

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

| | |
|--|-----|
| Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne)..... | 15 |
| Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa..... | 25 |
| Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) | 34 |
| Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy..... | 46 |
| Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011..... | 52 |
| Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach | 63 |
| Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca | 73 |
| Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych..... | 87 |
| Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników | 95 |
| Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy | 107 |
| Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL | 118 |
| Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach | 128 |
| Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA..... | 135 |

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

| | |
|---|-----|
| Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim | 149 |
| Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia | 158 |

| | |
|---|-----|
| Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ... | 168 |
| Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia..... | 180 |
| Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce..... | 189 |

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

| | |
|--|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne | 201 |
| Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami..... | 212 |
| Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń..... | 223 |
| Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców | 231 |
| Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji | 241 |
| Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji..... | 250 |
| Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej | 261 |
| Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach..... | 270 |
| Wojciech Ulrych: Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników | 281 |

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

| | |
|--|-----|
| Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy..... | 293 |
| Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw..... | 304 |
| Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego..... | 317 |
| Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe | 326 |
| Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji..... | 337 |
| Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego..... | 344 |

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

| | |
|--|-----|
| Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce | 355 |
| Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi | 365 |
| Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet | 374 |
| Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi | 384 |
| Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji | 393 |
| Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy | 402 |
| Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności | 415 |
| Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych | 423 |
| Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych | 438 |

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

| | |
|--|-----|
| Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections) | 24 |
| Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation | 33 |
| Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations | 45 |
| Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment.. | 51 |
| Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 | 62 |
| Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals | 72 |
| Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation | 86 |
| Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks | 94 |
| Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management | 106 |
| Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization | 117 |
| Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices | 127 |

| | |
|--|-----|
| Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals..... | 134 |
| Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA..... | 145 |

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

| | |
|---|-----|
| Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management | 157 |
| Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats..... | 167 |
| Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries | 179 |
| Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment | 188 |
| Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland | 198 |

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

| | |
|--|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results..... | 211 |
| Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management..... | 222 |
| Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages | 230 |
| Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees..... | 240 |
| Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible..... | 249 |
| Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices | 260 |
| Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry..... | 269 |
| Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies | 280 |
| Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal | 290 |

Part 4. Improvement and personnel development

| | |
|---|-----|
| Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market | 303 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development..... | 316 |
| Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement..... | 325 |
| Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies | 336 |
| Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization | 343 |
| Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital..... | 352 |

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

| | |
|---|-----|
| Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland..... | 364 |
| Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity..... | 373 |
| Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation | 383 |
| Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management | 392 |
| Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization | 401 |
| Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee..... | 414 |
| Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness | 422 |
| Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies | 437 |
| Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies | 448 |

Katarzyna Półtoraczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEMY MOTYWOWANIA W BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ

Streszczenie: Artykuł opisuje sposób motywowania i specyfikę stosowanych systemów motywowania w branży ubezpieczeniowej. Jego celem jest prezentacja systemu motywacyjnego stosowanego w polskich firmach ubezpieczeniowych. Opisuje również codzienne operacyjne sposoby motywowania pracowników przez ich przełożonych. Ponadto omawia systemy motywacyjne w branży ubezpieczeniowej na tle teorii motywacji i wreszcie przedstawia zagrożenia wynikające ze stosowania takich systemów.

Słowa kluczowe: motywowanie, system motywowania, branża ubezpieczeniowa, teorie motywacji.

