Henryk MRUK*

PERSONEL ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU UBEZPIECZEŃ

Wprowadzenie

Istotą gospodarki funkcjonującej opartej na mechanizmie rynkowym jest konkurencja między przedsiębiorstwami. Występuje ona także na rynku ubezpieczeń majątkowych oraz życiowych. Otwartość rynków, globalizacja działań, dojrzałość wielu branż, a także inne czynniki powodują, że walka konkurencyjna staje się coraz bardziej intensywna. Doświadczają tego zakłady ubezpieczeniowe i podejmują prace nad wprowadzaniem rozwiązań, które umożliwiają budowanie silnej pozycji na rynku. Są to działania związane z różnymi sferami funkcjonowania zakładu ubezpieczeniowego. Można tutaj odwołać się do kontroli kosztów, badania skuteczności zarządzania zakładem, oceny efektywności komunikacji z otoczeniem czy wprowadzania nowych kanałów dystrybucji (np. internet). Jednym z czynników, które mogą mieć duży wpływ na pozycję konkurencyjną zakładu ubezpieczeniowego, są kwalifikacje i zaangażowanie pracowników.

Przywołane dotąd zmienne upoważniają do postawienia tezy, że zaangażowany i wysoko kwalifikowany personel jest jednym z kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej na rynku ubezpieczeń. Kolejną tezą, ściśle powiązana z pierwszą, jest założenie, że inwestowanie w szkolenie personelu zwiększa zadowolenie klientów i buduje ich lojalność.

Personel a marketingowe zarządzanie usługami

W marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami usługowymi przyjmuje się, że tradycyjne i podstawowe cztery elementy, to znaczy produkt, cena,

* Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk, Katedra Strategii Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

dystrybucja i promocja, powinny być uzupełnione o personel. W niniejszych rozważaniach koncentrujemy się na omówieniu związków między pozycją konkurencyjną zakładu ubezpieczeniowego a kwalifikacjami pracowników. Będziemy się zastanawiać nad rolą oraz umiejętnościami liderów, odpowiadających za strategie rozwoju, oraz kwalifikacjami pracowników, którzy odpowiadają za kontakty z klientami. Coraz większe podobieństwo produktów i rosnąca dostępność do informacji o cenach oraz możliwościach nabycia usług ubezpieczeniowych, przenoszą ciężar walki konkurencyjnej na grunt kontaktów międzyludzkich. O ile wprowadzenie nowego produktu ubezpieczeniowego czy zbudowanie nowej siedziby zakładu może trwać bardzo krótko, o tyle zmiana nawyków działania pracowników oraz podnoszenia ich umiejętności komunikowania się z klientami oraz między sobą wymaga większych nakładów, głównie czasowych. Z tego powodu jest istotne dostrzeganie znaczenia tego czynnika oraz podejmowanie działań z wyprzedzeniem w stosunku do tego, co zamierza uczynić konkurencja. Można się w pełni zgodzić z P. Druckerem, że we współczesnej gospodarce człowiek staje się najważniejszym zasobem firmy[1]. Kierunek oraz skalę zmian w tej kwestii dobrze oddaje też teza, że współczesne firmy są hybrydami fabryk i uniwersytetów[2]. Zakłady ubezpieczeń w coraz większym zakresie potrzebują pracowników o wysokich oraz ciągle doskonalonych kwalifikacjach.

Szczególnym powodem rosnącego znaczenia personelu w zakładach ubezpieczeń są niektóre cechy oferowanych usług. Ich niematerialny charakter oraz mała postrzegalność wymagają omawiania oferowanych korzyści w formie spotkań bezpośrednich. W natłoku codziennych obowiązków, a także w warunkach nasilającego się chaosu informacyjnego, potencjalni klienci rzadko zastanawiają się nad podejmowaniem działań na rzecz ochrony przed skutkami ryzyka. W społeczeństwie, które jest przekonane o tym, że państwo wesprze ich w trudnych sytuacjach, nie tak łatwo przekonuje się konsumentów do zawierania umów z zakładami ubezpieczeniowymi. Niekiedy łatwiej można przekonać klienta do ochrony przed ryzykiem w sferze ubezpieczeń majątkowych, natomiast trudniej do ubezpieczeń życiowych. A zatem bezpośrednia rozmowa pracownika zakładu ubezpieczeń, jego wiedza fachowa i poprawność w komunikowaniu się, mogą decydować o podpisaniu umowy z klientami[3].

