

## Kompetencje interpersonalne pośrednika na rynku ubezpieczeniowym

### Wstęp

Wydawać może się, że w pracy pośrednika ubezpieczeniowego – tak agenta jak i brokera – najważniejsze są umiejętności myślenia analitycznego, sprawnego i rzetelnego przewidywania ryzyka, konstruowania oferty w taki sposób, by jak najlepiej zabezpieczyć klienta, znajomość prawa oraz wiedzy finansowo-księgowej, ale przecież pośrednicy przede wszystkim pracują z ludźmi. Wymienione na początku kwalifikacje wchodzi w skład kompetencji podstawowych i stanowią minimum jakie każdy pośrednik musi spełniać, by móc w ogóle funkcjonować na rynku. Natomiast to, co wyraźnie może zwiększyć ich konkurencyjność, to właśnie mogą być kompetencje interpersonalne. Ciekawym zagadnieniem może też być ewentualne podobieństwo pracy brokera czy agenta do pracy menadżera lub właściciela firmy.

Interesującym jest również pytanie, czy istnieje pewien uniwersalny zestaw kompetencji interpersonalnych niezbędny w pracy w tych zawodach, czy może jedne kompetencje wymagane są w wyższym stopniu niż inne, oraz czy zestaw ten jest różny w stosunku do agentów prowadzących własną działalność gospodarczą, ich pracowników zajmujących się sprzedażą ubezpieczeń oraz menagerów w firmach ubezpieczeniowych. Sprawia to, że warto zastanowić się nad strukturą najistotniejszych kompetencji w tej grupie zawodowej. I to jest właśnie celem mojej pracy – identyfikacja i charakterystyka najważniejszych kompetencji interpersonalnych w działalności usługowej powiązanej z polskim rynkiem ubezpieczeń.

W studiach nad powyższym zagadnieniem wykorzystano dostępną literaturę, tak zwartą jak i czasopiśmienniczą oraz źródła internetowe. Prowadzone były również badania ankietowe oraz wywiady przeprowadzone z Brokerami, największymi Agentami Ubezpieczeniowymi w Polsce (wg rankingów wewnętrznych Towarzystw Ubezpieczenio-

---

\* Mgr, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, agnieszka.witwicka@gmail.com, 31-564 Kraków, Al. Pokoju 26/54, 502 926 637

wych) oraz Dyrektorami regionalnymi poszczególnych Towarzystw Ubezpieczeniowych. Duży wpływ na konstrukcje i wnioski miały również własne doświadczenia zawodowe i obserwacje. Badania prowadzone są od roku 2009 do 2013 i wciąż trwają.

Praca ta składa się z trzech części. Pierwsza opisuje pojęcie kompetencji. W drugiej części przedstawiam wyniki badań empirycznych, których celem jest sprawdzenie, które kompetencje są uważane przez przedstawicieli branży ubezpieczeniowej za najistotniejsze. W ostatniej zaś części zawarte jest podsumowanie wyników badań.

## 1. Kompetencje interpersonalne

### 1.1. Pojęcie kompetencji i ich typologia

Kompetencje oprócz tego, że są zakresem uprawnień, obowiązków, pełnomocnictw oraz odpowiedzialności menedżera, są też zakresem jego wiedzy i umiejętności. Rozumiemy je szerzej niż kwalifikacje<sup>1</sup>. Jednym z podziałów kompetencji, jest podział na kompetencje podstawowe i wyróżniające zwane inaczej innowacyjnymi. Jak możemy odczytać z tablicy 1, kompetencje podstawowe to głównie umiejętności i wiedza, a kompetencje wyróżniające to m.in. postawy, motywy oraz wartości [Szałkowski A. i inni, 2006].

**Tablica 1. Kompetencje kierownika**

Kompetencje podstawowe	Kompetencje wyróżniające
Wiedza fachowa, rozwiązywanie problemów, komunikowanie się, kształtowanie relacji, korzystanie z usług doradców.	Przywództwo, empatia, gotowość uczenia się, tolerancja dla niejednoznaczności, nastawienie na klienta, kreatywność, orientacja na przyszłość, świadomość wartości.