1. Wstęp

Motywowanie pracowników jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania i powinno być jednym z najważniejszych obszarów codziennej pracy kierowniczej. Motywowanie to „rozpoznawanie potrzeb podwładnych oraz ich świadome aktywizowanie w celu pobudzenia podwładnych do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem prowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych” [Przybyła 2003, s. 267]. Aby zwiększyć skuteczność zarządzania pracownikami w organizacji, nie można zdać się wyłącznie na naturalne predyspozycje oraz intuicję menedżerów. Warto zwiększać ich świadomość przez rozmowy oraz szkolenia. W przeciwnym razie każdy w organizacji, kto ma do czynienia z zarządzaniem grupą ludzi, będzie na swój sposób zachęcał ich do efektywnej pracy. Część menedżerów z pewnością zdecyduje się używać środków zachęty, takich jak nagrody w sferze pieniężnej, ale i elementy związane z czasem i organizacją pracy czy przydzielaniem zadań, część zdecyduje się na środki perswazji (przez partycypację w zarządzaniu, konsultacje czy negocjacje), jeszcze inni postawią na środki przymusu, takie jak kary, będą egzekwowali normy i polecenia [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 28]. Oczywiście w pewnym zakresie warto zachować tę swobodę. Trzeba bowiem pamiętać, że każdy człowiek jest inny i do efektywnej pracy potrzebuje różnych bodźców. Aby jednak ułatwić kierownikom pracę, warto dawać im pewne wskazówki oraz wspierać ich pracę przez sformułowanie przystosowanego do specyfiki organi-

zacji systemu motywowania, gdzie system motywowania należy rozumieć jako „formalnie określony przez władze organizacji lub jednostki do tego powołane, świadomie dobrany i celowo stosowany system motywatorów, stworzony do oddziaływania na określoną grupę pracowników” [Półtoraczyk 2011, s. 227].

Zastanawiając się, czy można stworzyć jeden modelowy system motywowania, który idealnie odpowiadałby potrzebom wszystkich pracowników, każdy z pewnością odpowie – nie. W zależności od wielu czynników systemy są i muszą być różne. Jednym z takich czynników niewątpliwie jest branża. Jeżeli przyjrzeć się różnym przedsiębiorstwom zajmującym się podobną działalnością, można łatwo zauważyć, że również sposób pracy, kierowania pracownikami, zatrudniania czy motywowania jest w tych firmach bardzo zbliżony. Świetnym tego przykładem jest branża ubezpieczeniowa.

W czasach zwiększającej się elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pojawiania się nowych, dopasowanych do branż i sytuacji rozwiązań branża ubezpieczeniowa przoduje w kategorii związanej z zatrudnianiem pracowników. W strukturach sprzedaży praktycznie nie występują umowy o pracę. Pracownicy są zatrudnieni na podstawie umowy o współpracę: umowy o dzieło lub na podstawie prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Taki nietypowy sposób wiązania się z pracownikami powoduje konieczność stworzenia specyficznego, dopasowanego do potrzeb organizacji systemu motywowania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie systemów motywowania stosowanych w branży ubezpieczeniowej oraz identyfikacja zagrożeń z nich wynikających.

System motywowania w tej branży bardzo dobrze wpisuje się w przytoczoną wyżej definicję (zob. szerzej: [Półtoraczyk 2011, s. 225-231]):

- jest określony w sposób formalny – opisany sformalizowanym dokumentem, który jest najczęściej częścią umowy z pracownikami lub załącznikiem do niej, co ciekawe jest również dostępny dla potencjalnych pracowników i jego elementy są często omawiane w kolejnych etapach rozmów kwalifikacyjnych,
- zatwierdzony przez jednostki do tego powołane, czyli kadre zarządzającą lub specjalistów – jest sporządzony przez zarząd spółki i jednolity dla wszystkich jej oddziałów,
- jest celowo dobrany i świadomie stosowany – pracujący w firmach ubezpieczeniowych menedżerowie zapoznają się z systemem na początku swojej pracy. Jeżeli pracowali wcześniej w danej firmie jako agent/doradca, a następnie awansowali, zwykle bardzo dobrze znają system i świadomie stosują jego elementy. Natomiast codzienne intuicyjne motywowanie personelu jest oparte i dostosowane do systemu stosowanego przez całą organizację,
- stworzony dla określonej grupy pracowników – tego typu system jest tworzony dla najważniejszej grupy pracowników, jaką są działy sprzedażowe.