Z punktu widzenia klientów, rynek ubezpieczeń można podzielić na dwa duże segmenty, a mianowicie gospodarstwa domowe oraz przedsiębiorstwa i instytucje. W kontaktach z klientami instytucjonalnymi, duże i rosnące znaczenia ma koncepcja marketingu partnerskiego. Budowanie relacji z takimi klientami w dużym stopniu opiera się na kontaktach międzyludzkich. Partnerstwo rozwija się bowiem

---

[1] P. Drucker, *Od czego zależy skuteczność menedżera*? Harvard Business Review Polska, 2004, s. 48-53.

[2] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 61-84.

[3] *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, t. 4, red. T. Sangowski, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Poznań 2002, s. 175-189.

między ludźmi, a nie przedsiębiorstwami. Wobec podobieństwa ofert ubezpieczeniowych, coraz bardziej liczy się zaufanie oraz związki emocjonalne między pracownikami a klientami. Kolejną, ważną kwestią wskazującą na rosnące znaczenie personelu w konkurowaniu na rynku ubezpieczeń, jest indywidualizacja. Dostosowanie usługi ubezpieczeniowej do potrzeb klienta wymaga umiejętności rozpoznania potrzeb oraz dialogu z klientem i empatii.

Badania dowodzą, że klienci są lojalni wobec tych instytucji, w których pracownicy spełniają ich oczekiwania tak co do kwestii merytorycznych, jak również procesu obsługi[4]. W sferze usług, w której funkcjonują zakłady ubezpieczeniowe, przyjazny i profesjonalny personel decyduje o sprzedaży usług i tym samym umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej[5].

Rola przewodzenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Rozwój zakładu ubezpieczeniowego jest wypadkową działania wielu sił, które przekładane są przez zarządy na strategię działania. Talenty oraz umiejętności liderów mają decydujący wpływ na długofalowe budowanie pozycji rynkowej firmy ubezpieczeniowej.

Najbardziej istotnym atrybutem przewodzenia jest posiadanie wizji rozwoju zarówno w odniesieniu do całego zakładu, jak i jego orientacji na klienta. Zachodzące w coraz szybszym tempie zmiany wymuszają dostosowywanie się zakładu ubezpieczeniowego do nowych warunków działania. Dokonuje się to głównie wskutek modyfikowania celów i kierunków rozwoju. Inspiracją będą koncepcje opracowywane przez liderów. A zatem istotnym elementem utrzymywania – czy nawet wzmacniania – pozycji rynkowej zakładu będą zdolności przywódców do prowadzenia pracowników drogą zmian. Zajmując się budowaniem przewagi konkurencyjnej, chcemy z całą mocą podkreślić znaczenie umiejętności tworzenia wizji rozwoju dla całej firmy przez najwyższe kierownictwo. Doceniając rolę tego czynnika, w wielu firmach opracowywane są programy doskonalenia kwalifikacji liderów, a także programy kształcenia przyszłych liderów. Okazuje się, że ludzie, w tym także liderzy, mają skłonność do obrony raz opracowanej koncepcji i strategii rozwoju. Dość często przyczyny trudności w rozwoju firmy upatruje się w czynnikach zewnętrznych. Towarzyszy temu z reguły założenie, że własne programy działania są dobre, albowiem sprawdzały się w przeszłości.

Drugim, niezwykle istotnym elementem przewodzenia jest zdolność do przekazywania wizji rozwoju pracownikom zakładu ubezpieczeniowego oraz motywo-

---

[4] Por. G. Zaltman, *Jak myślą klienci? Podróż w głąb umysłu rynku*, FORUM, Poznań 2005, s. 21-46.