Źródło: [Szałkowski A. i inni, 2006, s. 71].

<sup>1</sup> „Umiejętności, wiadomości i cechy psychofizyczne, które warunkują skuteczność i jakość wykonania zadań zawodowych w zawodach należących do danej branży lub sektora gospodarki; kwalifikacje ponad zawodowe obejmują także kwalifikacje kluczowe, które definiuje się jako wspólne dla wszystkich zawodów” [www.wspinet.pl, dostęp dnia 09.01.2013].

Wiedza i umiejętności wchodzące w zakres kompetencji podzielić można na:

- koncepcyjne – czyli takie, które dotyczą prognozowania i programowania działań strategicznych, które związane są z rozwojem firmy i jej relacjami z otoczeniem. Kompetencje koncepcyjne to zdolność rozpoznawania problemów i szans oraz ich związków. Wymagają też umiejętności rozpatrywania problemu z różnych punktów widzenia oraz umiejętności zapewnienia koordynacji działań w ramach i między komórkami organizacyjnymi;
- administracyjne – czyli sprawnego i efektywnego kierowania firmą oraz koordynowania działań różnych grup i zespołów;
- techniczne – rozumiemy przez nie m.in. wiedzę specjalistyczną oraz doświadczenie;
- organizacyjne – znajomość zasad sprawnej organizacji oraz nowoczesnych technik organizatorskich;
- interpersonalne – rozumiemy przez nie umiejętność współpracy z ludźmi i wyzwalania w nich tzw. energii społecznej [Šmid, 2000].

Pojęcie kompetencji wyróżniających wciąż się poszerza. Ciągłe zmiany, powodują że potrzebne są coraz to nowsze umiejętności niezbędne by sprostać wyzwaniom na rynku. Tak więc, oprócz wymienionych w tabeli, do kompetencji tych można dodać również:

- wyobraźnię, kreatywność,
- skuteczność,
- umiejętność zarządzania czasem,
- asertywność,
- skuteczne podejmowanie decyzji,
- samokrytykę, obiektywizm,
- przywództwo,
- zarządzanie stresem,
- empatię,
- gotowość uczenia się,
- umiejętność wykrywania kłamstwa.

O sukcesie w pracy i karierze decydują kompetencje dwojakiemu rodzaju. Po pierwsze kompetencje merytoryczne, a po drugie interpersonalne. O ile te pierwsze obejmują przygotowanie do zawodu, o tyle kompetencje społeczne przygotowują do pracy z ludźmi. „Kompetencje interpersonalne, tworzące zgrab potencjału interpersonalnego, to umiejętności zapewniające skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecz-

nych, czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi” [www.gc.com.pl, dostęp dnia 09.01.2013]. Dzięki nim jesteśmy w stanie wykorzystywać w pełni nasze kwalifikacje, wiedzę i doświadczenie zawodowe. Faktem jest, że każdy z nas współpracuje z innymi ludźmi, więc właśnie nasze kompetencje społeczne decydują ostatecznie o możliwościach skutecznego spożytkowania naszych kwalifikacji.

Jeden z podziałów dzieli umiejętności interpersonalne na cztery zakresy:

- związany z wzajemnym poznaniem i zaufaniem,
- związany z dokładnym i jednoznacznym zrozumieniem,
- związany z wpływaniem na siebie i niesieniem pomocy,
- związany z konstruktywnym rozwiązywaniem problemów i konfliktów [Johnson, 1985].

Kompetencje interpersonalne zwiększa przede wszystkim wiedza dotycząca:

- efektywnego porozumiewania się z innymi ludźmi,
- skutecznego wpływania na zachowanie innych,
- rozwiązywania sytuacji trudnych oraz konfliktów,
- negocjacji.

Praca pośrednika ubezpieczeniowego, jeżeli chce on zająć znaczącą pozycję na rynku, wiąże się ze stworzeniem własnego zespołu ludzi dążącego do wspólnego celu [Kozusznik i inni, 1994].