2. Specyfika systemów motywowania w branży ubezpieczeniowej

Analiza dokumentacji (umów, regulaminów, procedur doboru pracowniczego, ogłoszeń w sprawie pracy, systemów motywowania, w tym zasad wynagradzania, konkursów itp., ścieżek kariery) oraz wywiady prowadzone z dyrektorami, kierownikami i pracownikami kilku największych organizacji ubezpieczeniowych w Polsce pozwoliła na sformułowanie wniosków na temat funkcjonujących w nich systemów motywowania.

Organizacje ubezpieczeniowe postawiły na dosyć nietypowe rozwiązania motywujące pracowników. Mimo że podobne funkcjonują na rynku od kilkunastu lat, wciąż jednak budzą zdziwienie pracowników, którzy wcześniej z podobnymi rozwiązaniami się nie spotkali. Stosowane systemy świetnie obrazują zmianę trendów w obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz konieczność elastycznego podejścia w zależności od branży i specyfiki pracy. Można by się jednak zastanowić, czy tak sformułowane zasady zachęcania do pracy przynoszą upragnione efekty. Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej są odpowiedzią na nacisk kładziony na wielkość sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, a szczególnie polis na życie. Niemal każda firma ubezpieczeniowa ma w swoim portfelu produkty, które zawierają możliwość:

- ubezpieczenia się na życie,
- odkładania kapitału emerytalnego,
- ubezpieczenia swojej rodziny,
- ubezpieczenia wypadkowego.

Oczywiście często proponują również inne produkty. Jednak te wymienione powyżej są dosyć złożone, dlatego osoby pracujące z klientami muszą mieć znacznie szerszą wiedzę i bardziej rozwinięte umiejętności interpersonalne niż typowi sprzedawcy. Ponadto sprzedaż powyższych produktów połączonych ze sobą w ramach jednej polisy na życie daje doradcom największe możliwości finansowe.

Zmienne, które wpływają na poziom motywacji pracowniczej, można podzielić na 3 obszary:

1. Cechy indywidualne – zainteresowania, postawy względem siebie i zajmowanego stanowiska, potrzeby pracowników.

2. Cechy stanowiska – charakter i różnorodność zadań, stopień i zakres odpowiedzialności.

3. Cechy sytuacji roboczej – relacje ze współpracownikami, z przełożonym, system wynagradzania i kultura organizacyjna [Stoner, Wankel 1996, s. 364].

Analizując powyższe zmienne, należy zwrócić uwagę, że pierwsze z nich – cechy indywidualne, należy uwzględnić już w procesie rekrutacji i selekcji. Biorąc pod uwagę specyficzną i wymagającą branżę ubezpieczeniową, trzeba już w pierwszym zetknięciu selekcjonować i odrzucać niewłaściwych kandydatów, ale również położyć nacisk na właściwe informowanie, a co za tym idzie – przedstawianie zalet oraz wad wybieranego przez nich zawodu podczas spotkania rekrutacyjnego.

Natomiast cechy stanowiska oraz sytuacji roboczej warto wykorzystywać, tworząc system motywowania oraz związany z nim sposób codziennego motywowania podwładnych.

W tabeli poniżej znajduje się przykładowy system motywowania, który jest uogólnieniem kilku systemów występujących w polskich firmach ubezpieczeniowych.

Tabela 1. Elementy systemu motywowania typowego dla branży ubezpieczeniowej

| | |
|---------------------------------|---|
| Obszar materialny finansowy | Elementy związane z wynagrodzeniem: <ul style="list-style-type: none"> • wysokie prowizje, • premie, • dodatki, nadprowizje |
| Obszar materialny pozafinansowy | Konkursy, w których nagrodami są: <ul style="list-style-type: none"> • szkolenia, • wycieczki, konferencje, • nagrody rzeczowe |
| Obszar pozamaterialny | <ul style="list-style-type: none"> • czytelne i stosunkowo szybkie ścieżki kariery – kariera specjalistyczna lub kierownicza, • awanse połączone ze wzrostem wynagrodzeń, • elastyczne godziny pracy, • możliwość prowadzenia własnego biznesu (własna działalność gospodarcza) |

Źródło: opracowanie własne.