[5] H. Beckwith, *Sprzedać niewidzialne*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 39-62.

wanie ich do zaangażowania w jej realizację. Kadra zarządzająca powinna posiadać umiejętności wskazywania celów, przekonywania pracowników do ich słuszności oraz pomagania załodze w uzyskiwaniu potrzebnych kwalifikacji.

Zarówno formułowanie wizji rozwoju zakładu, jak również motywowanie pracowników do jej wdrażania, są umiejętnościami w dużej części wrodzonymi, wzbogacanymi doświadczeniem, wiedzą z danej dziedziny, a także intuicją. Chociaż podejmuje się próby wyuczenia ludzi tworzenia wizji rozwoju, to jednak duża część sukcesów rynkowych owiana jest mgłą tajemnicy, kryjącą trudne do zdefiniowania zdolności przywódców do formułowania trafnych ocen rzeczywistości i zdolności do wyznaczania kierunków prowadzenia firmy ubezpieczeniowej. Historia rozwoju większości firm dowodzi, że impulsem do ich powołania była wizja właściciela co do wyboru rynku oraz sposobu działania. Posiadanie wizji rozwoju ułatwia stawianie celów oraz określanie sposobów ich osiągania. To właśnie wizja i cele integrują pracowników i ułatwiają koncentrację na wybranych działaniach. Ważnym rysem współczesności jest rosnąca szybkość zmian, które zachodzą w szeroko rozumianym otoczeniu zakładu. Wynika z tego, że wizja rozwoju powinna mieć charakter dynamiczny i powinna być elastyczna. Liderzy nie mogą zadowolić się raz opracowaną wizją, ale muszą zmieniać ją stosownie do zachodzących w sferze gospodarczo-społecznej zmian.

W wielu dziedzinach aktywności człowieka, na przykład w sporcie i w biznesie, duże znaczenia ma psychiczna koncentracja na realizacji postawionego celu. W tym właśnie zakresie skuteczność przewodzenia łączy się ze zdolnością do pokazywania pracownikom celów działania oraz wskazywania im sposobów ich osiągania. W takim sensie stawiane cele mają moc realizacyjną. Pracowników interesują nie tylko cele czy zadania, ale także szersze tło i uzasadnienie, dlaczego należy działać tak a nie inaczej. Wskazuje to na kolejny, istotny czynnik skutecznego przewodzenia, jakim są umiejętności komunikowania się z pracownikami oraz znajdowania czasu na prowadzenie rozmów i konsultacji[6]. Pracownicy traktowani jak partnerzy, informowani nie tylko o decyzjach, ale także o ich przyczynach, potrafią z dużym zaangażowaniem realizować cele firmy. Utożsamianie się z zakładem oraz jego celami i strategią działania jest wyższe, jeśli pracownicy biorą udział w ich formułowaniu. Liderzy, którzy potrafią tak organizować pracę nad budowaniem strategii, aby włączyć w ten proces pracowników, są bardziej skuteczni w zarządzaniu zakładem. Dobre efekty przynosi także organizowanie zespołów zadaniowych dla rozwiązywania problemów związanych ze skutecznym konkurowaniem na rynku ubezpieczeń.

Skuteczność w tworzeniu wizji rozwoju i jej komunikowaniu pracownikom jest powiązana z cechami oraz umiejętnościami lidera. Zarządzanie innymi będzie właściwe wówczas, gdy wyrasta z umiejętności zarządzania sobą. Nie można skutecz-

---

[6] Dobrą ilustracją tych tez jest sukces, jaki odniósł niemiecki trener Rehagel, trenujący drużynę Grecji, a mianowicie mistrzostwo Europy w piłce nożnej w Portugalii, w lipcu 2004 roku.

nie przewodzić innym, jeśli nie zadba się o doskonalenie własnych umiejętności i nawyków działania. Jest to związane z jedną z funkcji lidera, jaką jest zdolność do służenia innym. Rozwój zakładu jest skorelowany z edukacją i doskonaleniem się liderów, ale powinien być związany także z umiejętnością koncentrowania się na rzeczach najważniejszych, czyli na tym, co jest związane z rozwojem strategicznym. Nie mamy tutaj na myśli zdobywania wiedzy w różnorodnych, szczegółowych obszarach funkcjonowania firmy ubezpieczeniowej. W tym zakresie lider powinien tak dobierać sobie współpracowników oraz firmy współpracujące, aby byli dla niego wsparciem przy podejmowaniu decyzji zarządczych.

