeniowych w roku 2003

Rynek ubezpieczeń życiowych w Polsce został zdominowany przez 4 konkurentów: Commercial Union, AIG Amplico Life, Nationale Netherlanden oraz PZU Życie. Wskaźnik koncentracji dla powyższych towarzystw ubezpieczeniowych wynosi 78,9% - pozostała część rynku ubezpieczeń na życie podzielona została pomiędzy 34 inne zakłady ubezpieczeń (tab.4)

4.1. WYNIKI BADAŃ

W oparciu o przeprowadzone badania kompetencji agenta ubezpieczeniowego[32] – stwierdzono istnienie pozytywnej korelacji pomiędzy profilem kompetencyjnym a skutecznością agenta ubezpieczeniowego. Różnica przyswojenia poszczególnych kompetencji między agentami najbardziej i najmniej efektywnych ubezpieczycieli sięga nawet 46% (tab. 5). Co więcej, agenci ocenili wagę swoich kompetencji w realizacji celów strategicznych organizacji na 49%, zbliżone rezultaty uzyskano w oparciu o opinię kierowników liniowych (45,5%). Dodatkowo, znaczenie umiejętności, cech osobowościowych i postaw agentów dla uzyskania przewagi konkurencyjnej zakładów ubezpieczeń wzmacnia fakt, iż 18% z agentów ignoruje założenia sformułowanych przez kadrę zarządzającą strategii a 68% akceptuje je tylko w części pozytywnie skorelowanej z ich celami indywidualnymi.

Tabela 5
Profil 17-tu kompetencji agentów ubezpieczeń na życie



źródło: badania własne³³

Do roku 1990 istniał zakaz formalno-prawny prowadzenia działalności operacyjnej przez zagraniczne zakłady ubezpieczeń w Polsce – stąd nadal znaczny udział w rynku PZU Życie S.A.. Analiza danych za lata 1991-2004³⁴ oraz wyników przeprowadzonych badań, implikuje wniosek, iż utrata 85% udziału w rynku ubezpieczeń życiowych w rozpatrywanym okresie przez PZU Życie S.A. na rzecz Nationale Netherlanden, Commercial Union oraz AmplicoLife wydaje się być pochodną braków kompetencyjnych zarówno zakładu ubezpieczeń jak i samych agentów. Na terenie Litwy, gdzie działalność operacyjna PZU Życie S.A. nie podlega ochronie państwa, przy zbliżonych warunkach rynkowych CU pozyskało w okresie pięciu lat 17% rynku ubezpieczeń życiowych a spółka zależna od PZU Życie – 4%

³² badania własne, prowadzone w ramach dysertacji: "Kompetencje agentów ubezpieczeniowych a efektywność towarzystwa ubezpieczeń na życie" wśród 1200 agentów najbardziej efektywnych zakładów ubezpieczeń na życie w Polsce oraz na Litwie, oraz 160 menedżerów sprzedaży

³³ tamże

³⁴ www.knuife.gov.pl

Literatura

- [1] Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, *Agenci Ubezpieczeniowi, Sprawozdanie za lata 1996-2002*, Departament pośrednictwa i akwizycji, Warszawa 2003,
- [2] Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik-model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. AE Poznań, Poznań 2003.
- [3] Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2001
- [4] Brigham, E.F: *Zarządzanie Finansami*, PWE, Warszawa 2000
- [5] Drucker P., *Essential Drucker*, MT Biznes, Warszawa, 2002
- [6] Drury C.: *Rachunek Kosztów*, PWE, Warszawa 2000
- [7] *them coming back and tell everyone they know*, Bard Press, Austin Texas, 2000, (4th edition), s. 126.
- [7] Ghorpade J.V., *Job Analysis: A handbook for human resources directors*, Prentice-Hall, New Jersey, 1988
- [8] Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- [9] E. Gummesson, *The Marketing of Professional Services-An Organisational Dilemma*, European Journall of Marketing, 5, 2001
- [10] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2002, s. 146
- [11] Kopaliński W.: *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, W-wa 1999, str. 406
- [12] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE Warszawa 2002
- [13] Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004
- [14] Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2004
- [15] Kufel-Siemnińska A., *Jakość usług pośrednictwa ubezpieczeniowego*, w: K. Rogoziński, *Marketing usług profesjonalnych*, Wyd. AE Poznań, Poznań, 2000
- [16] Nowotarska-Romaniak B., *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, Wyd. AE Katowice, 2005
- [17] Oleksyn T., *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie, istota, ewolucja, uwarunkowania*, WSZiP, Warszawa 1998
- [18] Oleksyn T., *Systemy zarządzania kompetencjami-wybrane dylematy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska fundacja Promocji Kadr, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2001
- [19] Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2001
- [20] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- [21] Payne. A., *Marketing Usług*, PWE, Warszawa 1997, str. 182-187
- [22] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003
- [23] Poincare H., *Nauka i Metoda*, Wiedza Powszechna, 1978
- [24] Rocznik ubezpieczeń i funduszy emerytalnych 2005, tab. 1,27, KNUiFE
- [25] Rutkowski A., *Dystrybucja usług ubezpieczeniowych*, Wiadomości Ubezpieczeniowe, 1993, nr 10-12
- [26] Samuelson W.: *Ekonomia Menedżerska*, PWE, Warszawa 1998
- [27] Sangowski T.: *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, Poznań, Saga Printing 2000
- [28] Ustawa z dnia 22 maja 2003 r., Dz. U. Nr 124, poz. 1151, rdz. 2, art. 6 pkt. 3.
- [29] Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1151
- [30] Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154
- [31] Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178
- [32] Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154, rdz. 2, pkt. 7,9
- [33] Zieleniewski J.: *Efektywność badań naukowych*. PWE, Warszawa 1976.