Łatwo zauważyć, że omawiane systemy różnią się od tradycyjnych już w obszarze finansowym, mianowicie nie zakładają podstawy wynagrodzenia. Zatrudnieni w firmach ubezpieczeniowych agenci są wynagradzani jedynie za efekt swojej pracy. Ich wynagrodzenie bazuje na prowizjach oraz różnych dodatkach. Brak stałej podstawy rekompensuje wysoki poziom prowizji oraz premii. Dodatkowo, by zachęcić do wydajniejszej pracy, system przewiduje wiele konkursów, w których wygrane to wysokiej klasy wycieczki, udział w licznych szkoleniach i konferencjach oraz nagrody rzeczowe. Dodatkową zachętą jest jasny i precyzyjny system awansów.



Rys. 1. Przykładowy system awansów w firmie ubezpieczeniowej

Źródło: materiały rekrutacyjne firmy X.

Taki system wymaga od menedżera zarządzającego zespołem doradców określonych umiejętności oraz działań związanych z funkcją motywowania:

- zarządzanie przez cele – aby agenci osiąkali satysfakcjonujący ich poziom finansowy, a zarazem realizowali całościowe cele zespołu i organizacji, menedżer musi wyznaczać jasne i sprecyzowane cele i wizualizować je swoim pracownikom,
- przyznawanie tytułów, certyfikatów, dyplomów, np. najlepszy wynik finansowy miesiąca, najlepszy doradca roku,
- elementy rywalizacji – prowadzenie rankingów prezentowanych na tablicach w widocznych miejscach oraz na wspólnych spotkaniach,
- wzbudzanie poziomu prestiżu przez pracę w renomowanej firmie, na konkretnym stanowisku – zachęcanie do rozwoju menedżerskiego,
- pochwały, wyróżnienia,
- podnoszenie zakresu odpowiedzialności i urozmaicanie obowiązków – poznanie nowych produktów, uzyskiwanie dodatkowych uprawnień lub w przypadku kariery menedżerskiej – rekrutacja i selekcja personelu, zarządzanie zespołem, wdrażanie, prowadzenie szkoleń, coaching i mentoring.

Aby jednak móc skutecznie motywować do działania, należy już w etapie rekrutacji i selekcji dobrać odpowiednich pracowników. Czym powinni się cechować kandydaci posiadający duże szanse na osiągnięcie sukcesu w branży ubezpieczeniowej? Przede wszystkim:

- nastawieniem na cel, konsekwencją w działaniu – osoby mające jasno sprecyzowane cele lub takie, z którymi stosunkowo łatwo można takie cele wyznaczyć oraz, co ważne, kandydaci potrafiący konsekwentnie dążyć do wyznaczonych sobie założeń,
- wysoką motywacją – silna motywacja do działania oraz do stałego dążenia na przód,
- umiejętnością planowania i organizacji własnego czasu – w przypadku elastycznego czasu pracy i wynagradzania wyłącznie za wyniki wyjątkowo ważna jest umiejętność planowania własnego czasu, wyznaczania celów cząstkowych i priorytetów oraz konsekwentne trzymanie się zamierzonych planów,
- rozwiniętymi zdolnościami komunikacyjnymi – są one niezbędne w pracy z klientem, w przypadku skomplikowanych terminów związanych z produktami ubezpieczeniowymi bardzo przydatna jest umiejętność tłumaczenia ich na prosty język zrozumiały dla odbiorcy,
- wysoką kulturą osobistą – zwracającą uwagę na profesjonalizm doradcy,
- umiejętnością pozyskiwania klientów,
- umiejętnością budowania trwałych relacji i utrzymywania klientów.

