

ALEKSANDRA LUTEREK

**Katedra Systemów Finansowych Gospodarki
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski
aluterek@wz.uw.edu.pl**

DZIAŁALNOŚĆ AGENTÓW UBEZPIECZENIOWYCH W WYBRANYCH TEORIACH MOTYWACJI

Motywacja do wykonywania pracy jest przedmiotem ciągłych badań od ponad siedemdziesięciu lat. Badacze wciąż spierają się w zakresie najważniejszych determinant podejmowania pracy zarobkowej i dokładnie analizują wpływ każdego czynnika, który może skłonić do aktywności zawodowej. Istotą rozważań jest kierunek oraz kolejność działań rozwoju człowieka, elementy wpływające na spełnienie oczekiwań, zadowolenie i satysfakcję. W zakresie nauk społecznych powstało wiele teorii, które starają się systematyzować kolejne osiągnięcia badaczy. Poniższe opracowanie opiera się na wybranych trzech najwcześniej powstałych teoriach: podstawowej teorii hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, teorii potrzeb ERG Claytona Alderfer'a oraz dwuczynnikowej teorii motywacji Fredericka Herzberga. Celem głównym artykułu jest analiza wymienionych powyżej teorii w odniesieniu do zawodu agentów ubezpieczeniowych. W tekście znajdują się krótkie charakterystyki wybranych teorii motywacji, analiza ich założeń w odniesieniu do profesji posiadającej odmienne od przeciętnego pracownika organizacji cechy.

1. Wstęp

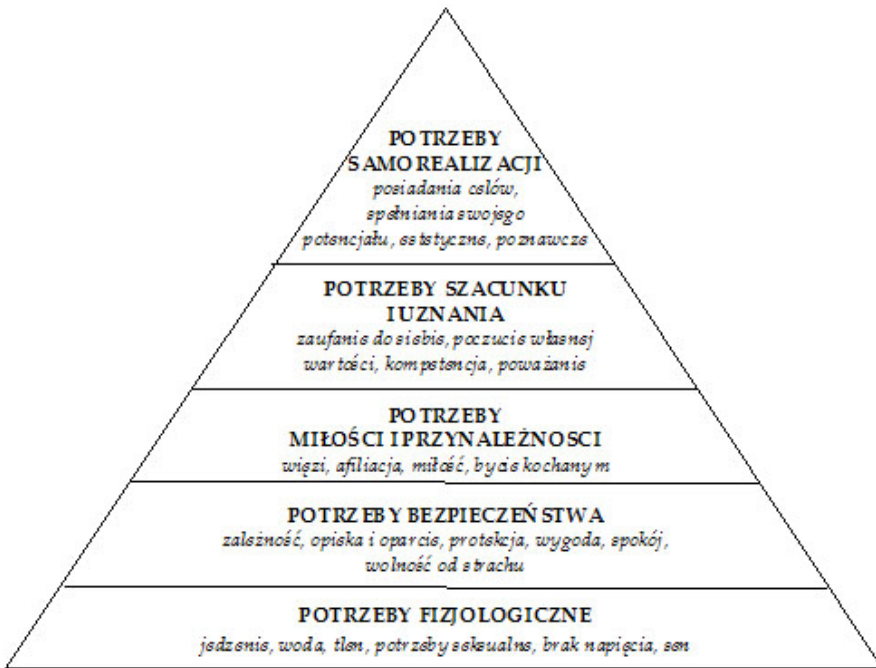
Celem opracowania jest analiza wybranych teorii motywacji w odniesieniu do zawodu agentów ubezpieczeniowych. Słowo motywacja pochodzi od łacińskich słów *moveo, movi, motum*, które oznaczają *poruszać się, wprawiać w ruch, lub od se movere, oznaczającego gotować się do czegoś, zbierać się do czegoś, wywoływać, powodować* [Gasiul 2007, s. 222]. Motywację można rozumieć zatem na wiele różnych sposobów, często jest jednak kwestią indywidualną, w dużej mierze determinowaną cechami charakteru. Można rozumieć ją jako stan emocjonalny, czyli „stan wewnętrzny człowieka (...) właściwy każdemu człowiekowi”

[Borkowska 1985, s. 11], bądź bardziej zadaniowo, jako „zachowanie ukierunkowane na cel” [Armstrong 2005, s. 211]. Druga definicja jest bliższa praktycznemu zarządzaniu ze względu na to, że pracodawcę zazwyczaj bardziej interesują osiągnięte przez pracownika określone cele niż jego stan psychiczny. Często także pracownika firmy silniej motywuje osiągnięcie założonego celu pracy, którym nierzadko są zarabiane pieniądze, a nie uznanie społeczne [Stajkovic i Luthans 2001]. Jest to w pełni zrozumiałe, ponieważ pieniądź sam w sobie stanowi wartość psychologiczną: po pierwsze, i z reguły istotniejsze, umożliwia dostęp do dóbr, po drugie konkretnie potwierdza użyteczność człowieka [Reykowski 1979, s. 194].

