

FUNKCJONOWANIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO FIRMY UBEZPIECZENIOWEJ NA PRZYKŁADZIE TOWARZYSTW UBEZPIECZENIOWYCH GRUPY PZU

Mieczysław Adamowicz¹, Joanna Łaskiewicz²

¹Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

²Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Streszczenie: Praca poświęcona jest problematyce motywacji przedstawionej od strony teoretycznej oraz praktycznej na przykładzie zdominowanej przez organizacje ubezpieczeniowe dużej grupy kapitałowej, jaką jest Grupa PZU. Przedstawiono charakterystykę grupy PZU i jej otoczenia oraz ogólną sytuację gospodarczą Polski. Zaprezentowano dotychczasowy i nowy system motywacyjny oraz dokonano ich oceny. Badania własne przeprowadzone na próbie 87 respondentów przy wykorzystaniu sondażu ankietowego dotyczą zadowolenia z pracy, atmosfery w pracy, warunków finansowych, zaangażowania pracowników w sprawy firmy, własnego rozwoju, cech i kryteriów nowego systemu motywacyjnego oraz innych czynników motywujących do pracy. We wnioskach wskazano kierunki poprawy systemu motywacyjnego w badanej grupie.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, Grupa PZU, ubezpieczenia, zarządzanie kadrami

Wstęp

Cele stwarzane przez organizację mogą być lepiej realizowane przy ich pełnej zgodności z osobistymi celami zatrudnionych pracowników, w sytuacjach, kiedy korzyści odnosi nie tylko firma, ale także załoga. Organizacje dążą do tego, aby zjednać pracowników do realizacji celów i zadań organizacji przez wprowadzanie odpowiednich systemów motywacyjnych stanowiących istotną część systemu zarządzania kadrami.

Dobry system motywacyjny powinien skutecznie oddziaływać na pracowników poprzez dostosowanie go do potrzeb przedsiębiorstwa i preferencji zatrudnionych. Skuteczna motywacja zwiększa zaangażowanie pracowników w pracę, zwiększa ich samodzielność i kreatywność, podnosi lojalność wobec firmy i wzmacnia chęć uczenia się i doskonalenia po to, by lepiej wykonywać swoje zadanie, a także, by awansować w strukturze i hierarchii organizacji.

Organizacje poszukują zatem odpowiednich systemów motywacyjnych i ulepszają istniejące, co staje się istotnym czynnikiem ich sukcesu. W tym celu przeprowadzają ocenę silnych i słabych stron i poszukują sposobów unikania zagrożeń i wykorzystania szans oraz analizują czynniki i modele motywacji poszukując odpowiednich sposobów rozwiązań dla prowadzonej działalności. Szczególnie ważne są te działania dla organizacji, w których wyniki ogólne zależą od indywidualnej sprawności, efektywności i kultury pracowników będących w bezpośrednim kontakcie z klientami. Taka sytuacja zachodzi np. w instytucjach finansowych – bankach i firmach ubezpieczeniowych.

Istnieje wiele czynników pobudzających motywację do pracy, które można podzielić na: finansowe: takie jak płace, premie, prowizje, nagrody, dodatki, dopłaty itp. oraz pozafinansowe: mające formę materialną lub usługową, jak np. bony towarowe i usługowe, opłacanie doskonalenia zawodowego, udostępnianie urządzeń służbowych (samochód, komputer, telefon), prywatna opieka medyczna, ubezpieczenia grupowe, pracownicze programy emerytalne, wyjazdy lub imprezy integracyjne, benefity socjalne (talony, bilety), nagrody i wyróżnienia niematerialne itp. Ważnym instrumentem motywacji jest też wprowadzanie indywidualnych planów rozwoju i system awansowania oraz cykliczna ocena pracowników. Stosowane mogą być też negatywne instrumenty oddziaływania na pracowników, takie jak upomnienia, nagany czy zagrożenie zwolnieniem z pracy. Przyjęty przez organizację system motywacji powinien być dostosowany do jej charakteru, struktury i sytuacji wewnętrznej oraz do uwarunkowań zewnętrznych występujących na rynku, zwłaszcza w odniesieniu do dostawców i klientów. Musi być też dostosowany do charakteru konkurencji i poziomu innowacyjności. System motywacji stosowany przez organizację powinien być ciągle aktualizowany z uwzględnieniem zmian wewnętrznych i zmian w otoczeniu.

Celem artykułu jest przedstawienie systemu motywacyjnego w Grupie Kapitałowej PZU ocenie jego funkcjonowania w dwóch dużych podmiotach ubezpieczeniowych tej grupy kapitałowej, a mianowicie w Towarzystwach ubezpieczeniowych PZU SA i PZU Życie SA.*

Adres do korespondencji: Mieczysław Adamowicz, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
e-mail: adamowicz.mieczyslaw@gmail.com, m.adamowicz@pswbp.pl

*Grupa kapitałowa PZU obejmuje 28 ze sobą powiązanych podmiotów (spółek) świadczących usługi finansowe, inwestycyjne, ubezpieczeniowe lub pośredniczące. W grupie tej dominuje najsilniejszy kapitałowo

podmiot, jakim jest Towarzystwo Ubezpieczeń PZU SA, prowadzące ubezpieczenie działu I i działu II, tj. ubezpieczenie na życie oraz inne ubezpieczenia osobowe i majątkowe. System zarządzania kadrami stosowany w Towarzystwie Ubezpieczeniowym PZU SA ma istotne znaczenie dla innych podmiotów działających w grupie kapitałowej. W Grupie Kapitałowej PZU w ramach działań usprawniających zarządzanie kadrami przeprowadzono badanie nowego systemu motywacyjnego.

Metoda badań

Badania systemu motywacyjnego dla potrzeb niniejszej pracy przebiegały w trzech etapach. W pierwszym dokonano rozpoznania podstaw teoretycznych motywacji i jej znaczenia w zarządzaniu. Skupiono się na określeniu istoty motywacji na tle psychologicznych koncepcji osobowości oraz wskazaniu na istotę i specyfikę poszczególnych teorii motywacji. W drugim etapie przeprowadzono opis i analizę działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia oraz zaprezentowano stosowany system motywacji. Na tym etapie zwrócono uwagę na proces uaktualnienia i usprawnienia systemu motywacyjnego i rolę wewnętrznych badań motywacyjnych. W etapie trzecim przeprowadzono badania własne nad systemem motywacyjnym w dwóch Towarzystwach Ubezpieczeniowych Grupy PZU wśród grupy 87 pracowników Towarzystw Ubezpieczeniowych PZU SA, PZU Życie SA oraz tzw. pracowników „unijnych” pracujących na częściach etatu obydwu spółek jednocześnie w oddziałach PZU ulokowanych na terenie dwóch województw – mazowieckiego i podlaskiego. Do badań sondażowych przy użyciu anonimowej ankiety zaproszeni byli pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych oraz w komórkach obsługi klienta.

Głównym zadaniem tych pracowników jest obsługa klienta zgodnie ze standardami, realizacja planów sprzedażowych, planów realizacji świadczeń (likwidacji szkód oraz wypłat odszkodowań i innych zobowiązań), a także wykonywanie czynności procesowych zgodnie z obowiązującymi procedurami i instrukcjami.

Celem badań było poznanie opinii pracowników na temat środowiska ich pracy i funkcjonowania systemu motywacji. Zakresem badań objęto zadowolenie z pracy, atmosferę w pracy, warunki finansowe, możliwości rozwoju zawodowego, zaangażowanie pracowników, czynniki motywujące do pracy, kryteria przyznawania premii a także nastawienie pracowników do nowego modelu systemu motywacyjnego WOW (Wyniki, Ocena, Wartości).

Ankieta została wysłana mailowo do pracowników z podaniem instrukcji, celem przeprowadzania badań oraz prośbą o jej uzupełnienie. W celu zapewnienia poufności i braku możliwej identyfikacji osób, wypełnione ankiety wysyłane były listownie za pośrednictwem Poczty Polskiej w zbiorczo zapakowanych kopertach. Dopuszczalne było uzupełnianie ankiety pisemnie jak i elektronicznie. Ankieta składała się z 8 pytań w tym:

- 3 zamkniętych z prostym polem wyboru, które dotyczyły danych identyfikacyjnych ankietowanych osób takich jak: płeć, staż i miejsce pracy;
- 4 zamkniętych z 5-cio stopniową skalą oceny, złożonych z wielu podpunktów, gdzie pracownik proszony było o zaznaczenie oceny najbardziej odzwierciedlającej jego opinię na dany temat;
- 1 pytania otwartego na temat nowego systemu motywacyjnego WOW – z czego pracownik jest zadowolony i/lub czego pracownik się obawia.

Charakterystyka Grupy PZU i jej otoczenia

Grupa PZU jest siecią powiązanych kapitałowo wielu instytucji finansowych działających w Polsce i całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Dominującym w Grupie PZU podmiot, którym jest PZU SA powstał z przekształcenia Państwowego Zakładu Ubezpieczeń w spółkę akcyjną Skarbu Państwa na mocy art. 97 ustawy z dnia 28 lipca 1990 o działalności ubezpieczeniowej, tekst jednolity (Dz. U. nr 1 z 1996 r., poz. 62 z późniejszymi zmianami). Państwowy Zakład Ubezpieczeń poprzez etap komercjalizacji w jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa i wielu dalszych przekształceń doszedł do etapu pełnej prywatyzacji i wtedy to wyłonione zostały spółki akcyjne, nastąpiła sprzedaż większościowego pakietu akcji przez Skarb Państwa i wejście nowych spółek ubezpieczeniowych na Giełdę Papierów wartościowych. Przekształcenia własnościowe wywarły znaczący wpływ na stosowane w wymienionych wyżej spółkach techniki motywacji różnych grup pracowniczych i współpracujących pośredników ubezpieczających.