Jak widać, większość kompetencji przydatnych na danym stanowisku to cechy i umiejętności, których ciężko się nauczyć. Można oczywiście trenować zdolności komunikacyjne czy umiejętność planowania własnej pracy, jest to jednak trudne i czasochłonne. Nie wspomnę już o nastawieniu na cel i motywacji do pracy.

3. Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej na tle teorii motywowania

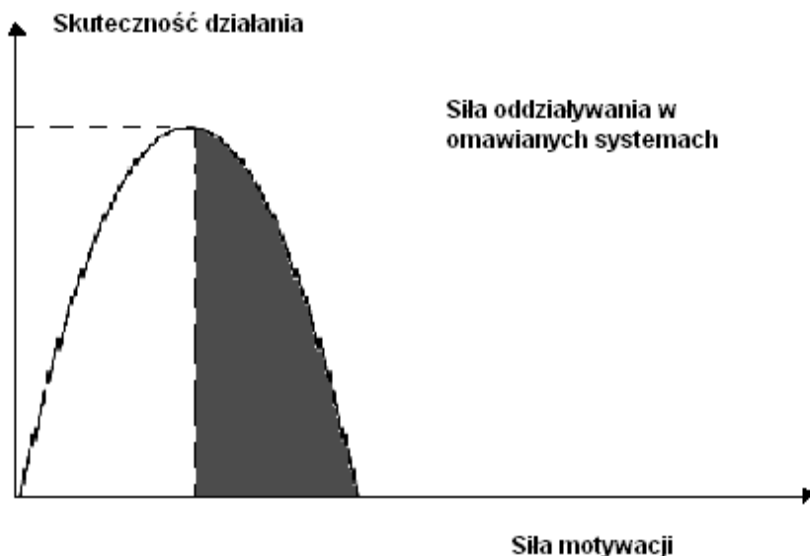
Analizując poszczególne teorie motywowania, łatwo zauważyć, że ten typ systemu motywowania nie spełnia wszystkich podstawowych ludzkich potrzeb.

Tabela 2. Potrzeby spełniane przez system motywowania w branży ubezpieczeniowej w świetle teorii motywowania

| Teoria motywowania | Spełniane potrzeby | Niespełniane potrzeby |
|-----------------------------------|--|---|
| Teoria potrzeb Maslowa | <ul style="list-style-type: none"> – potrzeby przynależności – przez wspólne cykliczne spotkania, konferencje, szkolenia, przynależność do organizacyjnych klubów – potrzeby szacunku – częściowo, szczególnie w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych lub aspirujących do tych stanowisk, spełniane również przez możliwe do osiągnięcia wysokie zarobki i związany z tym prestiż – potrzeby samorealizacji – przez jasny system awansów i możliwość rozwoju w wybranym przez siebie kierunku, autonomię i odpowiedzialną pracę | <ul style="list-style-type: none"> – potrzeby fizjologiczne – brak regularnego wynagrodzenia w przypadku osób niepotrafiących zarządzać swoimi dochodami prawidłowo może oznaczać brak środków na podstawowe dobra – potrzeby bezpieczeństwa – brak poczucia bezpieczeństwa, które daje stałe wynagrodzenie, regularnie opłacane składki na ZUS i świadczenia emerytalne, zasiłek dla bezrobotnych w przypadku utraty pracy – potrzeby przynależności – zaburzone przez wysoki stopień rywalizacji i małe nastawienie na pracę zespołową |
| Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga | <ul style="list-style-type: none"> – czynniki motywujące – ciekawa praca – wiele szkoleń, nowe wyzwania, odpowiedzialność – szczególnie w przypadku rozwoju menedżerskiego, możliwość uzyskania prestiżu społecznego i władzy związanej z pełnieniem funkcji kierowniczej | <ul style="list-style-type: none"> – czynniki higieniczne – płaca – brak stałego wynagrodzenia, fizyczne warunki pracy – nie w każdym mieście znajduje się oddział danej firmy, w związku z czym część doradców pracuje wyłącznie w domu i u klienta, brak samochodów i sprzętów służbowych, brak poczucia stabilności i bezpieczeństwa |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietrón-Pyszczyk 2007, s. 19-23].