To samo tyczy się pośredników pracujących dla zakładów ubezpieczeń. Związany z przedsiębiorstwem umową agencyjną agent ubezpieczeniowy często kieruje się jedynie chęcią sprzedaży jak największej liczby polis ubezpieczeniowych w celu pozyskania dodatkowych dochodów, najczęściej wypłacanych przez pracodawcę w formie prowizji, a nie faktycznym zaspokojeniem potrzeb klienta [Balewski i Janowski 2008], który chciał poprzez zawartą umowę zabezpieczyć majątek bądź zdrowie i życie swoje oraz najbliższych. Takie zachowanie nie jest zgodne z przepisami unijnymi, w których wprowadzono cel działania pośredników ubezpieczeniowych wyraźnie określony został jako „działalność polegająca na (...) zawieraniu takich umów [ubezpieczenia]” [Dyrektywa 2002/92/WE, s. 1], dodatkowo jednak przekształcona wersja dyrektywy dodaje, że pośrednictwo ubezpieczeniowe polega także na doradzaniu klientowi w zakresie umów ubezpieczeniowych [Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego, Art. 2 pkt. 3]. Nie oznacza to oczywiście, że zasadą działania pośredników jest nieetyczne zachowanie. Profesjonalni agenci kierują się w pracy zobowiązaniami moralnymi [Kurland 1996].

2. Motywacja pracowników w teoriach zarządzania

Ze względu na fakt, że ludzie mają różne potrzeby indywidualne, każdy może określić odmienne, charakterystyczne dla danej jednostki czynniki motywacyjne, które pozwalają na pozbycie się stanu napięcia, towarzyszącego niezaspokojeniu potrzeb [Obuchowski 1983, ss. 21-58; za: Karaś 2003, s. 9]. Należy jednak pamiętać, że część potrzeb człowieka jest tymi fundamentalnymi, bez których nie ma możliwości normalnego istnienia i funkcjonowania. Takie podejście charakterystyczne jest dla teorii Abrahama Masłowa. Swoją interpretację nazwał on teorią hierarchii potrzeb (ang. *Hierarchy of needs theory*), potocznie określaną jako *Piramida potrzeb Masłowa*.



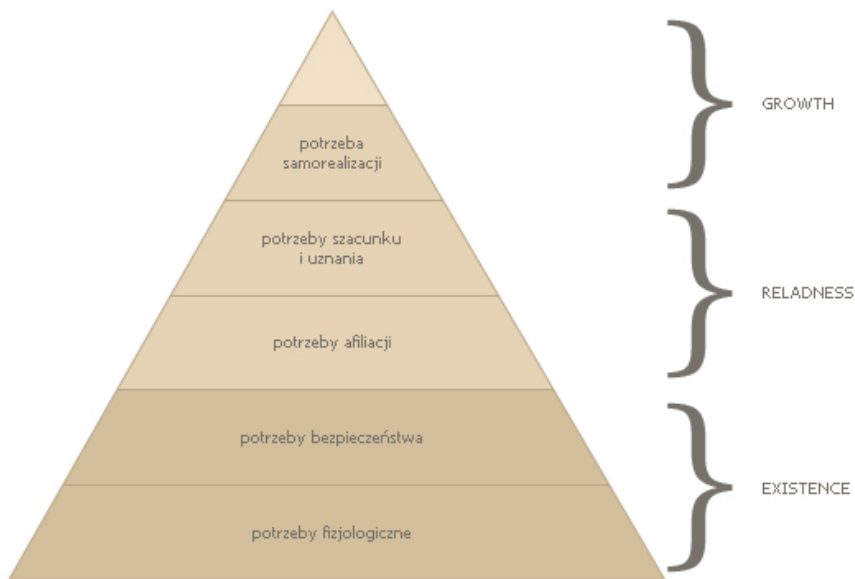
Rys. 1. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: <http://pu.i.wp.pl/k,MjE3OTMzNTEsODM3MjI2,f,graf.jpg>