## 2. Badania empiryczne

By sprawdzić, które kompetencje są uważane wśród pośredników branży ubezpieczeniowej za najistotniejsze przeprowadziłam serię wywiadów oraz ankiety.

Wywiady prowadzone były w latach 2009-2013, brali w nich udział brokerzy ubezpieczeniowi, agenci ubezpieczeniowi, dyrektorzy regionalni poszczególnych Towarzystw Ubezpieczeniowych oraz właściciele agencji i multiagencji ubezpieczeniowych, w tym Agencji plasujący się w czołówce najlepszych agentów w Polsce (wg rankingów wewnętrznych Towarzystw Ubezpieczeniowych). Tematykę kompetencji interpersonalnych zgłębiałam również w trakcie studiów magisterskich czego efektem jest praca magisterska badająca i opisująca zagadnienia związane z kompetencjami interpersonalnymi. Ankiety przeprowadzone zostały na przełomie 2012 i 2013 roku, wzięli w niej udział pracowni-

cy, OWCE<sup>2</sup> oraz właściciele kilkudziesięciu agencji oraz multiagencji ubezpieczeniowych z Polski, a także menagerowie oraz dyrektorzy regionalni czterech Towarzystw Ubezpieczeniowych.

Celem ankiety było wyselekcjonowanie najistotniejszych kompetencji interpersonalnych oraz sprawdzenie ich struktury w zależności od zajmowanego stanowiska zawodowego respondenta. W ankiecie respondenci mieli ocenić istotność danej kompetencji w ich pracy, przyznając jej ocenę od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „mało istotna”, a 10 „bardzo istotna”.

### 2.1. Istotność kompetencji interpersonalnych w branży ubezpieczeniowej

Tablica 2 pokazuje, które kompetencję uważane są za najważniejsze w branży ubezpieczeniowej, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

**Tablica 2. Istotność kompetencji interpersonalnych w branży ubezpieczeniowej**

Lp.	Kompetencje interpersonalne	Średnia
1.	Komunikacja	9,09
2.	Nawiązywanie kontaktu z innymi	9,04
3.	Umiejętność radzenia sobie z trudnymi ludźmi	8,43
4.	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	8,39
5.	Negocjacje	8,35
6.	Zachowania asertywne	7,35
8.	Adaptacja społeczna	7,35
9.	Wywieranie wpływu	7,30
10.	Komunikacja niewerbalna	6,87
11.	Praca zespołowa	6,26
12.	Delegowanie uprawnień	5,87
	<b>Kompetencje wyróżniające</b>	
1.	Skuteczność	9,22
2.	Nastawienie na klienta	8,91
3.	Gotowość uczenia się	8,91
4.	Efektywne zarządzanie czasem	8,65
5.	Kreatywność	8,61
6.	Zarządzanie stresem	8,52

<sup>2</sup> OWCA – osoba wykonująca czynności agencyjne.

7.	Orientacja na przyszłość	8,48
8.	Świadomość wartości	8,30
9.	Skuteczne podejmowanie decyzji	8,22
10.	Asertywność	8,04
11.	Umiejętność wykrywania kłamstwa	7,61
12.	Obiektywizm	7,52
13.	Samokrytyka	7,17
14.	Empatia	6,61
15.	Tolerancja dla niejednoznaczności	6,22
16.	Przywództwo	5,70

Źródło: Opracowanie własne.

Wyraźnie widać, że za kluczowe uważa się kompetencję komunikacji oraz związane z nawiązywaniem kontaktu z innymi, wydaje się to być logiczne, ponieważ praca pośredników ubezpieczeniowych w dużej części polega na pozyskiwaniu i utrzymaniu klienta.

Niewiele niżej oceniana jest istotność radzenia sobie z trudnymi ludźmi. Dobry pośrednik ubezpieczeniowy nie powinien mieć problemów z obsługą klienta, niezależnie od nastroju tego ostatniego, pośrednik musi zawsze zachować pełny profesjonalizm. W trakcie wywiadów okazało się, że zarówno pośrednicy jak i menagerowie są mocno zainteresowani wszelkiego rodzaju szkoleniami dotyczącymi radzenia sobie z trudnymi klientami. Z rozmów tych jednoznacznie wynikało, że odczuwany jest brak specjalistycznej wiedzy dotyczącej radzenia sobie z takimi klientami, a aktualne działania pośredników mają głównie charakter intuicyjny.