Dominując w Grupie PZU spółka jest spadkobiercą pierwszych towarzystw ubezpieczeniowych powstałych na ziemiach polskich. Podstawowym przedmiotem działalności spółki według Europejskiej Klasyfikacji Działalności są ubezpieczenia majątkowe i osobowe (EKD 66.03). Korzenie firmy sięgają 1803 roku, gdy Fryderyk Wilhelm powołał Towarzystwo Ogniove dla Miast w Prusach Południowych w związku z często spotykaną klęską żywiołową, jaką jest pożar i powstałe w jej wyniku szkody polegające na doszczętnym spłonięciu mienia. Jej zadaniem była pomoc pogorzelncom. Następnie w 1804 roku powołano Towarzystwo Ogniove Wiejskie Prowincji Prus Południowych. W 1807 roku utworzono Towarzystwo Ogniove dla Miasta w Królestwie Polskim. W 1870 roku powstało Warszawskie Towarzystwo Ubezpieczeń Spółka Akcyjna, które nawiązało rozległe stosunki reasekuracyjne z towarzystwami ubezpieczeniowymi. W 1921 roku powołano Polską Dyрекcję Ubezpieczeń Wzajemnych, którą w 1927 roku przekształcono w Powszechny Zakład Ubezpieczeń Wzajemnych a po II wojnie światowej w Państwowy Zakład Ubezpieczeń, który utrzymał państwowy monopol na działalność ubezpieczeniową w tym portfel ubezpieczeń życiowych. W 1991 roku zmiana ustroju gospodarczego spowodowała

wała przekształcenie Państwowego Zakładu Ubezpieczeń w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa działającą pod nazwą Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna. W grudniu 1991 roku została również zawiązana spółka akcyjna PZU Życie SA, na którą PZU SA przeniosło pełny portfel umów zawierania i obsługi ubezpieczeń na życie. W związku z reformą systemu ubezpieczeń emerytalnych w Polsce, w 1998 roku PZU Życie SA zawiązało spółkę akcyjną PTE PZU SA zarządzającą Otwartymi Funduszami Emerytalnymi. W 2002 roku Grupa PZU rozpoczęła ekspansję na litewski rynek ubezpieczeniowy, a w 2005 roku na rynek ukraiński¹.

W 1999 roku Rada Ministrów przyjęła strategię prywatyzacji Spółki PZU SA, która zakładała sprzedaż inwestorowi branżowemu lub grupie inwestorów zawierającej inwestora branżowego akcji Spółki stanowiących nie więcej niż 30% kapitału zakładowego oraz sprzedaż pozostałego pakietu akcji w trybie oferty publicznej, nie później niż do końca 2001 roku. W dniu 5 listopada 1999 roku została zawarta Umowa Sprzedaży Akcji, na podstawie której EUREKO BV oraz BIG Bank Gdański SA nabyli akcje stanowiące odpowiednio 20% oraz 10% kapitału zakładowego Spółki. Na tle wykonania wskazanej Umowy doszło do sporów, których próby rozwiązania podjęto w późniejszych Umowach Dodatkowych do Umowy Sprzedaży Akcji.

W kwietniu 2002 roku Rada Ministrów zmieniła strategię prywatyzacyjną Spółki. Wobec powyższych faktów EUREKO BV, posiadająca już 33% udziałów, pismem z dnia 23 października 2002 roku, skierowanym do Prezesa Rady Ministrów RP, zawiadomiło o wszczęciu postępowania arbitrażowego.

W dniu 15 czerwca 2003 roku EUREKO BV złożyło przed Trybunałem Arbitrażowym w Brukseli pozew, zarzucając RP naruszenie postanowień Traktatu o Ochronie Inwestycji. W dniu 19 sierpnia 2005 roku Trybunał Arbitrażowy wydał wyrok częściowy, w którym uznał RP za winną zarzucanych jej przez EUREKO BV naruszeń. W celu polubownego rozwiązania opisanego powyżej sporu w dniu 1 października 2009 roku pomiędzy Skarbem Państwa, EUREKO BV, PZU i KAPPA zawarta została Umowa Ugody i Dezinwestycji².

Przedmiotem działalności Spółki PZU SA jest:

- Prowadzenie działalności ubezpieczeniowej bezpośrednio i pośrednio w kraju i za granicą w zakresie ubezpieczeń osobowych i majątkowych wg załącznika do Ustawy z dnia 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej,
- Organizowanie i prowadzenie działalności prewencyjnej mającej na celu zapobieganie powstawaniu szkód i ograniczeniu ich rozmiarów,
- Organizowanie i prowadzenie działalności awaryjnej tj. ustalenie rozmiarów szkód, zabezpieczanie praw regresowych, dochodzenie roszczeń oraz wykonywanie innych czynności związanych z likwidacją szkód,

- Organizowanie i prowadzenie innych usług związanych z działalnością ubezpieczeniową i reasekuracyjną.

Grupa PZU działa na obszarze całej Polski posiadając bardzo rozbudowaną sieć placówek sprzedażowo-usługowych. Na dzień 15 listopada 2012 roku Grupa PZU posiadała 415 placówek, w tym 367 „unijnych” tj. wspólnych dla PZU SA i PZU Życie SA, 30 placówek PZU Życie SA oraz 18 placówek PZU SA. Zgodnie z nowymi trendami proces skupiania placówek w jednej lokalizacji nadal trwa i ma obejmować wszystkie placówki. Dla Grupy PZU pracuje także kilka tysięcy agentów ubezpieczeniowych na terenie całego kraju, którzy posiadają własną rzeszę klientów. Rozbudowa sieci dystrybucji jest ważna nie tylko dla ułatwienia podpisywania umowy ubezpieczenia, ale także dla likwidacji szkód i wypłaty odszkodowania. Działania konsolidacyjne mają także znaczenie dla rozpoznawalności marki, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych w październiku 2012 roku badań instytutu GFK Polonia. Zgodnie z tymi badaniami znajomość spontaniczna marki PZU SA wynosiła 87,5%, natomiast wspomagana – 99,8%³.

W dniu 12 stycznia 2007 roku Spółka PZU SA uzyskała zezwolenie KNF na pośredniczenie w zbywaniu i odkupywaniu jednostek uczestnictwa funduszy inwestycyjnych otwartych i specjalistycznych funduszy inwestycyjnych otwartych. Działalność akwizycyjną na rzecz spółki PZU SA rozpoczęła spółka TFI PZU SA, która zaczęła wykonywać działania od 1 maja 2007 r.

PZU S.A. jest macierzystą firmą wszystkich podmiotów wchodzących w skład grupy kapitałowej PZU i największym podmiotem krajowego sektora ubezpieczeniowego. Według stanu na dzień 31 grudnia 2011 roku w skład Grupy PZU wchodziło 28 jednostek powiązanych kapitałowo, każda w formie prawnej albo spółki akcyjnej albo spółki z ograniczoną odpowiedzialnością⁴.

PZU SA i PZU Życie SA posiadają długoterminowy rating kredytowy oraz rating siły finansowej, nadany przez agencję Standard & Poor's Ratings Services w dniu 16 lipca 2009 roku, na bardzo wysokim poziomie A ze stabilną perspektywą ratingową. W dniu 23 lipca 2012 roku agencja Standard & Poor's Ratings Services podtrzymała powyższy rating, poświadczając o bardzo dobrej kondycji spółek.

Debiut spółki PZU SA na Giełdzie Papierów Wartościowych odbył się dnia 12 maja 2010 roku i został uznany za sukces, gdyż wartość akcji szybko wzrosła. Z ceny startowej wynoszącej 312,50 zł za akcję sesję zakończono ceną na poziomie 360 zł. Średnia cena rynkowa w 2011 roku wynosiła 349,40 zł. W roku 2011 akcje PZU SA weszły w skład ważnych indeksów giełdowych, czyli WIG, WIG20, WIG Poland, a od 1 lutego 2012 roku również w skład RESPECT Index.

¹ www.pzu.pl/relacje-inwestorskie/spolka/historia z dnia 01.12.2012

² Tamże

³ www.pzu.pl/relacje-inwestorskie/spolka

⁴ Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej PZU w 2011 roku



Rysunek 1. Notowania giełdowe akcji PZU SA w okresie od 5.01.2010 do 30.11.2012.

Źródło: www.money.pl/gielda/spolki_gpw/pzu/sa,pzu,informacje.html

System motywacyjny wykorzystywany przez organizację jest ważnym elementem polityki zatrudnienia. Stan zatrudnienia w grupie systematycznie spada. W roku 2011 zatrudnienie w Grupie PZU spadło do 15 019 pracowników i jest nadal zmniejszane. Dla przykładu w roku 2010 wynosiło 15 703 pracowników, co oznacza 4% zmniejszenie zatrudnienia w ciągu roku. Zmniejszenie zatrudnienia jest efektem restrukturyzacji rozpoczętej w 2009 roku, w ramach której podjęto decyzję o rozwiązaniu umów o pracę z 4 tysiącami pracowników. Na dzień 2011-05-11 rozwiązano 2,5 tysiąca umów w ramach zwolnień grupowych a na dzień 2012-07-10 liczba ta wzrosła do 3,6 tys. Planowano dalsze zwolnienia w tym okresie o 955 osób. Redukcja zatrudnienia dotyczyła 376 pracowników spółek PZU SA i PZU Życie SA z różnych grup zawodowych. Łącznie redukcje miały stanowić 3,2% ogółu zatrudnionych w obydwu spółkach. Dla części pracowników ma to związek z tym, że pozostającym (około 600 osób) zamierzano zaoferować pracę na innych warunkach w drodze porozumienia zmieniającego lub wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy. Pracownicy objęci zwolnieniami, oprócz odpraw gwarantowanych przez ustawę o zwolnieniach grupowych, otrzymali dodatkowe odprawy, najczęściej zależne od długości stażu pracy danego pracownika.

PZU SA otrzymało w ostatnim czasie wiele nagród i prestiżowych wyróżnień za samą markę. Między innymi w grudniu 2011 roku PZU uznane zostało trzecią najcenniejszą i najmodniejszą polską marką w corocznym rankingu najcenniejszych polskich marek dziennika „Rzeczpospolita”, zajęło też drugie miejsce w tym plebiscycie w kategorii „finanse”.