Generalnie w swojej teorii wskazał, że po pierwsze, człowiek wykonuje czynności dążące do spełnienia niezaspokojonych potrzeb; po drugie – na kolejny „poziom potrzeb” można wejść dopiero po zaspokojeniu potrzeb z poziomu niższego; po trzecie, uznał, że do przejścia na wyższy poziom należy zaspokoić wszystkie potrzeby, należące do poziomu niższego [Kopertyńska 2009, ss. 25-26; Noltemeyer i in. 2012]. Według Maslowa u podstaw piramidy leżą potrzeby fizjologiczne, następnie potrzeba bezpieczeństwa, przynależności, uznania i szacunku, a na samej górze, jako zaspokajana na samym końcu, samorealizacja [Maslow 1943]. Zaspokajanie kolejnych potrzeb daje stabilność i skłania do długoterminowego pozostania w organizacji [Luthans i Ottemann 1973]. Teoria sugeruje, że w celu osiągnięcia pełnej satysfakcji z życia należy posiadać umiejętność zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym oraz prywatnym [Smith 2010]. Prawdziwym wyzwaniem jest jednak faktyczne zrozumienie, co kryje się pod kolejnymi potrzebami i prawidłowe odniesienie ich do pracowników danej firmy [Dahl 1989]. Trudno jest wykazać, że agenci ubezpieczeniowi kierują się wskazanymi przez Maslowa zasadami. Prowizyjny system wynagradzania, który błędnie traktowany jest często przez zakłady ubezpieczeń za efektywny motywator do pracy, sprzyja nakierowaniu pracowników jedynie na osiągnięcie jak najwyższych

zysków ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, prowadzących nawet do nieetycznych zachowań pośredników [Balewski i Janowski 2008], a nie, jak sugeruje powyższa teoria, na osiągnięcie zaspokojenia potrzeb człowieka z kolejnych stopni piramidy.

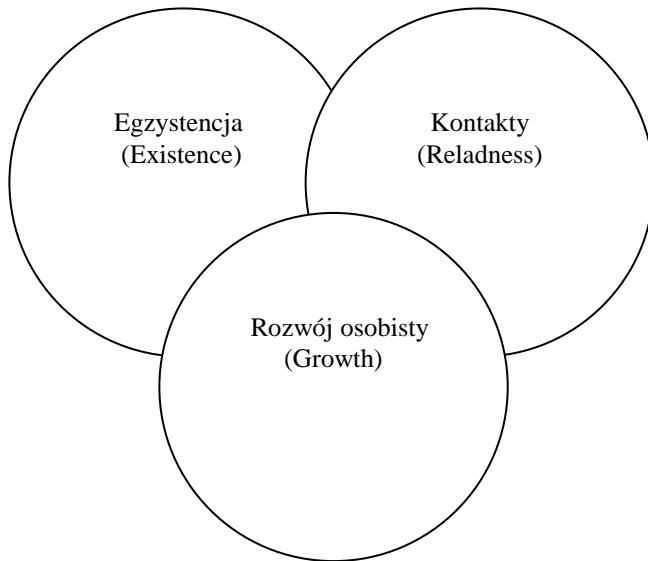
Kolejna teoria zarządzania, podejmująca tematykę motywacji, utworzona została przez Clayтона Alderfera. Nazywana jest ona teorią potrzeb ERG (ang. *ERG theory*) i stanowi modyfikację podejścia prezentowanego przez Masłowa [Karaś 2003, s. 21].



Rys. 2. Piramida potrzeb Masłowa a teoria ERG

Źródło: <http://old.sebastiantrzaska.eu/UserFiles/Image/er1%20kopia.jpg>

Przez niektórych traktowana jest także jako ważniejsza [Robbins 1998; za: Arnolds i Boshoff 2002]. Alderfer wyodrębnił trzy rzędy potrzeb, to jest: egzystencji, kontaktów oraz rozwoju osobistego, które opierają się na fundamentalnych potrzebach życia ludzkiego [Alderfer 1969]. Odmienne niż u Masłowa, hierarchia oraz kolejność przy zaspokajaniu potrzeb u każdego mogą się różnić [Karaś 2003, s. 22].