W literaturze poświęconej zarządzaniu oraz przewodzeniu formułuje się długie listy cech, którymi powinni się charakteryzować liderzy[7]. W praktyce trudno znaleźć lidera, który byłby obdarzony tymi wszystkimi cechami. Niełatwo nawet wskazać liderów, którzy mieliby większość z posiadanych cech. A jednak istnieją zakłady i zespoły, które działają sprawnie i rozwijają się dynamicznie. Wystarczy zatem, aby lider charakteryzował się kilkoma cechami z tej listy i w ten sposób gwarantował rozwój firmy. Niematerialny charakter rozważanych kwestii powoduje, że nie mamy wystarczającej wiedzy, które z tych cech będą najważniejsze w danym, konkretnym wypadku.

Jedną z istotniejszych kwestii skutecznego zarządzania zakładem ubezpieczeniowym jest otwarta współpraca z zespołem oraz budowanie związków opartych na zaufaniu. W dobie łatwego i szybkiego dostępu do wiedzy, lider staje się koordynatorem pracy zespołu, a nie wyrocznią, alfą i omegą. Rolą lidera jest kreowanie współpracy opartej na zaufaniu i współzależności. Skuteczność przewodzenia łączy się także z dobrym przepływem informacji, z wykorzystywaniem talentów współpracowników oraz z przestrzeganiem zasad etyki biznesu. Elastyczność w działaniu, a także zdolność przyznania się do niewiedzy czy wątpliwości przybliża lidera do zespołu i wbrew obiegowym opiniom taka postawa umacnia, a nie osłabia jego autorytet.

Długofalowa zdolność i umiejętność przewodzenia w firmie wymaga od liderów dbałości o wszystkie aspekty rozwoju osobistego. Poszczególni badacze różnią się w opiniach na ten temat, chociaż w większości można to sprowadzić do czterech najważniejszych wymiarów a mianowicie: fizycznego, emocjonalnego, duchowego oraz intelektualnego. Przestrzeganie zasad harmonijnego rozwoju osobowości ma istotne znaczenie dla każdego lidera, ale szczególnie ważne jest w przypadku osób, które – pragnąc uzyskać bardzo wysokie efekty w krótkim czasie - koncentrują się wyłącznie na pracy w zakładzie ubezpieczeniowym, zaniedbując inne obszary rozwoju osobistego.

Warto wspomnieć również o zagrożeniach, które mogą osłabiać skuteczność działania liderów. Jest ich na pewno wiele, chociaż jednym z ważniejszych jest tzw.

---

[7] J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 2003, s. 131-156.

skłonność do mikrozarządzania, czyli brak zdolności do delegowania niektórych uprawnień. Jest to zagrożenie istotne w warunkach szybkiego rozwoju zakładu. Lider nie zawsze potrafi zerwać z przyzwyczajeniem do decydowania o szczegółach. Innymi zagrożeniami może być nepotyzm, zbyt poufałe relacje z pracownikami, a także bazowanie na pochlebnych opiniach, przekazywanych przez najbliższe otoczenie przy jednoczesnym lekceważeniu ostrzeżeń przekazywanych przez osoby mające odmienne od innych opinie. Istotnym zagrożeniem może być również ignorowanie relacji z podmiotami otoczenia zewnętrznego, na przykład władzami samorządowymi, społecznymi, finansowymi czy politycznymi.

Skuteczne przewodzenie, obejmujące stawianie celów stosownie do zachodzących w otoczeniu zmian, określenie sposobów ich osiągania, a także motywowania pracowników do włączania się w ich realizację pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku ubezpieczeń.