Data o ogromnym znaczeniu dla spółki jest 10 maja 2012, kiedy to nastąpiła zmiana logo i odświeżenie marki, jako instytucji nowoczesnej, ukierunkowanej na potrzeby klientów. Wraz ze zmianą logo rozpoczęła się kampania reklamowa na dużą skalę, przez którą spółka chciała zakomunikować, że wprowadziła bardzo dużo udoskonaleń dla klientów, mających znaczenie dla ich czasu, samopoczucia i portfela. Koszt kampanii wyniósł ok. 25 mln zł.

Ogólna sytuacja gospodarcza, a rynek ubezpieczeniowy w Polsce w latach 2009-2012 według ocen i analiz przeprowadzonych w Grupie PZU

W roku 2009 Polska jako jedyny kraj Unii Europejskiej uniknęła recesji, która dla większości krajów

rozwinętych gospodarczo okazała się najgłębszą po II wojnie światowej. W tych warunkach wzrost realnego PKB w Polsce w 2009 roku wyniósł ok. 1,7%, wobec 5% w roku 2008. W 2011 roku PKB w Polsce wzrósł o 4,3%, przewyższając oczekiwania, jak również dynamikę odnotowaną rok wcześniej (3,9%). Tempo wzrostu popytu krajowego uległo w 2011 roku lekkiemu spowolnieniu – do 3,8% wobec 4,6% w roku 2010. Eksport netto wniósł dodatni wkład we wzrost PKB, w przeciwieństwie do roku poprzedniego. Konsumpcja indywidualna była ponownie najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego w 2011 roku, zwiększając się o 3,1% wobec 3,2% w 2010. Ponadto, niższe niż w 2010 roku było spożycie publiczne. Dynamika inwestycji w środki trwałe w 2011 z kwartału na kwartał rosła, do czego przyczyniły się przede wszystkim publiczne inwestycje infrastrukturalne. W całym 2011 inwestycje wzrosły o 8,5% wobec spadku o 0,2% rok wcześniej i stały się niemal równie istotnym czynnikiem wzrostu PKB jak konsumpcja indywidualna. Wkład zapasów do wzrostu PKB był w 2011 roku wyraźnie mniejszy niż w 2010, a w ostatnim kwartale stał się po raz pierwszy od 2009 roku ujemny⁵.

Na rynku kapitałowym, pomimo dobrej sytuacji finansowej spółek oraz wzrostu PKB, główne indeksy polskiego rynku akcji WIG i WIG20 odnotowały spadki sięgające odpowiednio o 20,8% oraz 21,9%. Przyczyną tego było zaostrzenie kryzysu zadłużeniowego w strefie euro, a także, w znaczącej części, problemy fiskalne w USA oraz obniżenie oceny wiarygodności finansowej i rewizja danych o PKB w tym kraju. Rentowność polskich obligacji skarbowych pozostawała na relatywnie stabilnym poziomie dzięki utrzymującemu się wzrostowi gospodarczemu oraz dalszemu ograniczaniu deficytu budżetowego.

Sytuacja na rynku pracy w 2011 roku uległa znaczącemu pogorszeniu i nadal utrzymuje się ten trend. Miało to istotny wpływ na sytuację w badaniach społecznych. Wyhamowanie wzrostu zatrudnienia wraz z nieznacznie wyższą liczbą osób aktywnych zawodowo przyczyniły się do wzrostu stopy bezrobocia rejestrowanego do poziomu 12,4% średniorocznie. Nasilający się kryzys zadłużeniowy w strefie euro przyczynił się do osłabienia kursu złotego i wzrostu jego zmienności.

Wzrost cen żywności oraz innych surowców, w tym głównie paliw, przyczynił się do znaczącego wzrostu inflacji, która w ujęciu średniorocznym wyniosła 4,3% w stosunku do wynoszącej 2,3% w 2010 roku. Duże znaczenie odegrała tu również podwyżka stawek VAT oraz kosztów administrowanych tj. cen nośników energii.

Sytuacja makroekonomiczna miała znaczący wpływ na sprzedaż ubezpieczeń. Składka zakładów ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych za 2011 rok wzrosła o 11,3% w stosunku do poprzedniego. Udział PZU SA mierzony przypisem składki brutto wyniósł 32,6% a spółka była niezmiennie liderem na rynku, w szczególności w zawieraniu ubezpieczeń komunikacyjnych, nieznacznie jednak tracąc w porównaniu do wyniku 34,2% z poprzedniego roku.

⁵ Raport roczny 2011, PZU

W przypadku ubezpieczeń na życie, składka przypisana brutto w 2011 roku wzrosła o 1,4%, oznaczając osłabienie dynamiki wzrostu w stosunku do roku 2010, która wyniosła 3,8%. Udział PZU w tym segmencie rynku wzrósł w stosunku do poprzedniego roku i wyniósł 30,8%.

W pierwszym półroczu 2012 sektor ubezpieczeń ogółem odnotował zysk techniczny w wysokości 2,26 mld zł (na poziomie wyższym o 12,48% niż w analogicznym okresie roku ubiegłego) i zysk finansowy równy 4,13 mld zł (na poziomie niższym o 6,01% niż w analogicznym okresie roku ubiegłego)⁶.

W dziale ubezpieczeń na życie odnotowano spadek zysku technicznego (o 2,21% w porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego) do poziomu 1,72 mld zł. W I półroczu 2012 r. składka przypisana brutto zakładów ubezpieczeń na życie wyniosła 19,64 mld zł, co stanowiło wzrost o 17,32% (o 2,90 mld zł) w porównaniu z analogicznym okresem 2011 r. Najszybciej rozwijającą się grupą ubezpieczeń w tym okresie były krótkoterminowe produkty inwestycyjne tzw. „polisolokaty” oraz ubezpieczeniowe produkty strukturyzowane.

W ubezpieczeniach pozostałych osobowych i majątkowych wypracowany został zysk techniczny w wysokości 0,55 mld zł (wyższy o blisko 112,8% w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku) oraz zysk finansowy netto równy 2,42 mld zł (niższy o 8,7% w stosunku rocznym). Z punktu widzenia wyników w poszczególnych grupach ubezpieczeń o poprawie wyniku technicznego zdecydowała głównie poprawa wyniku w ubezpieczeniach AC (auto-casco) oraz OC (komunikacyjne). W I półroczu 2012 r. składka przypisana brutto zakładów ubezpieczeń

osobowych i majątkowych wyniosła 13,60 mld zł, co stanowiło wzrost o 6,58% (0,84 mld zł) w porównaniu z analogicznym okresem 2011 r.

Wypłacalność sektora kształtuje się na bezpiecznym poziomie. Na dzień 30 czerwca 2012 r. wszystkie zakłady ubezpieczeń oraz zakłady reasekuracji spełniały wymóg pokrycia marginesu wypłacalności/kapitału gwarancyjnego środkami własnymi oraz pokrycia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych aktywami⁷.

Charakterystyka sektora ubezpieczeniowego

Sektor ubezpieczeniowy dzieli się na dwa działy, a mianowicie: dział I obejmuje towarzystwa ubezpieczeń na życie i dział II, który dotyczy towarzystw ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych.

Zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej w Polsce na dzień 30 czerwca 2012 roku posiadało 61 krajowych zakładów ubezpieczeń, w tym 29 zakładów ubezpieczeń na życie i 32 zakładów pozostałych ubezpieczeń osobowych i ubezpieczeń majątkowych, oraz 1 zakład reasekuracji. Jeden zakład ubezpieczeń o nazwie UNIVERSUM-ŻYCIE TU S.A. znajdował się w dobrowolnej likwidacji.

Udział w rynku, w I półroczu 2012 roku, 5 największych zakładów ubezpieczeń utrzymuje się na stałym poziomie ok. 60,5%. Niezmienionym liderem jest PZU Życie SA natomiast w pozostałej czwórce zaszły znaczące zmiany.

Tabela 1. Porównanie udziału w rynku ubezpieczeń na życie w % w okresie – czerwiec 2011 – czerwiec 2012

| L.p. | Nazwa zakładu | 06-2011 | L.p. | Nazwa zakładu | 06-2012 |
|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|
| 1. | PZU Życie SA | 31,48 | 1. | PZU Życie SA | 26,44 |
| 2. | EUROPA SA TUnŻ | 9,82 | 2. | BENEFIA TUnaŻ S.A. Vienna Insurance Group | 12,48 |
| 3. | WARTA SA TUnŻ | 7,65 | 3. | OPEN LIFE TUnŻ S.A. | 8,74 |
| 4. | ING TUnŻ SA | 6,13 | 4. | ALLIANZ ŻYCIE POLSKA S.A. | 6,66 |
| 5. | AVIVA TUnŻ SA | 5,61 | 5. | WARTA S.A. TUnŻ | 6,24 |
| RAZEM | | 60,68 | RAZEM | | 60,55 |

Źródło: Raport o stanie sektora ubezpieczeń po I półroczu 2012, KNF, 09-10-2012

W przypadku pozostałych ubezpieczeń osobowych i ubezpieczeń majątkowych pod koniec I półroczu 2012 roku zaobserwowano nieznaczny spadek udziału w rynku 5 największych zakładów o 0,31 p.p. w porów-

naniu z rokiem poprzednim. Liderem nadal jest PZU SA z nieznacznym spadkiem udziału w rynku. Tylko w przypadku piątej pozycji nastąpiła zmiana.