Rys. 3. Teoria potrzeb ERG

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Badania pokazały, że teoria ERG faktycznie lepiej przedstawia rzeczywistość niż pionierska piramida potrzeb, nie można jednak uznać, że jest wystarczająca w przypadku tworzenia systemów motywacyjnych w rzeczywistości istniejących przedsiębiorstwach [Wanous i Zwany 1977]. Takie podejście teoretyczne jest bardzo trudne do wdrożenia w organizacjach, ze względu na pełną indywidualność cech każdego z pracowników [Giannikis i Mihail 2010]. Chcąc praktycznie posługiwać się tą teorią, należałoby zidentyfikować potrzeby oraz ich hierarchie każdego zatrudnionego osobno, a także zastanowić się, czy część z nich nie chce realizować kilku potrzeb jednocześnie [Karaś 2003, s. 23]. Badania pokazują, że pracownicy faktycznie potrzebują realizować fundamentalne dla siebie potrzeby przynależności czy posiadania kompetencji, które pozwalają osiągnąć zadowolenie i dobre samopoczucie, potrzebne przy dalszych realizacjach [Enander, Hede i Lajksjö 2015], a także zgodnie z teorią potwierdzają, że jeśli człowiek ma taką możliwość, to podczas podejmowania decyzji realizuje wiele potrzeb, jednocześnie przypisując im różne wagi i hierarchizując ich wartość [Dickmann 2012]. Zdarza się także, że w organizacjach pomaga system premii [Delfgaauw i Dur 2007]. Możliwość zdobycia wyższego dochodu wiąże się później z możliwościami zaspokajania większości potrzeb. Takie podejście wyraźnie sugeruje, że prowizyjny system wynagrodzenia pośredników ubezpieczeniowych, który często wykorzystywany jest przez zakłady ubezpieczeń [Gárbo 2014], jak najbardziej może wspomagać realizację potrzeb wskazanych przez Alderfer. Bezpośrednią

motywacją do wykonywania obowiązków jest u nich możliwość zarobienia kwoty pieniędzy adekwatnej do włożonego wkładu pracy, a zgodnie z funkcją pieniądza jako środka płatniczego, można przy jego pomocy zaspokajać potrzeby z kolejnych rzędów.

Odmienne podejście, nastawione już nie na potrzeby, ale na konkretne czynniki motywacyjne, które determinują poziom satysfakcji z pracy, zaprezentował Frederick Herzberg w dwuczynnikowej teorii motywacji (ang. *Two factor theory*). Założenie przyjęte może być jednak wyłącznie, gdy istnieje faktyczny związek pomiędzy satysfakcją a wynikami osiąganymi w pracy [Furnham, Eracleous i Chamorro-Premuzic 2009]. Rozróżnił on czynniki na zewnętrzne, które nie są w pełni zależne od pracownika, oraz wewnętrzne, konkretnie związane z wykonywaną pracą. Dodatkowo, motywatory Herzberga charakteryzują się długoterminowym wpływem na postawę w pracy, a nie jedynie chwilowo zadowolają, tak jak czynniki higieniczne [Herzberg 1987]. Do czynników zewnętrznych zakwalifikował warunki pracy, stosunki z przełożonym, podwładnymi i współpracownikami, zarobki, bezpieczeństwo, politykę i zarządzanie w firmie, życie osobiste, status oraz kierownictwo. Czynniki wewnętrznymi są według niego osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, awanse, możliwość rozwoju, ale także sama praca. Uznał on, że poszczególne, wyżej wymienione czynniki, wpływają na satysfakcję bądź dyssatisfakcję z pracy. Błędem w jego rozumowaniu było jednak uznanie, że brak satysfakcji oznacza automatyczną dyssatisfakcję i odwrotnie. Nie dopuścił on możliwości, że przeciwieństwem satysfakcji oraz dyssatisfakcji jest po prostu ich brak [Karaś 2003, ss. 25-27]. Faktem jest jednak, że wsparcie otrzymywane przez współpracowników wpływa na zadowolenie oraz satysfakcję z pracy. Możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, perspektywa rozwoju czy system nagród prowadzą do przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa oraz większego zadowolenia z wykonywanej pracy [Allen, Shore i Griffeth 2003]. Zachęcanie pracowników do współtworzenia nie działa jednak na wszystkich. Dla niektórych, zgodnie z teorią, istotne jest wewnętrzne pragnienie przy-czynienia się do sukcesu organizacji [Bassett-Jones i Lloyd 2005]. Aczkolwiek należy pamiętać, że istotność poszczególnych czynników zależy od cech indywidualnych człowieka [Henry Gaziel 1986].