Powiązane z powyższym zagadnieniem są kompetencje negocjacyjne oraz związane z konstruktywnym rozwiązywaniem konfliktów, które zajęły kolejne pozycje w rankingu. W tym przypadku, podobnie wykazywana jest chęć uczestnictwa w szkoleniach mających na celu wzbogacenie w wiedzę teoretyczną z zakresu negocjacji oraz rozwiązywanie konfliktów.

Warto zwrócić też uwagę na stosunkowo niską, na tle pozostałych kompetencji, ocenę komunikacji niewerbalnej oraz wywierania wpływu. Podczas wywiadów przedstawiciele branży ubezpieczeniowej wykazują duże poszanowanie dla etyki i są przeciwni jakimkolwiek metodom ukrytej perswazji. Jest to niezwykle interesujące zagadnienie warte dokładniejszego zbadania w przyszłości. Powściągliwość środowiska w tej

strefie kompetencji, może wynikać z wybitnej roli zaufania klienta do agenta. Klient, który raz zorientuje się że został zmanipulowany, więcej nie wróci do danego pośrednika, co więcej może spowodować nieodwracalne szkody, jakimi jest utrata dobrej opinii rzetelnego i uczciwego profesjonalisty.

Kolejnym ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, iż delegowanie uprawnień oraz praca zespołowa znalazły się na najniższych pozycjach. Związane to może być z dużą samodzielnością pracy oraz niezależnością. Z moich obserwacji wynika, że agenci wciąż głównie rywalizują ze sobą. Kwestia współpracy ciągle jest jeszcze problematycznym zagadnieniem w tym środowisku, również delegowanie uprawnień jest utrudnione, być może ze względu na dużą odpowiedzialność.

Pośród kompetencji wyróżniających, za najważniejsze uznano skuteczność oraz nastawienie na klienta. Pośrednicy ubezpieczeniowi pracują w oparciu o systemy prowizyjne, w związku z powyższym skuteczność wydaje się być koniecznością by w ogóle zaistnieć na rynku. Natomiast fakt, że pośrednicy pracują w usługach implikuje, że pozytywne nastawienie na klienta jest koniecznością.

Bardzo ważna jest też w tej branży gotowość uczenia się. Środowisko ubezpieczeń jest niezwykle dynamiczne. Towarzystwa ubezpieczeniowe wciąż wprowadzają zmiany w taryfach lub warunkach ogólnych ubezpieczeń. Powoduje to, że pośrednicy chcąc być na bieżąco muszą wciąż przyswajać nowe informacje. W dużych multiagencjach ubezpieczeniowych, agenci kilka razy w miesiącu dostają aktualizacje produktów ubezpieczeniowych i taryf. Powoduje to, że przerwa w pracy trwająca 3-6 miesięcy sprawia, że wiedza agenta staje się nieaktualna i musi się on od nowa uczyć się taryf i warunków ubezpieczeń.

Pomimo, że praca pośrednika ubezpieczeniowego, wg raportu „Jobs Rated Report” opublikowanego na stronie internetowej career-cast.com, plasuje ten zawód na 3 miejscu jeżeli chodzi o najmniej stresujące zawody 2010 (tablica 3), to sami zainteresowani określają pracę tę jako stresującą. O poglądzie takim może świadczyć wysoka ocena, jaką przyznano kompetencji zarządzania stresem.

**Tablica 1. Najmniej stresujące zawody 2010 r.**

Lp.	Nazwa zawodu
1.	Specjalista w zakresie naprawy instrumentów muzycznych
2.	Technik danych medycznych
3.	Specjalista ds. ubezpieczeń
4.	Operator wózków widłowych
5.	Serwisant sprzętu gospodarstwa domowego
6.	Asystentka lekarza
7.	Bibliotekarz
8.	Młodszy księgowy
9.	Stroiciel pianin
10.	Dozorca

Źródło: [www.rynekpracy.pl, dostęp dnia 09.01.2013].