⁶ Raport o stanie sektora ubezpieczeń po I półroczu 2012, KNF, 09-10-2012

⁷ Tamże

Tabela 2. Porównanie udziału w rynku ubezpieczeń majątkowych w % w okresie- czerwiec 2011 – czerwiec 2012

| L.p. | Nazwa zakładu | 06-2011 | L.p. | Nazwa zakładu | 06-2012 |
|--------------|-------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|
| 1. | PZU SA | 33,03 | 1. | PZU SA | 32,63 |
| 2. | STU ERGO HESTIA | 10,83 | 2. | STU ERGO HESTIA | 10,40 |
| 3. | TUiR WARTA SA | 8,94 | 3. | TUiR WARTA SA | 9,42 |
| 4. | TU ALLIANZ POLSKA SA | 7,31 | 4. | TU ALLIANZ POLSKA SA | 6,69 |
| 5. | INTERRISK SA Vienna Insurance Group | 4,37 | 5. | UNIQUA TU SA | 4,51 |
| RAZEM | | 66,95 | RAZEM | | 64,64 |

Źródło: Raport o stanie sektora ubezpieczeń po I półroczu 2012, KNF, 09-10-2012

Łączne koszty zakładów ubezpieczeń były w I półroczu 2012 r. równe 39,35 mld zł. W strukturze kosztów zakładów ubezpieczeń dominują odszkodowania i świadczenia wypłacone brutto (48,56% łącznych kosztów). W I półroczu 2012 r. zakłady ubezpieczeń wypłaciły w ujęciu brutto 19,11 mld zł odszkodowań i świadczeń wraz z kosztami likwidacji szkód i windykacji regresów. Wartość ta nieznacznie spadła (o 0,93%, czyli o 0,18 mld zł) w porównaniu z analogicznym okresem 2011 r. Kolejne pozycje zajmują: zmiany stanu poszczególnych rodzajów rezerw techniczno – ubezpieczeniowych brutto (stanowiące 19,25% łącznych kosztów) oraz koszty akwizycji i koszty administracji (17,53% kosztów)⁸.

System motywacyjny pracowników w przedsiębiorstwach Grupy PZU

System motywacyjny w podmiotach Grupy PZU podlega systematycznej ocenie i okresowemu odnawianiu. Szczególnie ma to miejsce w głównych spółkach PZU SA i PZU Życie SA. W Grupie PZU badanie systemu motywacyjnego, a także panujących nastrojów wśród pracowników, przeprowadza się co kilka lat. Pierwsze badanie odbyło się w 2005 roku. Następne, pod nazwą „badania satysfakcji pracowników Grupy PZU” zostało przeprowadzone w 2009 roku. Ostatnie badanie pod nazwą „Badanie zaangażowania Pracowników PZU” zostało wykonane w 2011 roku. W każdym badaniu mogli wziąć udział wszyscy pracownicy Grupy, bez względu na spółkę w której pracują. Badanie za każdym razem jest anonimowe i polega na elektronicznym uzupełnieniu ankiety. Ankieta składała się z około 100-150 pytań zarówno zamkniętych, jak i otwartych, a nawet szczegółowych, zawierających własne opisy, pomysły i uwagi pracowników. Przeciętny czas wypełniania ankiety wahał się w granicach 15-20 minut. Badania były przeprowadzane przez firmy zewnętrzne, które po wykonaniu stosownych analiz przygotowywały raport dla Zarządu PZU SA. Ogólne wyniki były również zamieszczane na stronie intranetowej, tak, aby mogli się z nimi zapoznać również sami pracownicy. Przeprowadzone badanie było wykorzystane do wprowadzenia nowego systemu

motywacyjnego WOW (Wynik, Ocena, Wartości). Został on wprowadzony 1 października 2012 roku i składa się z premii kwartalnych, których wysokość uzależniona jest od wykonania celów przez pracownika, oraz rocznej oceny pracownika.

Nowy system zastąpił istniejący od 30 października 2006 roku Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy (ZUZP). Zgodnie z nim pracownik otrzymywał wynagrodzenie za pracę w postaci wynagrodzenia zasadniczego oraz premii. W przypadku pracowników pionu obsługi klienta oprócz wymienionych składników wynagrodzenia przyznawane były nagrody i prowizje za realizację planów sprzedażowych. Dodatkowo wszystkim pracownikom Grupy PZU przysługiwała nagroda roczna.

Premia zgodnie z ZUZP miała charakter regulaminowo - uznaniowy i wynosiła 25% wynagrodzenia zasadniczego i była wypłacana w okresach miesięcznych. Wysokość części regulaminowej wynosiła 12,5%. Pozostała część premii była częścią zadaniową uzależnioną od oceny realizacji przydzielonych pracownikowi zadań, zakresu odpowiedzialności, wkładu pracy w realizację zadań oraz terminowości i jakości rezultatu pracy, poziomu realizacji indywidualnych zadań, a także od oceny efektywności prac, a w przypadku Zespołów Obsługi Klienta - również poziomu realizacji nałożonych na pracownika kwartalnych indywidualnych zadań sprzedażowych. Pracownikowi można było zmniejszyć premię, bądź całkowicie go jej pozbawić w przypadku ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych określonych w umowie o pracę, zakresie obowiązków lub regulaminie pracy. Fundusz premiiowy miał być wykorzystywany w 100% i nie był pomniejszany o część premii przypadającą na pracowników nieobecnych w pracy z powodu choroby.

Dodatkowo jak już wcześniej wspomniano, pracownikom Zespołów Obsługi Klienta przyznawana była dodatkowa premia zespołowa w wysokości 15% wynagrodzenia zasadniczego, wypłacana w trybie kwartalnym, przyznawana w przypadku wykonania przez dany Zespół planu sprzedażowego.

Nagroda roczna, wypłacana corocznie pracownikom zatrudnionym na podstawie umowę o pracę, w wysokości 8,5% sumy takich świadczeń jak: wynagrodzeń zasadniczych, premii, prowizji, nagród za realizację

⁸ Tamże

planów sprzedażowych, wynagrodzeń urlopowych, wynagrodzeń i zasiłków chorobowych, świadczeń rehabilitacyjnych, zasiłków macierzyńskich oraz zasiłków wyrównawczych, należnych pracownikowi za okres pracy dla Grupy PZU. Wymiar nagrody uzależniony był również od okresy pracy dla Grupy, np. pełna jej wysokość przyznawana była pracownikom w trzecim roku zatrudnienia. W rzeczywistości dla pracownika powyżej 3 lat pracy wysokość nagrody rocznej wynosiła 102 % wynagrodzenia łącznego i jest niezależna od osiągnięcia przez firmę zysku. Wysokość nagrody mogła być obniżona za uchybienia w pracy, jednak nie więcej niż 30% jej wysokości.

Pracownicy towarzystw ubezpieczeniowych z Grupy PZU mają także zapewnione dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych lub w porach nocnych, nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalne lub rentowe, odprawy wypłacane przy zwolnieniach z przyczyn dotyczących pracodawcy, a także w szczególnych okolicznościach pracownik może otrzymać nagrodę specjalną z funduszu nagród specjalnych. Zgodnie z Kodeksem Pracy, niezależnie od czasu zatrudnienia w danej firmie, przyszli emeryci otrzymują odprawę emerytalną równą jednomiesięcznemu wynagrodzeniu. Premiując długoletnich pracowników związanych z firmą PZU pracodawca wypłacał premie w wysokości nawet 600% miesięcznego wynagrodzenia pracownikom zatrudnionym w podmiotach Grupy PZU co najmniej 30 lat. Podobnie w przypadku nagród jubileuszowych, gdzie w związku z rocznicami zatrudnienia (poczynając od stażu 20 lat pracy), przypadającymi co 5 lat, dla pracowników pracujących od minimum 10 lat w podmiotach Grupy PZU, wysokość nagrody mogła wynieść od 100% - 400%. Dla długoletnich pracowników Grupy PZU ustalony był również dłuższy okres wypowiedzenia, wydłużony nawet do 4 miesięcy.

Podmioty Grupy PZU prowadzą również pracowniczy program emerytalny dla swoich pracowników i finansuje składki podstawowe w wysokości 7% wynagrodzenia uczestnika, dzięki któremu pracownik ma możliwość odłożenia dodatkowego kapitału na emeryturę.

Pracownicy mają możliwość skorzystania z finansowanych przez pracodawcę raz na dwa lata badań medycznych realizowanych wg list i terminów, a także usługodawców ustalonych przez pracodawcę w zakresie mammografii (po osiągnięciu przez pracownicę wieku czterdziestu lat) oraz prostaty (po osiągnięciu przez pracownika pięćdziesiątego roku życia). Ponadto pracownicy mogą korzystać z finansowanych i organizowanych wspólnie raz w roku w ramach Grupy PZU szczepień przeciw grypie. W przypadku długotrwałej nieobecności połączonej z pobytem w szpitalu oraz nieobecności w pracy spowodowanej ciężkimi chorobami (nowotwory, gruźlica), a także nieszczęśliwym wypadkiem poza czasem pracy pracownicy mają prawo do 100% wynagrodzenia.

W przedsiębiorstwach Grupy PZU istnieje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, który dofinansowuje pracownikom wypoczynek dla nich a także dla ich dzieci, paczki świąteczne dla dzieci pracowników, karnety na basen, siłownię lub bilety do kina, ubezpieczenie lekowe, dzięki któremu koszt wykupu leków na receptę jest jeszcze niższy, itp. Pracownicy mają prawo do korzystania ze zniżek specjalnie dla nich dedykowanych przy zakupie produktów ubezpieczeniowych, tj. ubezpieczenie na życie, OC komunikacyjne, opieka medyczna, PZU Pomoc, ubezpieczenie domu lub mieszkania.

Ostatnimi czasy, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom coraz większej liczby pracowników dojeżdżających do pracy w Warszawie, pracodawca wprowadził możliwość wykupienia zniżki rocznej w wysokości 33% na bilety Kolei Mazowieckich, oraz pociągów krajowych t.j.: PKP Intercity (TLK), Przewozy Regionalne, Koleje Mazowieckie, PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście, Warszawska Kolej Dojazdowa, Arriva RP, finansowanej wyłącznie ze środków pracownika.