Pośrednicy ubezpieczeniowi są jednak w pełni odmienną grupą zatrudnionych. Nie są oni etatowymi pracownikami zakładu ubezpieczeń, związani są z firmą wyłącznie umową agencyjną i, jak wyraźnie wskazują przepisy, muszą za pracę otrzymywać wynagrodzenie [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Art. 2 pkt. 1], definiowane jako „prowizja, honorarium, opłata lub inna płatność, w tym korzyść ekonomiczna jakiegokolwiek rodzaju, oferowana lub przekazywana w związku z działalnością w zakresie pośrednictwa ubezpieczeniowego” [Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w spra-

wie pośrednictwa ubezpieczeniowego, Art. 2 pkt. 18]. Płaca jest jednym z wymienianych przez Herzberga czynników motywacyjnych i w przypadku agentów ubezpieczeniowych wydaje się tym najistotniejszym, co potwierdza przytoczone wcześniej badanie [Balewski i Janowski 2008].

3. Podsumowanie

Opracowanie przybliżyło wybrane, kluczowe w naukach o zarządzaniu teorie motywacji. Znalazły się wśród nich: podstawowa teoria hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, teoria potrzeb ERG Clayтона Alderfera oraz dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga.

Jak się okazało, ciężko jest wskazać, że bezpośrednią motywacją do pracy agentów ubezpieczeniowych jest piramida potrzeb Masłowa. Nie dopuszcza ona elementów indywidualności pragnień człowieka, chęci realizacji wielu z nich w tym samym czasie oraz własnej hierarchizacji, jak później zasugerował Alderfer. Prowizyjny system wynagradzania tej grupy pracowników jednoznacznie skłania ludzi do pracy w celu zarobkowym. Dopiero posiadanie odpowiedniej ilości funduszy umożliwia realizację wybranych potrzeb. Ze względu na indywidualne spojrzenie na każdą z potrzeb przez ludzi, podejście Alderfera dużo lepiej odwzorowuje rzeczywistość pracy agentów ubezpieczeniowych. Odmiennie niż Masłow i Alderfer, konkretne czynniki motywujące do pracy, a nie potrzeby, do których się dąży, wskazał Herzberg. Można się zgodzić, że jego podejście w pewnym stopniu odwzorowuje rzeczywistość, ponieważ wskazał on czynniki, które w obecnych czasach mogą wydawać się dość trywialne i nad którymi często nawet nie zastanawiamy się podczas działań. Nie należy jednak zapominać, że przedstawione powyżej teorie są jednymi z pierwszych, a co za tym idzie, dość prostych podejść do tematu, które często nie dopuszczają istnienia dodatkowych elementów, innych modeli funkcjonowania organizacji. Faktycznie, jak zostało zauważone, każdy człowiek musi zaspokajać podstawowe potrzeby fizjologiczne, związane z jedzeniem, miejscem do mieszkania, co było punktem wyjścia wymienionych teorii. Dodatkowo dochodzi jednak wiele innych elementów, często niewymienionych w wyżej wspomnianych podejściach, związanych z funkcjonowaniem w społeczności, rodzinie. Podsumowując, przytoczone teorie w pewnych okolicznościach można uznać za właściwie opisujące realia, jednak nie w przypadku każdego człowieka i rzadko w pełnych ich treściach.

Literatura

- [1] **Gasiul H.:** *Teorie emocji i motywacji*. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007.
- [2] **Borkowska S.:** *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [3] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [4] **Stajkovic A.D. & Luthans F.:** *Differential effects of incentive motivators on work performance*. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 3, 2001, ss. 580-590.
- [5] **Reykowski J.:** *Teoria motywacji a zarządzanie*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
- [6] **Balewski B. & Janowski A.:** *Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 295-302.
- [7] **Dyrektywa 2002/92/WE** Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 9 grudnia 2002 r. w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego.
- [8] **Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego** (wersja przekształcona), Komisja Europejska, Bruksela, z dnia 3.07.2012, COM (2012) 360 final, 2012/0175 (COD).
- [9] **Kurland N.B.:** *Sales agents and clients: Ethics, incentives, and a modified theory of planned behavior*. *Human Relations*. Vol. 49, No. 1, 1996, ss. 51-74.
- [10] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [11] **Kopertyńska M.W.:** *Motywowanie pracowników*. Teoria i praktyka. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [12] **Noltmeyer A., Bush K., Patton J. & Bergen D.:** *The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of maslow's theory*. *Children and Youth Services Review*. Vol. 34, No. 9, 2012, ss. 1862-1867.
- [13] **Maslow A.H.:** *A theory of human motivation*. *Psychological Review*. Vol. 50, No. 4, 1943, ss. 370-396.
- [14] **Luthans F. & Ottemann R.:** *Motivation vs. learning approaches to organizational behavior*. *Business Horizons*. Vol. 16, No. 6, 1973, ss. 55-62.
- [15] **Smith K.T.:** *Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y*. *Services Marketing Quarterly*. Vol. 31, No. 4, 2010, ss. 434-447.
- [16] **Dahl T.:** *The corporation and its employees: A case story*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 8, No. 8, 1989, ss. 641-645.
- [17] **Balewski B. & Janowski A.:** *Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 295-302.
- [18] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [19] **Arnolds C.A. & Boshoff C.:** *Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory*. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, No. 4, 2002, ss. 697-719.