Interesująca jest też pozycja umiejętności wykrywania kłamstwa, która jeszcze kilka lat temu, w trakcie wywiadów, znajdowała się na zdecydowanie wyższej pozycji, jej spadek spowodowany może być aktualnym rozwojem technologii, a co za tym idzie, możliwością sprawdzenia historii ubezpieczeniowej każdego klienta w systemie Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego. Dzięki takim rozwiązaniom oszukanie agenta przez klienta jest bardzo utrudnione.

Najniżej ocenione w kwestii istotności zostało przywództwo, co jest o tyle ciekawym faktem, że praca zespołowa również nie uzyskała wysokiej noty.

## **2.2. Specyfika konfiguracji kompetencji interpersonalnych w zawodzie menagera na rynku ubezpieczeniowym**

W przypadku ankiety przeprowadzonej pośród menagerów tablica nieznacznie różniła się od kompetencji ocenianych jako najważniejsze w przypadku agentów oraz właścicieli firm.

Menagerowie, za najistotniejsze spośród kompetencji interpersonalnych uznali kompetencje komunikacyjne oraz związane z nawiązywaniem kontaktów z innymi ludźmi, a z kompetencji wyróżniających – skuteczność (tablica 4).



**Tablica 2. Istotność kompetencji interpersonalnych w pracy menagera w branży ubezpieczeniowej**

Lp.	Kompetencje interpersonalne	Średnia
1.	Komunikacja	9,78
2.	Nawiązywanie kontaktu z innymi	9,78
3.	Umiejętność radzenia sobie z trudnymi ludźmi	9,00
4.	Negocjacje	9,00
5.	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	8,78
6.	Zachowania asertywne	8,44
8.	Wywieranie wpływu	7,67
9.	Komunikacja niewerbalna	7,67
10.	Adaptacja społeczna	7,11
11.	Praca zespołowa	5,78
12.	Delegowanie uprawnień	5,44
	<b>Kompetencje wyróżniające</b>	
1.	Skuteczność	9,78
2.	Nastawienie na klienta	9,67
3.	Gotowość uczenia się	9,00
4.	Efektywne zarządzanie czasem	9,00
5.	Kreatywność	9,00
6.	Orientacja na przyszłość	9,00
7.	Świadomość wartości	8,78
8.	Asertywność	8,44
9.	Zarządzanie stresem	8,33
10.	Skuteczne podejmowanie decyzji	8,22
11.	Obiektywizm	7,89
12.	Umiejętność wykrywania kłamstwa	7,78
13.	Empatia	7,67
14.	Samokrytyka	7,33
15.	Tolerancja dla niejednoznaczności	7,11
16.	Przywództwo	6,78

Źródło: Opracowanie własne.

Ocena poszczególnych kompetencji jest zbliżona do pozostałych grup respondentów. To, co wyróżnia tę grupę społeczną to stosunkowo wysoka ocena na tle agentów oraz właścicieli firm, istotności kompeten-

cji związanych z asertywnością, wywieraniem wpływu oraz komunikacją niewerbalną.

Wysoka ocena tych kompetencji ma ścisły związek z charakterem pracy menagerów na rynku ubezpieczeniowym. Asertywność jest niezbędna w kontaktach z agentami, którzy nierzadko starają się osiągnąć dany cel, starając się wymóc na menagerze chociażby ustępstwa w ofercie dla klienta, dodatkowe zniżki lub korzystniejsze warunki prowizyjne. Nieasertywny menager szybko obniżyłby swoją skuteczność, a plany finansowe Towarzystw Ubezpieczeniowych mogłyby być dużo trudniejsze do zrealizowania.

Z powyższym łączy się też kwestia wywierania wpływu na innych, menagerowie mają często napięte plany do realizacji, szukają więc wszelkich możliwych metod i sposobów motywowania swoich agentów. Wywieranie wpływu nie jest tutaj przez nich rozumiane jako manipulacja, ale jako ukryta perswazja, która ma prowadzić do obopólnych korzyści.