Kwalifikacje pracowników

Satysfakcja oraz lojalność nabywców są również uzależnione od zaangażowania i profesjonalizmu działania pracowników. Oprócz zadań, jakie pełnią w tym względzie liderzy, istotne jest także dążenie personelu do systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji. Jeśli pracownicy potrafią sprostać oczekiwaniom zgłaszanym przez klientów, to podnosi to jakość oferty przedsiębiorstwa, a ponadto staje się źródłem satysfakcji załogi. P. Drucker uważa, że każdy z pracowników kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa i w tym sensie „cała załoga pracuje w sferze marketingu"[8]. Oznacza to, że pracownicy myślą w kategoriach klienta i dbają o przestrzeganie standardów związanych z utrzymywanymi kontaktami. Wyniki wielu badań wskazują na istnienie korelacji dodatniej między postawami i zaangażowaniem pracowników a zadowoleniem klientów. Wobec istotnego znaczenia profesjonalizmu pracowników w budowaniu wizerunku i pozycji rynkowej zakładu, wymagane jest wdrażanie procedur związanych z rekrutacją personelu, szkoleniem, motywowaniem, wynagradzaniem, organizacją pracy zespołowej oraz zarządzaniem wiedzą.

W odniesieniu do zachowań pracowników należy wskazać na obszary związane z wiedzą merytoryczną oraz standardami komunikowania. Klienci oczekują pełnych kompetencji od pracowników, a zatem powinni na bieżąco uzupełniać swoją wiedzę, związaną z oferowanymi produktami czy usługami. Korzystający na przykład z usług agenta, klient oczekuje, że ma pełną wiedzę na temat związany z ubezpieczeniami. Tak samo ważna jest dla klienta strona formalna kontaktu, czyli wszystkie aspekty procesu obsługi. Pracownicy powinni przestrzegać zasad związanych z komunikacją werbalną oraz niewerbalną. Pamiętając o wpływie

[8] P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 151-168.

efektu pierwszego wrażenia na relacje z klientami, pracownicy powinni pamiętać o własnym wyglądzie, stosowanych gestach, kontakcie wzrokowym oraz poprawności rozmowy. Wiele z tych kwestii wydaje się oczywistych, jednakże na rynku firm ubezpieczeniowych można łatwo znaleźć liczne przykłady łamania wielu reguł. Pracownicy nie mogą kierować się dowolnością w kwestiach komunikacji werbalnej i niewerbalnej, ale przestrzegać ustalonych w firmie reguł. W odniesieniu do komunikacji niewerbalnej będzie to wygląd, ubiór, gesty, mimika, kontakt wzrokowy, sylwetka i postawa. Natomiast na komunikację werbalną składa się poprawność w mówieniu (dykcja, szybkość, głośność), zdolność do aktywnego słuchania oraz staranność w pisaniu. W wielu zakładach, istotną umiejętnością części pracowników jest profesjonalizm w zakresie wystąpień publicznych (prezentacje, konferencje, seminaria, zebrania)[9]. Natomiast niemal każdy z pracowników powinien doskonalić umiejętności prowadzenia rozmów z klientami. Na te umiejętności składają się sztuka zadawania pytań, mówienia językiem klienta, wskazywania na korzyści z oferowanych usług ubezpieczeniowych oraz zdolność do kontrargumentowania. Wielu klientów wychodzi z założenia, że nie są im potrzebne dodatkowe usługi ubezpieczeniowe. Jeśli natomiast zakład opracował korzystne dla klienta rozwiązania, to potrzebni są ludzie, którzy potrafią skutecznie zaprezentować taką ofertę i umiejętnie odeprzeć zastrzeżenia klienta. Dotyczy to oczywiście działań etycznych, tylko bowiem w taki sposób można budować partnerstwo z klientami.

Kolejnymi, ważnymi i niezbędnymi dla wielu pracowników są umiejętności prowadzenia negocjacji. Zarówno w odniesieniu do rozmów z dostawcami, jak również w relacjach z klientami liczy się zdolność do prowadzenia negocjacji partnerskich, obejmujących profesjonalne postępowania na wszystkich etapach tego procesu. Satysfakcja klienta jest również związana ze stosowaniem form grzecznościowych oraz przestrzeganiem etykiety biznesu. Ma to także istotne znaczenie dla budowania dobrej atmosfery wśród pracowników przedsiębiorstwa. Właściwa atmosfera wewnątrz firmy ogranicza możliwości powstawania konfliktów, a jednocześnie sprzyja umacnianiu pozycji konkurencyjnej zakładu ubezpieczeniowego.