Zmiana istniejącego systemu wynagradzania musiała się odbyć poprzez wypowiedzenie ZUZP przez Zarząd firm Grupy PZU, w związku z czym wszyscy zatrudnieni pracownicy otrzymywali nowe umowy o pracę. Zarząd przez wzgląd na wprowadzenie zmiany o tak istotnym znaczeniu, w dniu 28 lutego 2012 roku przyznał pracownikom trzy dodatkowe nagrody:

- W marcu – w wysokości połowy wynagrodzenia zasadniczego pracownikom zatrudnionym na dzień 31 marca 2012 r.;
- W czerwcu - w wysokości pełnego wynagrodzenia zasadniczego pracownikom zatrudnionym na dzień 30 czerwca 2012 r., którzy podpiszą porozumienie zmieniające warunki zatrudnienia;
- W listopadzie – w wysokości pełnego wynagrodzenia zasadniczego pracownikom zatrudnionym na dzień 30 listopada 2012 r., tytułem nagrody rocznej za 2012 r.

Proces zmiany umów o pracę rozpoczął się 8 maja 2012 r. W przypadku braku podpisania porozumień przez pracowników, mimo wielu podjętych przez pracodawcę działań w celu uniknięcia takiej sytuacji, podmioty grupy PZU ogłosiły zwolnienia grupowe. Pracownicy, którzy zdecydowali się nie podpisywać porozumienia, otrzymywali wypowiedzenie zmieniające. Wówczas nowo zaproponowane warunki zatrudnienia obowiązywałyby po okresie wypowiedzenia, chyba, że pracownik do połowy okresu wypowiedzenia odrzucił na piśmie zaproponowane nowe warunki w związku z czym jego umowa o pracę rozwiązała się z upływem okresu wypowiedzenia. W takim przypadku pracownik otrzymywał odprawę zgodną z przepisami prawa.

Nowy system premiowania pod nazwą WOW – Wynik, Ocena, Wartości - zaczął obowiązywać od 1 października 2012 r. Wprowadzenie nowych zasad premiowania poprzedzone było starannymi przygotowaniem

i silną kampanią wewnętrzną mającą na celu zapoznanie pracowników z nowym systemem. Były to między innymi: szkolenie e-learningowe dla wszystkich pracowników, wiele artykułów w gazetce pracowniczej „Świat PZU”, wiele artykułów zamieszczonych na portalu PZU dla pracowników, szkolenia dla kadry kierowniczej z umiejętności rozmawiania o celach, ich przydzielania, monitorowania i rozliczania, a także z umiejętności prawidłowego oceniania pracowników itp.

WOW, jak już wspomniano, składa się z dwóch części składowych:

1. **Ocena realizacji celów.** System premii oparty o zarządzanie przez cele, gdzie wysokość premii jest ściśle uzależniona od wykonanych zadań stawianych pracownikowi. Pozwala to na bieżącą kontrolę realizacji głównych celów strategicznych oraz celów zespołowych i indywidualnych na wszystkich poziomach organizacji, co uporządkowuje i usprawnia jej funkcjonowanie. Pracownik otrzymując cele ukierunkowuje swoje działania i wskazuje obszary w których powinien się szczególnie zaangażować. Same cele mają być nadawane przez dyrektorów pionów, tak, aby dla stanowisk o podobnym lub identycznym zakresie zadań cele były identyczne bez względu na miejsce świadczenia pracy. Za właściwy przebieg procesu nadawania celów odpowiedzialni są dyrektorzy komórek organizacyjnych.
2. **Roczna ocena pracownika, na którą składa się ocena kompetencji.** Pierwsza taka ocena odbędzie się w pierwszym kwartale 2013 roku i będzie miała charakter bazowy, czyli będzie traktowana jako startowa informacja zwrotna, dzięki której, przez kolejne 12 miesięcy pracownik będzie mógł pracować nad oczekiwanymi postawami, zachowaniami i rozwijać pożądane kompetencje. Dopiero następna ocena dokonana w 2014 roku będzie miała realny wpływ na indywidualne decyzje personalne. Ocena pracowników odbywać się będzie raz do roku. Na ocenę składać się będzie średnia ocena realizacji kwartalnych celów oraz średnia ocena kompetencji. Roczna ocena będzie podstawą do systemowego zarządzania procesem przeglądu wynagrodzeń oraz planowania awansów wewnętrznych. W wyniku rocznej oceny okresowej powstanie też indywidualny plan rozwoju pracownika.

Nowy system ma być narzędziem zarządzania efektywnością i motywacją pracowników, będący odpowiedzią na stale rosnącą konkurencję oraz wymagania klientów.

Stawiane pracownikom cele powinny być kierowane zasadą SMART, a więc cele powinny być mierzalne, ambitne, realne i terminowe. Przełożony w terminie do 15. dnia każdego kwartału ma obowiązek wyznaczyć pracownikowi cele. Jeśli się tak nie stanie pracownik otrzymuje automatycznie premię w wysokości 30% kwartalnego wynagrodzenia.

Prezes PZU SA uważa, że głównym determinantem sukcesu rynkowego są w pełni zaangażowani pracownicy, a stary system nie spełniał swojej podstawowej roli, ze względu na to, iż w dużej mierze miał charakter uznaniowy i nie pozwalał odpowiednio wyróżniać najlepszych. Pracownik może otrzymać maksymalnie 6 celów na dany kwartał, z wyznaczoną wagą i metodą oceny każdego celu. Do wyboru są 4 metody: zerojedynkowa (cel zrealizowany/niezrealizowany), liniowa (proporcjonalnie do poziomu realizacji celu), progowa i progowo-liniowa. Rozliczanie celów odbywać się będzie już na siedem dni przed zakończeniem danego kwartału. Każdy z wyznaczonych celów będzie oceniany zgodnie z określoną metodą - 0/100% dla metody zerojedynkowej i 0 do 200% dla pozostałych metod. Ostateczna ocena realizacji celów i kwoty przyznanej premii będzie zatwierdzana przez szefa komórki organizacyjnej. Pracownik ma możliwość odwołania się od decyzji swojego przełożonego. W takim wypadku do czasu rozstrzygnięcia sprawy premia nie zostanie mu wypłacona.

W nowym systemie premiovym przewidziana jest również premia dodatkowa dla pracowników, których wyniki pracy znacznie przekraczają oczekiwania przełożonych. W takiej sytuacji muszą być spełnione dwa warunki: pierwszy – ocena łączna celów danego pracownika musi przekroczyć 100%, drugi – na poziomie jednostki organizacyjnej musi pozostać budżet premii do wykorzystania.

Ocena kompetencji będzie w dużej mierze oparta na modelach. Nazwy modeli wzięły się od akronimu DNA - kwas dezoksyrybonukleinowy, czyli nośnika informacji genetycznej organizmów żywych, świadczący o tym, że model jest zbiorem pożądanych genów, z których powinien składać się, a także rozwijać każdy pracownik PZU SA. Modele noszą nazwę DNA Pracownika w przypadku pracowników i DNA Lidera w przypadku menedżerów.

Na DNA pracownika PZU SA składają się takie geny jak:

- Klient – czyli identyfikowanie i rozumienie potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego, działanie proaktywne w celu realizacji potrzeb klienta, przekazuje mu zawsze rzetelne i wiarygodne informacje, jest uprzejmy i wywiązuje się z podjętych zobowiązań.
- Współpraca – czyli dbałość o relacje i odpowiednią komunikację z innymi pracownikami, dzielenie się pomysłami, dobrymi praktykami i doświadczeniem.
- Odpowiedzialność – czyli odpowiedzialność za ciągłość i efektywność realizowanych procesów i projektów, samodzielność w działaniu i rozwiązywaniu problemów oraz dbałość o powierzone dane czy informacje.
- Wynik – czyli terminowe wywiązywanie się z zadań i dążenie do osiągania coraz lepszych rezultatów w ramach powierzonych zadań.

- **Rozwój** – czyli otwarta i elastyczna postawa pracowników w kontekście zmian, pracownicy gotowi do podejmowania nowych wyznań, akceptujący zmieniające się warunki czy sposoby pracy. DNA Lidera PZU SA to:
- **Angażowanie w cele** – czyli zarządzanie wynikami, wyznaczanie priorytetów, budowanie zaangażowania w realizację zadań zespołu, a więc wyznaczanie kierunku i standardów działania zespołu, integracja wokół wspólnych celów, rozliczanie z efektów.
- **Angażowanie ludzi** – czyli wspieranie rozwoju i docenianie pracowników, przydzielanie im ambitnych zadań oraz delegowanie odpowiedzialności, a także monitoring postępów oraz szacunek dla zespołu.
- **Przedsiębiorczość** – czyli inicjatywa biznesowa, nastawienie na efektywność, determinacja, podejmowanie decyzji na podstawie analizy zysków i strat, inicjowanie działań biznesowych w oparciu o znajomość trendów rynkowych.
- **Wizja** – czyli podejście systemowe, kierowanie się perspektywą długoterminową, przekładanie strategii na cele i priorytety biznesowe we własnym obszarze działania.

Każda kompetencja została opisana za pomocą wymiarów i zachowań, w których te kompetencje mają się przejawiać. Ocenianie polegać będzie na zaznaczeniu tych zachowań, które są charakterystyczne dla danego pracownika i dotyczą sposobu jego funkcjonowania w ciągu całego okresu podlegającego ocenie. Proces dokonywania oceny kompetencji ma służyć identyfikowaniu zarówno mocnych stron, jak i obszarów wymagających rozwoju. Ocena dodatkowo pozwoli również na identyfikowanie luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych w firmie. Pracownikowi uświadomi poziom własnych umiejętności i pozwoli wziąć odpowiedzialność za własny rozwój oraz karierę zawodową. Wprowadzenie oceny kompetencji pozwoli uzyskać pełną wiedzę na temat ogólnego poziomu kompetencji w całej firmie i tym samym zdefiniować właściwe kierunki rozwoju w tym obszarze. Pomoże też zobiektywizować proces udzielania informacji zwrotnej oraz dostarczy wiarygodnych i szczegółowych wskazówek dotyczących potrzeb szkoleniowych, a w konsekwencji jeszcze bardziej zwiększyć konkurencyjność podmiotów ubezpieczeniowych grupy PZU⁹.