Bardzo wysoką ocenę uzyskała skuteczność, która wśród menagerów osiągnęła wynik 9,78, czyli niemal o 1 punkt wyższa niż ocena całości środowiska branży ubezpieczeniowej. Pokazuje to jak bardzo nastawieni są na osiągnięcie wyznaczonych celów oraz jak dużo wkładają wysiłku i starań by zwiększać swoją efektywność.

### **2.3. Istotność kompetencji interpersonalnych w pracy agenta ubezpieczeniowego**

Tablica 5 pokazuje jakie kompetencje są ważne dla pośredników ubezpieczeniowych.

**Tablica 5. Istotność kompetencji interpersonalnych w pracy agenta ubezpieczeniowego**

Lp.	Kompetencje interpersonalne	Średnia
1.	Komunikacja	8,75
2.	Umiejętność radzenia sobie z trudnymi ludźmi	8,50
3.	Nawiązywanie kontaktu z innymi	8,38
4.	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	8,00
5.	Negocjacje	7,63
6.	Adaptacje społeczna	7,13
8.	Zachowania asertywne	6,63
9.	Wywieranie wpływu	5,88
10.	Komunikacja niewerbalna	5,75

11.	Praca zespołowa	5,75
12.	Delegowanie uprawnień	5,13
	Kompetencje wyróżniające	
1.	Skuteczność	8,63
2.	Gotowość uczenia się	8,63
3.	Zarządzanie stresem	8,63
4.	Nastawienie na klienta	8,50
5.	Efektywne zarządzanie czasem	8,13
6.	Skuteczne podejmowanie decyzji	8,00
7.	Kreatywność	7,88
8.	Orientacja na przyszłość	7,88
9.	Świadomość wartości	7,88
10.	Obiektywizm	7,63
11.	Asertywność	7,25
12.	Umiejętność wykrywania kłamstwa	7,13
13.	Samokrytyka	6,88
14.	Empatia	5,38
15.	Przywództwo	4,50
16.	Tolerancja dla niejednoznaczności	4,13

Źródło: Opracowanie własne.

To co wyraźnie odróżnia tablicę agentów, w tym przypadku rozumianych jako pracowników agencji ubezpieczeniowych (osobną kategorią są agenci pracujący na własnej działalności gospodarczej, opis ich oceny kompetencji prezentuje tablica 6), to nieprzekroczenie wartości oceny 9,0 przy żadnej z kompetencji. Pomimo, że w ogólnym zarysie struktura kompetencji wygląda podobnie do tabeli ogólnej, to widzimy tutaj pewne zasadnicze różnice.

Szczególnie warto zwrócić uwagę na kompetencje wyróżniające, skuteczność jest tutaj o ponad punkt niżej oceniana niż w przypadku menagera. Podobna sytuacja dotyczy gotowości uczenia się. To wyjaśniać może strukturę ocen kompetencji przez menagerów, którzy postrzegają się do wspierania merytorycznego swoich agentów. Możliwe, że to jest przyczyną, iż pracownicy agencji ubezpieczeniowych przykładają mniejszą wagę do gotowości uczenia się niż menagerowie i właściciele firm lub agenci prowadzący własną działalność gospodarczą.

Kolejną różnicą jest wysoka pozycja, bo taka sama jak w przypadku skuteczności i gotowości uczenia się, oceny istotności zarządzania stresem. Okazuje się, że pracownicy uważają swoją pracę za bardziej stresującą niż ich pracodawcy oraz menedżerowie.

#### **2.4. Istotność kompetencji interpersonalnych w pracy właściciela agencji ubezpieczeniowej**

Ostatnia – tablica 6 – pokazuje podejście właścicieli agencji ubezpieczeniowych.