Teoria potrzeb Maslowa zakłada, że potrzeby ludzkie spełniane są kolejno. Trzeba najpierw spełnić potrzeby fizjologiczne, następnie bezpieczeństwa, by następnie móc zaspokajać potrzeby przynależności, szacunku czy samorealizacji. Analizując omówiony system motywowania, łatwo zauważyć, że nie spełnia on podstawowych potrzeb (szczególnie potrzeby bezpieczeństwa). Z kolei teoria Herzberga mówi, że czynniki higieniczne to elementy, które powodują brak dyskomfortu, a dopiero druga grupa motywuje do efektywnego działania. Niestety, omawiany system motywowania nie pozwala na wyjście ze strefy dyskomfortu przez możliwość braku stałego wynagrodzenia czy sprzętu potrzebnego do pracy.



Rys. 2. Siła motywowania według prawa Bircha w branży ubezpieczeniowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Borkowska 1985, s. 10].

Dodatkowo siła motywowania związana z presją na wynik jest bardzo wysoka. Z jednej strony wiąże się to z wywoływanym efektem rywalizacji, natomiast z drugiej strony z faktem, że słaby wynik może mieć bardzo negatywne konsekwencje finansowe. Zbyt wysoki poziom motywowania może mieć negatywne konsekwencje (rys. 2). Zgodnie z prawem Bircha najbardziej efektywny jest średni poziom motywowania do pracy. Zbyt nasilone zachęty czy kary powodują wysoką presję, która jednocześnie prowadzi do spadku efektywności działania. Dlatego należy uważać. W przypadku systemów motywowania w branży ubezpieczeniowej łatwo można postawić poprzeczkę zbyt wysoko, powodując tym samym całkowity spadek efektywności (zaznaczone ciemniejszym kolorem na rys. 2).

4. Podsumowanie – zagrożenia dla branży ubezpieczeniowej związane ze stosowanymi systemami motywowania

Czy omawiane systemy nie powinny istnieć, a fakt, że istnieją, może sprawić szybki upadek większości firm w całej branży? Przy spełnieniu pewnych określonych czynników system ten może dobrze funkcjonować. Jednak pytanie brzmi: czy łatwo to osiągnąć?

W przekonaniu autora, aby stworzony system motywowania przynosił dobre efekty:

- należy przyłożyć dużą wagę do procesu rekrutacji i selekcji. Dobór odpowiednich kandydatów sprawi, że będzie można motywować ich określonymi kryteriami,

- położyć duży nacisk na właściwe szkolenie, które pozwoli na zdobycie umiejętności sprzedażowych oraz obsługi klienta i doradztwa finansowego. Dzięki temu pracownik będzie mógł wykonywać swoją pracę na wysokim poziomie i szybko rozpocząć uzyskiwanie satysfakcjonujących go regularnych dochodów,
- kierownik musi właściwie diagnozować potrzeby poszczególnych pracowników – wiedzieć, w jaki sposób może zachęcać do pracy każdego z nich,
- kierownik powinien położyć nacisk na prawidłowe wyznaczanie celów, ale również na drogę do ich realizacji – właściwe planowanie, organizację pracy i zarządzanie sobą w czasie,
- kierownik powinien być przede wszystkim wsparciem dla swojego zespołu – zarówno merytorycznym (autorytet, do którego można się zgłosić z każdym problemem), jak i oparciem w chwilach, gdy efekty danego pracownika nie są równe jego oczekiwaniom.