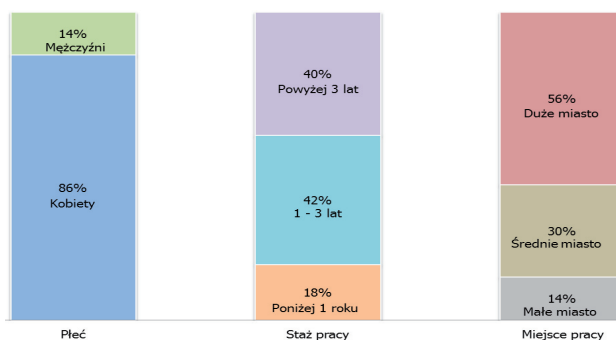
Dla sprawnego przebiegu procesu nadawania celów i rozliczania premii oraz oceny kompetencji trwają prace nad systemem IT, które pozwoli na zdefiniowanie i rozliczenie celów organizacji na poziomie każdego pracownika. Dodatkowo narzędzie to oprócz obsługi procesu oceny realizacji celów i kompetencji, w późniejszych etapach ma również pozwalać na efektywne zarządzanie szkoleniami, rekrutacją oraz indywidualnymi planami rozwoju pracowników.

Badanie funkcjonowania systemu WOW

Charakterystyka próby badawczej

Nowy system motywacyjny WOW został poddany badaniu, którego wyniki są prezentowane w niniejszej pracy. W badaniu skupiono się na analizie opinii pracowników przedsiębiorstw ubezpieczeniowych Grupy PZU, dotyczących środowiska ich pracy, ale tylko pracowników dwóch spółek pracujących na wybranym obszarze i na danym stanowisku pracy. Głównym celem badań było poznanie fundamentalnych potrzeb pracowników, określeniu ważności każdego czynnika motywującego, poprzez nadanie mu priorytetu wartościowego w postaci liczby, a także poznaniu opinii pracowników na temat nowego systemu motywującego WOW.

Z 87 zaproszonych w badaniu udział wzięło 56 pracowników, co stanowi 64% pierwotnej próby badawczej. Strukturę badanej próby (respondentów) przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Charakterystyka badanej próby wg płci, stażu i miejsca pracy.

Źródło: Badanie własne

Pracownicy biorący udział w badaniu to 48 kobiet i 8 mężczyzn, co świadczy o zdecydowanej przewadze kobiet w badanej grupie – 86% (rysunek 2). Wśród respondentów przeważają osoby pracujące w towarzystwach ubezpieczeniowych Grupy PZU. Pracujący powyżej jednego roku stanowili – aż 82%, w tym pracujących powyżej 3 lat stanowią 40% badanych. Liczba nowozatrudnionych pracowników wynosi 18%. Ankietowani w 56% świadczą pracę w dużych miastach powyżej 60 tys. mieszkańców, (Warszawa, Siedlce, Radom), 30% pracuje w miastach średniej wielkości z liczbą mieszkańców od 20 do 60 tysięcy (np.: Legionowo, Mińsk Mazowiecki, Wołomin), natomiast 14% badanych zamieszkuje w miastach małych, gdzie liczba mieszkańców nie przekracza 20 tysięcy (np.: Węgrów, Koziencice, Łosice).

Wyniki badań

Zadowolenie z pracy. W badaniu systemów motywacyjnych i ich funkcjonowaniu zwrócono uwagę na takie elementy jak zadowolenie pracowników z pracy, atmosfera panująca w pracy, warunki finansowe, zaangażowanie w pracę i utożsamianie się z firmą oraz dzia-

⁹ Materiały wewnętrzne firmy

łanie na rzecz jej rozwoju. Badano także stan wiedzy na temat nowego systemu motywacyjnego, oraz kryteria i czynniki motywujące do pracy. Wyniki ocen podano w punktach w skali od 1 do 5.

Na zadowolenie z pracy składa się wiele czynników. Zadowolenie jest to poczucie wewnętrznej satysfakcji, która u większości prowadzi do uczucia szczęścia.

Ogólne zadowolenie z pracy w przeprowadzonym badaniu wyniosło średnio 3,8 (tabela 3), przy względnej ocenie tego stanu na poziomie 3,9 punktu (pyta-

nie: Jak bardzo jesteś zadowolony ze swojej pracy?). Na uczucie zadowolenia bardzo dobrze wpłynął fakt traktowania pracowników z szacunkiem, gdzie średnia wartość wyniosła 4,5. Wartość minimalna wyniosła 3 (umiarkowanie) i dotyczyła szczególnie pracowników z dużych miast, gdzie odsetek niższych not był największy i wyniósł 62%. Dobre oceny otrzymały świadczenia realizowane w ramach ZFŚS – 4,4, co może dowodzić, że pracownicy są zadowoleni z proponowanych usług i chętnie z nich korzystają.

Tabela 3. Średnie ocen w odpowiedziach dotyczących zadowolenia z pracy

| Temat | Pytanie | Średnia | Wartość minimalna | Wartość maksymalna |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Ogólne zadowolenie z pracy | Czy jesteś traktowany z odpowiednim szacunkiem? | 4,5 | 3 | 5 |
| | Czy jesteś zadowolony ze świadczeń w ramach ZFŚS? | 4,4 | 3 | 5 |
| | Jak oceniasz warunki w miejscu pracy? | 4,2 | 3 | 5 |
| | Jak oceniasz swoje obecne obowiązki i zadania? | 4,0 | 2 | 5 |
| | Jak bardzo jesteś zadowolony ze swojej pracy? | 3,9 | 2 | 5 |
| | Czy jesteś sprawiedliwie oceniany przez swojego przełożonego? | 3,7 | 2 | 5 |
| | Czy stawiane przed Tobą wymagania dotyczące wykonywanej pracy są dla Ciebie jasne i zrozumiałe? | 3,6 | 2 | 5 |
| | Czy uważasz, że obecny system motywujący ma jasne i zrozumiałe zasady? | 3,5 | 2 | 5 |
| | Czy czujesz się doceniany za swoją pracę i realizowane zadania? | 3,4 | 1 | 5 |
| | Czy jesteś zadowolony z obecnie funkcjonującego systemu motywacyjnego w PZU? | 3,2 | 2 | 4 |
| ŚREDNIA | | 3,8 | 2,2 | 4,9 |

Źródło: Badania własne

Warunki panujące w pracy również otrzymały wysoką ocenę 4,2. Może to mieć związek z tym, że w okresie badania w Oddziałach PZU trwały prace remontowe i większość jednostek była lub w najbliższym czasie miała być odnowiona. Trwał również proces wymiany komputerów co usprawniło realizowane czynności skracając czas obsługi. Pracownicy są zadowoleni ze swoich zadań i obowiązków – średnia ocena wyniosła 4,0. Jasno i zrozumiale stawiane wymagania dotyczące wykonywanej pracy zostało ocenione na poziomie 3,6. Osoby z najkrótszym stażem (do roku pracy) oceniły zadowolenie z wykonywanych obowiązków najwyższą – średnia 4,2, natomiast osoby pracujące powyżej 3 lat oceniły przejrzystość stawianych wymagań na poziomie 4,0. W tym miejscu nasuwa się wniosek, że nowozatrudnione osoby są najbardziej zadowolone z wykonywanych zadań, mimo iż, nie poświęca się im wystarczająco dużo czasu na ich dokładne wytłumaczenie.

Sprawiedliwe ocenianie pracownika przez przełożonego zostało wycenione na 3,7, przy minimalnej notce 2, najwyższej 5. Docenianie pracownika przez przełożonego zostało ocenione na średnim poziomie 3,4, przy minimalnej notce 1, najwyższej 5. Jest to jedno z niewielu pytań, które otrzymały najniższe noty – 1 zdecydowanie nie. Można odnieść wrażenie, że przełożeni zbyt małą wagę przykładają do chwalenia i doceniania swoich podwładnych. Pracownik niedoceniony przez

dłuższy okres czasu traci motywację do pracy, a pracownika niesprawiedliwie ocenionego ogarnia złość. Skutecznym sposobem motywowania byłyby częstsze rozmowy z pracownikami na temat efektów ich pracy, bieżące rozwiązywanie sporów oraz stałe monitorowanie wyników.

Obecnie funkcjonujący system motywacyjny został oceniony najgorzej w tej kategorii. Jasność zasad jego funkcjonowania została oceniona na poziomie 3,5, natomiast poziom ogólnego zadowolenia z systemu zaledwie na 3,2. Ankieterzy ocenili system na ocenę „przeciętną” co może świadczyć o niskim dopasowaniu systemu do potrzeb pracowników i preferowaniu interesów instytucji. Istotnym faktem jest to, iż skala stawianych ocen wahała się w granicach od 2 (raczej nie) do 4 (raczej tak). Żaden z pracowników nie zadeklarował zdecydowanego zadowolenia z obecnie funkcjonującego systemu. Zasady funkcjonowania również nie są pracownikom w dostateczny sposób znane. Największą wiedzę deklarują osoby z najkrótszym stażem pracy – ocena 4 została wskazana przez 90% tych osób. Ogólnie więc z powyższego zestawienia odpowiedzi można wysnuć wniosek, że oceny dotyczące poszczególnych elementów składających się na zadowolenie z pracy są dość wysokie (cztery i więcej punktów), natomiast nisko jest oceniany cały system motywacyjny (3,2 punktu), czego powodem może być jego złożoność i trudne do zrozumienia zasady.