Kultura organizacyjna firmy kształtowana jest między innymi przez siłę charakterów i osobowości pracowników. Rozumienie i akceptowanie przez nich zachodzących na zewnątrz i wewnątrz zakładu zmian wyzwala kreatywność myślenia oraz innowacyjność działania. Sukces rynkowy firmy zależy w dużym stopniu od skłonności pracowników do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w procesie obsługi klienta. Okazuje się, że tworzenie klimatu dla powszechnej kreatywności oraz innowacyjności daje lepsze rezultaty niż skupianie tych zadań w ręku wybranej grupy osób. Nawiązuje to do koncepcji D. Druckera, który uważa, że firma ma dwie funkcje, a mianowicie innowację i marketing.

---

[9] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, PWE, Warszawa 2004, s. 155-171.

Klienci preferują kontakty z osobami aktywnymi oraz pozytywnie nastawionymi do otoczenia. S. Covey, wśród nawyków skutecznego działania pracowników, na pierwszym miejscu wymienia praktyczność, czyli myślenie pozytywne i aktywne podejście do wykonywania zadań[10]. Wdrażanie zasad współzależności obejmuje dotrzymywanie składanych obietnic, powstrzymywanie się od krytykowania osób nieobecnych, a także akceptowania różnych punktów widzenia. Różnorodność poglądów znacznie częściej dobrze służy rozwojowi zakładu niż bezkrytyczne przyjmowanie zgłoszonych propozycji. Zwiększanie satysfakcji klienta możliwe jest wówczas, jeśli pracownicy potrafią wczuć się w jego potrzeby, a następnie oferować indywidualnie dostosowane usługi. Jest to sposób znacznie lepszy niż zarzucanie klienta od początku kontaktu długą listą argumentów.

W odniesieniu do roli pracowników w procesie budowania przewagi konkurencyjnej istotne znaczenie ma rozumienie roli, jaką pełnią w zapewnianiu rozwoju zakładu. Tymczasem wiele firm z dużym zaangażowaniem inwestuje w sferę materialną, w zewnętrzne działania promocyjne, uważając, że pracownicy automatycznie dostosują się do zmian, które zachodzą w sferze rzeczowej. Jednakże konstrukcja psychologiczna człowieka jest taka, że chętnie powiela on raz wyuczone zachowania, ma skłonność do obrony tego, co osiągnął oraz charakteryzuje się inercją w stosunku do zadań i struktur, w których działa. W celu przezwyciężenia tych barier, niezbędne są działania na rzecz podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz zwiększania ich samomotywacji do rozwijania własnej osobowości.

Obszarem, który wymaga szczególnego podejścia w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, są działania zmierzające do rozwijania inteligencji emocjonalnej[11]. Realizacja wizji rozwoju zakładu oraz skuteczne motywowanie pracowników w znacznie większym stopniu zależą od inteligencji emocjonalnej niż sprawności organizacyjnej oraz ilorazu inteligencji. Inteligencja emocjonalna rozwija się wraz z upływem lat, jednakże można ją kształtować w sposób świadomy w drodze pokonywania starych i tworzenia nowych nawyków behawioralnych. Praca nad doskonaleniem inteligencji emocjonalnej powinna obejmować pięć najważniejszych składników.

Pierwszy z nich jest związany z samoświadomością, czyli poznaniem własnych wartości i celów. Wymaga krytycznego podejścia do siebie samego, szczerości względem siebie oraz realistycznej oceny własnej osoby. Samoświadomość wyraża się także w otwartości na krytykę własnej osoby, a także autoironicznym poczuciem humoru.