Jeżeli powyższe warunki zostaną spełnione, można oczekiwać, że zespoły doradców będą się składały wyłącznie ze zmotywowanych, chętnych do pracy, osiągniętych wspaniałe efekty pracowników. Taka idealna sytuacja jest jednak bardzo trudna, a być może nawet niemożliwa do osiągnięcia, między innymi dlatego, że:

- kierownicy nie mogą poświęcić czasu wyłącznie na prowadzenie procesów rekrutacji i selekcji, często nie mają również wystarczającej wiedzy z tego zakresu,
- nawet przy idealnie przeprowadzonych procesach rekrutacyjnych zawsze istnieje margines błędu,
- panuje duża konkurencja pomiędzy poszczególnymi firmami ubezpieczeniowymi, z których każda chce zatrudniać najlepszych kandydatów z rynku,
- przez ciągle prowadzone procesy rekrutacji i selekcji pogarsza się wizerunek agenta ubezpieczeniowego, co utrudnia pozyskiwanie nowych kandydatów,
- zmieniają się potrzeby pracowników – np. zmieniająca się sytuacja rodzinna rodzi zwiększoną potrzebę stabilizacji i osiągnięcia stałych regularnych dochodów,
- co jakiś czas każdemu doradcy trafia się gorszy okres, osoby z motywacją sukcesu mogą takiego stanu nie przetrwać,
- omówiona wyżej sytuacja wymaga ponadto idealnie merytorycznie oraz interpersonalnie przygotowanych kierowników, a oczywiście jest, że w rzeczywistości biznesowej nie funkcjonują sytuacje idealne.

Z pewnością można by wymieniać jeszcze wiele czynników, które sprawiają, że trudno osiągnąć sytuację idealną. W wymienionych obszarach pojawiły się już pewne zagrożenia i negatywne strony funkcjonowania systemów motywowania w firmach ubezpieczeniowych. Dodatkowo dochodzi do nich: wysoka rotacja pracownicza oraz związany z nią pogarszający się wizerunek przedsiębiorstw ubezpieczeniowych i niezadowolone klientów (np. doradca, który sprzedał klientowi produkt, już nie pracuje, klient nie wie, do kogo się zgłosić, nie radzi sobie z problemami, wzrasta jego irytacja i niezadowolone z usług firmy), utrata dobrych i doświadczonych sprzedawców na rzecz stabilniejszych branż.

Co można zrobić, aby poprawić tę sytuację? Niewątpliwie pomogłyby prowadzone na wysokim poziomie szkolenia dla kierowników – zarówno z zakresu prowadzenia procesów rekrutacji i selekcji, jak i z umiejętności menedżerskich (kierowania zespołem, budowania zespołu oraz tworzenia pozytywnej i otwartej atmosfery w miejscu pracy, wyznaczania i osiągania celów pracowników), można by pokusić się o zatrudnienie profesjonalistów, którzy zajmowaliby się wyłącznie wyszukiwaniem i selekcjonowaniem odpowiednich kandydatów. Przede wszystkim jednak należałoby dać pracownikom namiastkę poczucia bezpieczeństwa przez niewielką podstawę wynagrodzenia lub dać perspektywę osiągnięcia takiej podstawy. W innym wypadku wielce prawdopodobne, że organizacje z branży ubezpieczeniowej w dalszym ciągu będą się borykały z tymi samymi problemami.

Literatura

- Bieniok H. (red.), *Metody sprawnego zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Buchen I., *Partnerski HR. Nowe formy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.
- Półtoraczyk K., *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, [w:] M. Przybyła, *Nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Stoner J., Wenkel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Tracz E., *Koncepcja systemu motywowania w firmie X*, [w:] *Zarządzanie. Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Twardo D., *Wynagrodzenia i systemy motywacyjne*, Infor, Warszawa 2010.

MOTIVATION SYSTEMS IN INSURANCE INDUSTRY

Summary: The article describes the way of motivating and the specificity of systems used in the insurance industry. Its purpose is to present the incentive system used in the Polish insurance companies. It also describes the daily operational ways to motivate employees by their superiors. In addition, the paper discusses the incentive systems in the insurance industry against the background of the theory of motivation and finally presents risks from the use of such systems.

Keywords: motivating, motivation system, insurance industry, theory of motivation.