Atmosfera w pracy średnio oceniona została na 4,0 punkty (tabela 4). Najlepiej w swojej kategorii wypadły relacje ze współpracownikami z oceną 4,4. Wartość minimalna nie spadła tu poniżej 3. Relacje z przełożonymi otrzymały notę 3,7. Segment pracowników oceniający negatywnie swojego przełożonego (ocena 2) stanowi 16%. Dominuje więc opinia, że przełożony jest dobrym

współpracownikiem, jednak są osoby na stanowiskach kierowniczych, które powinny zdecydowanie zmienić swój sposób zarządzania zespołem oraz stosunek do podwładnych. Największy odsetek tych osób to kierownicy ze średnich miast gdzie 35% ankietowanych wykazało najslabiej punktowane relacje z przełożonym.

Tabela 4. Średnie ocen w odpowiedziach dotyczących atmosfery w pracy

| Temat | Pytanie | Średnia | Wartość minimalna | Wartość maksymalna |
|-------------------|--------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Atmosfera w pracy | Jak oceniasz relacje ze współpracownikami? | 4,4 | 3 | 5 |
| | Jak oceniasz atmosferę panującą w pracy? | 4,0 | 2 | 5 |
| | Jak oceniasz swoje relacje z przełożonymi? | 3,7 | 2 | 5 |
| | ŚREDNIA | 4,0 | 2,3 | 5,0 |

Źródło: Badanie własne

Warunki finansowe w istotny sposób określają stopień zadowolenia pracownika. Wynagrodzenia jest jednym z najniżej ocenionych pytań, średnia ocena wyniosła 3,3 (tabela 5). Pełną lub częściową satysfakcję z wynagrodzenia (punkty od 4 do 5) deklaruje nie-

spełna połowa pracowników. Bardziej zadowoleni z finansowych warunków pracy są pracownicy pracujący w małych i średnich miastach - około 80% tej grupy oceniło otrzymywane wynagrodzenie najwyżej.

Tabela 5. Średnie ocen w odpowiedziach dotyczących warunków finansowych

| Temat | Pytanie | Średnia | Wartość minimalna | Wartość maksymalna |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Warunki finansowe | Czy uważasz, że obecne wynagrodzenie jest odpowiednie dla Twojego stanowiska i kwalifikacji? | 3,6 | 2 | 5 |
| | Czy uważasz, że w innej firmie na podobnym stanowisku otrzymałbyś wyższe wynagrodzenie? | 3,4 | 2 | 5 |
| | Czy jesteś zadowolony ze swojego obecnego wynagrodzenia? | 3,3 | 2 | 5 |
| | ŚREDNIA | 3,4 | 2,0 | 5,0 |

Źródło: Badanie własne

Część pracowników uważa, że w innej firmie na podobnym stanowisku otrzymałoby wyższe wynagrodzenie – średnia ocen 3,4. Jednak zaledwie 5% ankietowanych jest tego zdania zdecydowanie pewna. Pod tym względem wyróżniają się pracownicy w dużych miastach, gdzie odsetek wyższych ocen był na poziomie 59%.

Adekwatność wysokości wynagrodzenia do stanowiska pracy i kwalifikacji została oceniona na poziomie 3,6. Wśród osób uważających, że wynagrodzenie nie jest odpowiednio skalkulowane są w większości osoby z dużych miast – 90%.

Zaangażowanie w pracę jest oceniane wyżej niż utożsamianie się z firmą. Zdecydowana większość badanych osób planuje dalej pracować u dotychczasowego pracodawcy tj. w PZU SA lub PZU Życie SA (tabela 6). Osoby, które w ciągu następnych 6-ciu miesięcy chcą zmienić

pracę (ocena 2) stanowią tylko 9% badanej populacji i są to osoby pracujące w dużych miastach. W małych miastach ruchliwość na rynku pracy jest mniejsza, tam też są coraz większe trudności ze znalezieniem nowej pracy. Potwierdza to fakt, że wartość minimalna ocen wyniosła 2, ale żaden z badanych pracowników nie zdecydował się na odejście z pracy.

Samooceńca zaangażowania pracowników osiągnęła dobry poziom 4,0 punktów. Trzy czwarte pracowników czuje, że jest odpowiednio zaangażowana w zadania realizowane na rzecz PZU. Poziom zaangażowania pracowników ma bezpośredni wpływ na efektywność ich pracy, a tym samym na sukces całej organizacji.

Tabela 6. Średnie ocen w odpowiedziach dotyczących zaangażowania

| Temat | Pytanie | Średnia | Wartość minimalna | Wartość maksymalna |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Zaangażowanie | Czy w ciągu następnych 6-ciu miesięcy planujesz dalej pracować dla PZU? | 4,3 | 2 | 5 |
| | Czy angażujesz się w pracę? | 4,0 | 2 | 5 |
| | Czy utożsamiasz się z PZU? | 3,9 | 2 | 5 |
| ŚREDNIA | | 4,1 | 2,0 | 5,0 |

Źródło: Badanie własne

Utożsamianie się z firmą jest oceniane na niższym poziomie – 3,9 punktu. Zdecydowana większość osób, 68% udzieliła odpowiedzi „raczej tak”. Wyniki badania wskazują, że jest wąska grupa badanych, których charakteryzuje niski stopień identyfikacji z PZU. Najsilniejszy wpływ na stopień utożsamienia oraz zaangażowania, według analizy przygotowanej na podstawie wyników badań, mają relacje z przełożonym. Jest to kolejny dowód na to, że średnia kadra kierownicza ma bardzo duży wpływ na kształtowanie zachowań swoich pracowników i podniesienie jakości zarządzania powinno być jednym z głównych priorytetów na przyszłość.

Rozwój Kady odbywa się głównie poprzez szkolenia. Szkolenia organizowane lub zlecane przez podmioty z Grupy PZU dla własnych pracowników i kadry Od-

działów odbywają się bardzo często i są obowiązkowe. W przeważającej ilości są to szkolenia „twarde”, czyli produktowe, dotyczące standardów obsługi klienta oraz technik sprzedaży. Fakt udziału w szkoleniach potwierdza wysoka ocena na wysokości 4,5 punktu (tabela 7).

Sytuacją niepokojącą jest jednak bardzo niska ocena dotycząca możliwości rozwoju zawodowego i awansu wynosząca zaledwie 3,2. Aż 29% ankietowanych uważa, że raczej nie ma lub zdecydowanie nie ma żadnych takich możliwości. Przepuszczalnie może mieć to związek z dotychczasowym brakiem planów rozwojowych dla pracowników oraz brakiem ocen pracowniczych, które będą wprowadzone wraz z wdrażaniem nowego systemu motywacyjnego.

Tabela 7. Średnie ocen w odpowiedziach dotyczących rozwoju

| Temat | Pytanie | Średnia | Wartość minimalna | Wartość maksymalna |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Rozwój | Czy w ciągu ostatnich 2-óch miesięcy brałeś udział w szkoleniach organizowanych przez PZU? | 4,5 | 3 | 5 |
| | Czy masz możliwość rozwoju zawodowego i awansu? | 3,1 | 1 | 5 |
| ŚREDNIA | | 3,8 | 2,0 | 5,0 |

Źródło: Badanie własne

Nowy system motywacyjny WOW. System został wprowadzony w październiku 2012 r. Wiedza na temat nowego systemu WOW była przekazywana pracownikom przez bezpośrednich przełożonych oraz za pomocą szkolenia e-learningowego, którego zakończeniem był test. W związku z powyższym wiedza na temat nowego systemu motywacyjnego WOW została oceniona na wysokim poziomie 4,4 (tabela 8). Aż 71% pracowników deklaruje wiedzę na poziomie dobrym i bardzo dobrym.

Tabela 8. Średnie ocen w odpowiedziach dotyczących nowego systemu motywującego WOW

| Temat | Pytanie | Średnia | Wartość minimalna | Wartość maksymalna |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| WOW | Jak oceniasz swoją wiedzę na temat nowego systemu motywującego WOW? | 4,4 | 3 | 5 |
| | Czy uważasz, że wprowadzenie nowego systemu motywującego WOW to dobry pomysł? | 3,4 | 1 | 5 |
| ŚREDNIA | | 3,9 | 2,0 | 5,0 |

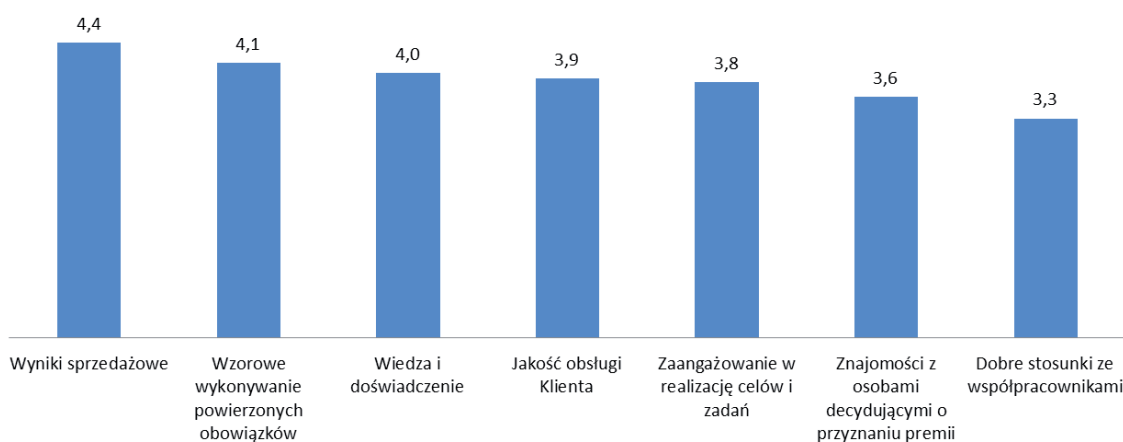
Źródło: Badanie własne

Sama ocena nowego systemu nie jest jednak wysoka. Wprowadzenie go w życie oceniane jest na wysokości 3,4. Pytanie otwarte dotyczące wskazania dobrych i słabych stron tego systemu przedstawia szerzej punkt widzenia pracowników. Większość miała problem ze wskazaniem więcej niż jednego pozytywnego zdania na ten temat. Najczęściej były to: jasne i czytelne zasady, takie same zadania dla wszystkich pracowników, wysokość premii uzależniona od efektów pracy oraz ocena i plan rozwoju pracownika. Biorąc pod uwagę niską ocenę w przypadku pytań dotyczących stawianych wymagań (3,6), sprawiedliwego oceniania pracownika (3,7) oraz faktu doceniania pracownika (3,4) można wyciągnąć wniosek, że nowy system motywacyjny wspomógł managerów średniego szczebla w uporządkowaniu powyższych kwestii, ponieważ ich zadaniem, będzie obowiązek nadania celów i późniejszego ich rozliczenia w wyznaczonym terminie, podczas rozmowy z pracownikiem. Rozmowa oceniająca powinna być idealnym narzędziem do rozwiania wszelkich wątpliwości pracownika odnośnie wykonywanych przez niego zadań. Roczna ocena pracownika oraz zarządzanie indywidualnym planem jego rozwoju są odpowiedzią na niską ocenę możliwości rozwoju (3,1). Niska ocena wprowadzenia systemu związana