Drugim składnikiem jest samokontrola, czyli opanowanie emocji negatywnych i wykorzystanie emocji pozytywnych. Przejawem samokontroli jest zrównoważenie emocjonalne, które buduje uczciwość i zaufanie. Pozwala to na wysoką wydajność

---

[10] S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996, s. 192-199

[11] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997, s. 112-145.

pracy zespołu, ograniczanie plotek oraz rozgrywek zakulisowych, a także złych nastrojów w firmie. Łatwiej się wprowadza i nadąża za zmianami, sprawując samokontrolę emocjonalną.

Trzecim elementem jest motywacja związana z pozytywnym podejściem do wykonywanej pracy, zamiłowaniem oraz chęcią doskonalenia siebie i zapałem oraz energią we wprowadzaniu ulepszeń w działaniach.

Czwarty obszar to empatia, czyli zdolność do współodczuwania, rozumienia problemów i nastrojów pracowników. Empatia w dużym stopniu przyczynia się do pozostawania ludzi w firmach i zespołach. Odejście pracownika z firmy powoduje, że zabiera on z sobą część wiedzy firmy.

Piątym składnikiem inteligencji emocjonalnej są umiejętności społeczne, czyli zdolność do tworzenia oraz budowania relacji z innymi osobami.

Obrót oraz pozycja rynkowa zakładu ubezpieczeniowego jest uzależniona od efektywności pracy personelu sprzedażowego, którego skuteczność pracy zależy od wysiłku i zaangażowania ogółu pracowników firmy. Mówiąc o personelu i jego kwalifikacjach, warto także wspomnieć o szczególnych cechach agentów ubezpieczeniowych. Oprócz wspomnianych wcześniej kwalifikacji w komunikowaniu się, argumentowaniu i negocjowaniu, agenci powinni charakteryzować się także następującymi cechami: uczciwością, rzetelnością, odpowiednim poziomem wykształcenia, wysokim poziomem wiedzy merytorycznej, skłonnością do podejmowania ryzyka, poczuciem misji, umiejętnością planowania czasu, pewnością siebie, empatią, chęcią podejmowania wyzwania, zwłaszcza w sytuacji oporu stawianego przez klienta, chęcią zarabiania pieniędzy, silną motywacją wewnętrzną.

Ważną cechą agentów ubezpieczeniowych powinno być dążenie do zwiększania wartości oferowanych produktów i usług, aby w ten sposób hamować naciski klientów na obniżanie cen.

Podsumowanie

Pozycja konkurencyjna firm ubezpieczeniowych uzależniona jest od wielu różnorodnych czynników, wśród których coraz większego znaczenia nabierają kwalifikacje pracowników. Rozwój zakładu ubezpieczeniowego wynika z długofalowej strategii rozwoju, za której opracowanie i wdrażanie odpowiada najwyższe kierownictwo firmy. Talenty oraz umiejętności liderów warunkują skuteczność w stawianiu celów, przekonywania pracowników do ich istotności oraz motywowanie personelu do ich osiągania. Wobec podobieństwa produktów oraz innych elementów działania, kwalifikacje oraz zaangażowanie wszystkich pracowników stają się istotnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej zakładu ubezpieczeń. Z tego powodu należy w coraz szerszym zakresie dbać o właściwe programy rekrutacji oraz szkolenia pracowników. Osiąganiu celów związanych z wyprzedzaniem konkurencji służą syste-

my motywowania pracowników oraz zarządzania wiedzą. Na rynku usług, które ze swej istoty są niematerialne, kwalifikacje, zaangażowanie pracowników oraz umiejętności budowania relacji interpersonalnych decydują o budowaniu pozycji rynkowej zakładu ubezpieczeń, a także uzyskiwaniu przewagi nad konkurentami.

Bibliografia

Beckwith H., *Sprzedać niewidzialne*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996.
Drucker P., *Od czego zależy skuteczność menedżera*? Harvard Business Review Polska, 2004.
Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
Komunikowanie się w biznesie, red. H, Mruk, PWE, Warszawa 2004.
Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej, t. 4, red. T. Sangowski, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Poznań 2002.
Zaltman G., *Jak myślą klienci*? *Podróż w głąb umysłu rynku*, FORUM, Poznań 2005.