**Tablica 6. Kompetencje istotne wg właścicieli agencji ubezpieczeniowych**

Lp.	Kompetencje interpersonalne	Średnia
1.	Nawiązywanie kontaktu z innymi	8,83
2.	Wywieranie wpływu,	8,67
3.	Komunikacja	8,50
4.	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	8,33
5.	Negocjacje	8,33
6.	Adaptacja społeczna	8,00
8.	Praca zespołowa	7,67
9.	Umiejętność radzenia sobie z trudnymi ludźmi	7,50
10.	Delegowanie uprawnień	7,50
11.	Komunikacja niewerbalna	7,17
12.	Zachowania asertywne	6,67
	<b>Kompetencje wyróżniające</b>	
1.	Skuteczność	9,17
2.	Gotowość uczenia się	9,17
3.	Kreatywność	9,00
4.	Efektywne zarządzanie czasem	8,83
5.	Zarządzanie stresem	8,67
6.	Orientacja na przyszłość	8,50
7.	Skuteczne podejmowanie decyzji	8,50
8.	Asertywność	8,50
9.	Nastawienie na klienta	8,33
10.	Świadomość wartości	8,17
11.	Umiejętność wykrywania kłamstwa	8,00
12.	Tolerancja dla niejednoznaczności	7,67
13.	Samokrytyka	7,33

14.	Obiektywizm	6,83
15.	Empatia	6,67
16.	Przywództwo	5,67

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku pracodawców wysoką notę oprócz, podobnie jak w przypadku menagerów i agentów, nawiązywania kontaktów i komunikacji osiągnęła kompetencja wywierania wpływu. Znajduje się ona na 3 pozycji, co w porównaniu do tabeli ogólnej, w której znajduje się na miejscu 9, czyni istotną różnicę. Spowodowane to może być różnym rozumieniem pojęcia wywierania wpływu. Pracownicy wywieranie wpływu postrzegają jako nieetyczne zachowanie podczas pracy z klientem. Pracodawcy natomiast, podobnie jak menagerowie, rozumieją je jako wywieranie wpływu na pracowników i traktują jako ukrytą perswazję, a nie manipulację, a jego celem jest zwiększenie efektywności pracownika<sup>3</sup>.

Pracodawcy oceniają również wysoko (w porównaniu do pozostałych respondentów) pracę zespołową, dając jej o ponad dwa punkty więcej niż pracownicy. Jest to istotne spostrzeżenie warte przeanalizowania. Co ciekawe, nawet w przypadku właścicieli firm przywództwo zajęło ostatnią pozycję uzyskując najniższą ocenę istotności.

Związana z charakterystyką pracy przedsiębiorców może też być wysoka ocena kreatywności, co jest bezpośrednio związane z koniecznością zwiększania konkurencyjności własnego przedsiębiorstwa na rynku.

## Zakończenie

W pracy scharakteryzowano kompetencje interpersonalne, których znaczenie zdaje się być kluczowym dla zwiększenia konkurencyjności Pośrednika na rynku ubezpieczeniowym. Wydaje się, że występuje podobieństwo w zakresie kompetencji interpersonalnych pomiędzy agentami, właścicielami agencji oraz menagerami.

Wiedza fachowa, jaką pośrednik powinien posiadać, często nie jest już jego wyróżnikiem na rynku, a powodem tego faktu jest chociażby duża konkurencja. By zdobyć uprawnienia do wykonywania zawodu agenta lub brokera należy wykazać się już na wstępie rozległą wiedzą

<sup>3</sup> Źródłem takiego rozumowania są wywiady przeprowadzone z pracownikami agencji ubezpieczeniowych oraz ich pracodawcami i menagerami.

z zakresu ubezpieczeń, prawa oraz umiejętnością myślenia analitycznego. Tak więc teoretycznie, każdy pośrednik na rynku posiada odpowiedni poziom wiedzy fachowej. W takiej sytuacji, by zwiększyć swą konkurencyjność Pośrednik powinien rozwijać swoje kompetencje interpersonalne oraz zwrócić uwagę na kompetencje wyróżniające, które to sprawiają, że współpraca z nim będzie się potencjalnemu klientowi prezentować jako atrakcyjna.