- [20] **Alderfer C.P.:** *An empirical test of a new theory of human needs.* Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 4, No. 2, 1969, ss. 142-175.
- [21] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [22] **Wanous J.P. & Zwany A.:** *A cross-sectional test of need hierarchy theory.* Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 18, No. 1, 1977, ss. 78-97.
- [23] **Giannikis S.K. & Mihail D.M.:** *Motivation of working women in the Greek retail sector: An empirical analysis.* International Journal of Manpower. No. 31, Vol. 1, 2010, ss. 4-20.
- [24] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [25] **Enander A., Hede S. & Lajksjö O.:** *Why worry? Motivation for crisis preparedness work among municipal leaders in Sweden.* Journal of Contingencies and Crisis Management. Vol. 23, No. 1, 2015, ss. 1-10.
- [26] **Dickmann M.:** *Why do they come to London? Exploring the motivations of expatriates to work in the British capital.* Journal of Management Development. Vol. 31, No. 8, 2012, ss. 783-800.
- [27] **Delfgaauw J. & Dur R.:** *Signaling and screening of workers' motivation.* Journal of Economic Behavior and Organization. Vol. 62, No. 4, 2007, ss. 605-624.
- [28] **Gârbo V.L.:** *Rewarding in insurance companies in Romania.* Quality – Access to Success. Vol. 15, No. SUPPL 3, 2014, ss. 45-51.
- [29] **Furnham A., Eracleous A. & Chamorro-Premuzic T.:** *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five.* Journal of Managerial Psychology. Vol. 24, No. 8, 2009, ss. 765-779.
- [30] **Herzberg F.:** *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review. Vol. 65, No.5, 1987, ss. 109-120.
- [31] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [32] **Allen D.G., Shore L. M. & Griffeth R.W.:** *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process.* Journal of Management. Vol. 29. No. 1, 2003, ss. 99-118.
- [33] **Bassett-Jones N. & Lloyd G.C.:** *Does Herzberg's motivation theory have staying power?* Journal of Management Development. Vol. 24, No. 10, 2005, ss. 929-943.
- [34] **Henry Gazieli H.:** *Correlates of job satisfaction: A study of the two factor theory in an educational setting.* Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied. Vol. 120, No. 6, 1986, ss. 613-626.
- [35] **Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym,** Dz.U. z 2003 r. Nr 124, poz. 1154.
- [36] **Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego** (wersja przekształcona), Komisja Europejska, Bruksela, z dnia 3.07.2012, COM (2012) 360 final, 2012/0175 (COD).
- [37] **Balewski B. & Janowski A.:** *Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 295-302.

THE ACTIVITIES OF INSURANCE AGENTS IN SELECTED THEORIES OF MOTIVATION

Summary

Work motivation has been the topic of permanent research for more than seventy years. Researchers constantly argue in the field of the most important determinants of work and carefully analyze the impact of each factor that can induce workers activity. The essence of this discussion is to find the direction and sequence of actions of human evolution, components affecting the fulfillment of expectations, happiness and satisfaction. In the social sciences we can find a number of theories which try to systematize researchers' achievements. This study is based on three earliest selected theories: the basic hierarchy of needs theory wrote by Abraham Maslow, the ERG theory wrote by Clayton Alderfer and the two factor theory created by Frederick Herzberg. The aim of this study is to analyze those above mentioned theories in relation to the insurance agents profession. This text includes short descriptions of chosen theories of motivation, the analysis of their foundations in regard to the profession having features distinct from the average organization's workers.