Pomimo wyraźnych podobieństw, ocena istotności poszczególnych kompetencji różni się pomiędzy sobą w przypadku agentów, menagerów oraz właścicieli agencji ubezpieczeniowych. Można zauważyć, że najniższe oceny dla kompetencji wystawili pracownicy. Ta sama grupa uznaje pracę za najbardziej wymagającą umiejętności radzenia sobie ze stresem. Co ciekawe jest to też grupa, która przypisuje znacząco niższą niż pracodawcy i menagerowie wagę kompetencji uczenia się oraz skuteczności. Pracownicy oceniają też nisko kompetencje związane z wywieraniem wpływu, co może mieć związek z pejoratywnym odbiorem tej kompetencji, oraz odnoszeniem jej do nieetycznych postępowań względem klienta.

Menagerowie wykazują najwyższą z pozostałych grup chęć uczenia się. Wystawiają też najwyższą ocenę, na tle pozostałych respondentów, skuteczności oraz nastawieniu na klienta – bo o około jeden punkt wyższą niż reszta. Obserwując tablicę 4 można zauważyć, że wiele kompetencji uzyskało notę przynajmniej 9,0 lub wyższą – pokazuje to jak wybitną rolę w pracy menagera pełnią kompetencje interpersonalne, a zwłaszcza kompetencje wyróżniające.

Pracodawcy wykazują więcej podobieństw w stosunku do oceny ważności określonych kompetencji do menagerów niż do swoich pracowników. Tak jak menagerowie wysoko oceniają skuteczność oraz gotowość uczenia się, uznają też za istotną kompetencję kreatywności, a także umiejętność wywierania wpływu na innych. Również ogólna ocena istotności kompetencji interpersonalnych jest w ich przypadku wyższa niż u pracowników. Fakt ten związany może być z charakterem pracy właściciela firmy, który pośrednio pełni w niej często też funkcje menagera.

## Literatura

1. Johnson D. (1985), *Umiejętności interpersonalne i samorealizacja*, PTP, Warszawa.

2. Kożusznik B. (red.) (1994), *Psychologia w pracy menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
3. *Najmniej stresujące zawody 2010*, <http://www.rynekpracy.pl/rankingi.php>, dostęp dnia 09.01.2013.
4. Słownik wyrazów obcych, <http://www.gc.com.pl/1047874374.html>, dostęp dnia 09.01.2013.
5. Słownik wyrazów obcych, [http://www.wsipnet.pl/oswiata/os\\_slownik.php?literka=K&haslo=82](http://www.wsipnet.pl/oswiata/os_slownik.php?literka=K&haslo=82), dostęp dnia 09.01.2013.
6. Šmid W. (2000), *Leksykon menedżera – słownik angielsko polski*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
7. Szałkowski A. (red.) (2006), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

### **Streszczenie**

Celem opracowania jest identyfikacja i charakterystyka najważniejszych kompetencji interpersonalnych w działalności usługowej powiązanej z polskim rynkiem ubezpieczeń. Podejmowana będzie próba odpowiedzi na pytanie czy istnieje pewien uniwersalny zestaw kompetencji interpersonalnych niezbędny w pracy zawodów związanych z branżą ubezpieczeniową, oraz czy może jedne kompetencje wymagane są w wyższym stopniu niż inne, oraz czy zestaw ten jest różny w stosunku do agentów prowadzących własną działalność gospodarczą, ich pracowników zajmujących się sprzedażą ubezpieczeń oraz menedżerów w firmach ubezpieczeniowych.

### **Słowa kluczowe**

skuteczność, komunikacja, wywieranie wpływu, manager

### **The Agent's Interpersonal Competence on the Insurance Market (Summary)**

The goal of this publication is to identify and to characterise the vital interpersonal skills, which are important in service activities related to Polish Insurance Market. I will try to find the answer to the question if there is an universal set of interpersonal skills, useful for all working Professionals related with Insurance Market whatever they are agents, employees or managers. The next question will be if some of skills are more important, in their opinion, than others despite of the position of respondent.

### **Keywords**

effectiveness, communication, influencing, manager