jest z faktem wielu obaw pracowników. Wymieniane najczęściej były: zbyt wysokie cele, obniżenie wysokości faktycznie otrzymywanych premii, premie wypłacane kwartalnie nie miesięcznie, brak wypłacanej premii w przypadku nieobecności pracownika, premia uzależniona głównie od wyników sprzedażowych a nie faktycznego zaangażowania pracownika. Największą obawą dla ankietowanych jest tło finansowe, ponieważ wcześniej premia wypłacana była co miesiąc, i każdy mógł otrzymać chociaż jej najniższą część mimo braku oceny efektów pracy.

Kryteria wpływające na wysokość premii są ważnym i wrażliwym elementem pracy. Ankieta zawierała pytanie z prośbą o ocenę kryteriów wpływających na wysokość przyznawanej premii. Najwyżej ocenione zostały: uzyskane wyniki sprzedażowe (rysunek 3). Następnie wzorowe wykonywanie obowiązków, wiedza i doświadczenie pracownika. Kolejnym wysoko ocenionym wskaźnikiem była jakość obsługi klienta oraz zaangażowanie w realizację celów i zadań. Znajomości i relacje z osobami decydującymi o przyznaniu premii z wynikiem 3,6 zostały ocenione stosunkowo nisko. Ostatnim, najmniej ważnym czynnikiem zostały uznane dobre stosunki ze współpracownikami.

Kryteria wpływające na wysokość premii



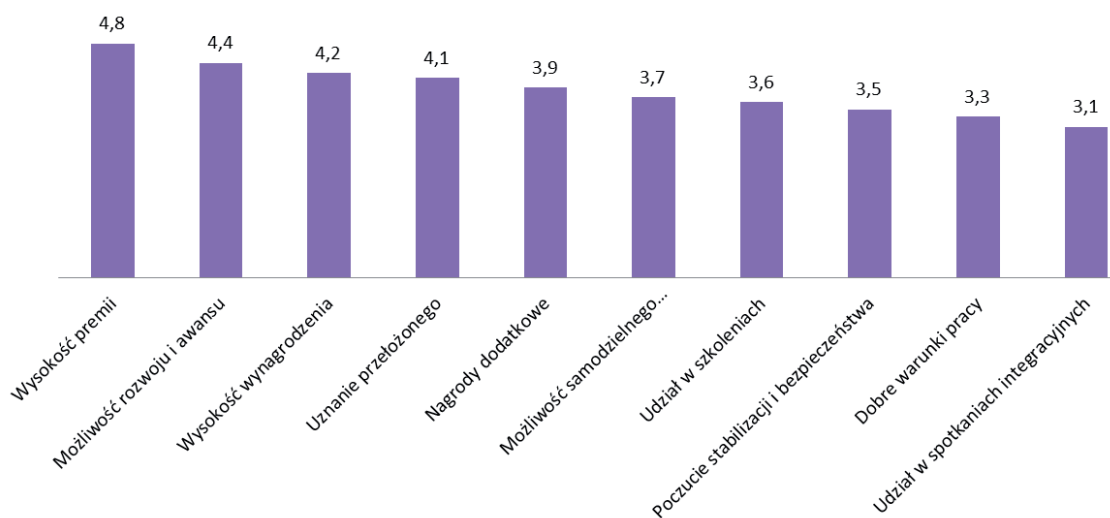
Rysunek 3. Kryteria wpływające na wysokość premii

Źródło: Badania własne

Wyniki sprzedażowe słusznie uzyskały najwyższą lokatę w zestawieniu. Wyniki są bowiem efektem właściwej pracy w kontaktach z klientem, a także zgodne z głównymi celami i strategią Grupy PZU. Niepokojąco niski wynik, bo dopiero czwarte miejsce uzyskała jakość obsługi klienta. Zgodnie z DNA Pracownika PZU to właśnie kompetencja „klient”, pod nazwą której kryje się wysoka jakość obsługi, znajduje się na najwyższym miejscu. Ta rozbieżność może być skutkiem niewłaściwego premiowania pracownika przez przełożonego albo nietrafne przekazanych pracownikom wymagań odnośnie kryteriów wpływających na wysokość premii. Ogólnie można uznać, że pracownicy oceniają system premii jako względnie racjonalny.

Czynniki motywujące do pracy są ważnym instrumentem zarządzania kadrami. Wśród czynników motywujących do pracy tymi o największym znaczeniu zostały czynniki finansowe. Najważniejsza dla pracowników jest wysokość premii – średnia ocen 4,8 (rysunek 4). Następnym czynnikiem jest możliwość rozwoju i awansu, co również ma swoje podłoże finansowe, ponieważ pod pojęciem awans, kryje się także podwyżka. Kolejnymi są wysokość wynagrodzenia i uznanie przełożonego z oceną na poziomie 4,1. Uznanie jest najwyższym wskazanym czynnikiem niefinansowym. Ważnymi także są nagrody dodatkowe, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji oraz udział w szkoleniach.

Czynniki motywujące do pracy



Rysunek 4. Czynniki motywujące do pracy

Źródło: Badanie własne

Najmniej istotnymi czynnikami okazały się być: poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, dobre warunki pracy oraz udział w spotkaniach integracyjnych. Ocena stopnia motywowania, ostatni czynnik, dla zdecydowanej większości osób nastrożać trudności: zapewne w ten sposób należy interpretować fakt, że większość przyznanych ocen sytuuje się w okolicach środka stosowanej skali ocen. Może mieć to związek także z tym, że wyjazdy integracyjne dla pracowników Oddziałów w przeszłości nie były stosowane powszechnie na co wskazuje fakt, że wyższe noty dla tych form motywacji dawali pracownicy z najkrótszym stażem.

Wnioski

Spółki Ubezpieczeniowe Grupy PZU doceniają znaczenie sprawnego zarządzania kadrami, w ramach którego wiele uwagi poświęcają kształtowaniu efektywnego systemu motywacji pracowników. Nowy system motywacji WOW – Wyniki, Ocena, Wartości służy umocnieniu pozycji przedsiębiorstw i całej Grupy PZU.

Z przeprowadzonych badań wynika, że obecny system motywujący a zwłaszcza finansowy w towarzystwach ubezpieczeniowych w Grupie PZU nie jest jednak oceniany dobrze przez pracowników. Przeprowadzone badanie jednoznacznie potwierdza niski stopień dopasowania systemu do potrzeb pracowników, co ogranicza jego wartości jako instrumentu w motywowaniu ich do efektywniejszej pracy. Ważnym czynnikiem angażowania się zatrudnionych w pracę i jej efektywności jest ogólnie trudna sytuacja na rynku pracy a zwłaszcza w regionach poza dużymi miastami.

Ważną areną do ewentualnych zmian i usprawnień jest zarządzanie kadrami przez managerów średniego szczebla. Właściwe szkolenia oraz zwiększenie ich

roli może doprowadzić do pożądanych efektów. Jest to jeden z głównych czynników dla zwiększenia zadowolenia z pracy poprzez zbudowanie dobrej atmosfery. Zbudowanie zespołu w którym panuje poczucie wzajemnego zaufania i szczerości, gdzie można liczyć na pomoc i radę współpracowników powinno być celem każdego Dyrektora Oddziału. Są na tym szczeblu czynione pierwsze kroki do zwiększenia identyfikacji pracownika z firmą i jego zaangażowania w pracę. Kluczowym elementem staje się być rozmowa przełożonego z pracownikami i poprawa komunikacji w zespołach. Stary system motywacyjny nie nakazywał przełożonym rozmawiania o celach i wymaganiach firmy z pracownikiem. Dlatego też pracownicy z najkrótszym stażem mieli problemy z właściwą ich identyfikacją. Dużym problemem również jest właściwa ocena i zauważenie osiągnięć pracowników. Nowy system nie tylko nakazuje wyznaczyć pracownikowi cele, ale nakazuje również je rozliczyć. Określa formę i sposób ich dokonania tak, aby żaden z pracowników nie czuł się gorzej względem drugiego. Rozmowa oceniająca wykonanie zadań każdego kwartału, jak również ocena pracownika jest bardzo ważnym narzędziem, dającym możliwość podziękowania pracownikowi za jego trud i wysiłek włożony w pracę oraz zachęcenia go do dalszych starań.

Kolejnym polem wymagającym poprawy jest tempo awansów. Jest ono dla pracowników całkowicie niezauważalne. Samoocena możliwości awansowania przez pracowników kształtuje się na ogół na bardzo niskim poziomie. Pracownicy nie zachęceni do rozwoju, nie pobudzeni do kreatywności, przed którymi nie stawia się wyzwań stają się mało produktywni i znużeni albo odchodzą. Dotychczas pracownik musiał sam wyznaczać sobie ścieżkę kariery, sam poszukiwać rozwiązań.

Nowy system sprawia, że przełożony tworzy indywidualny plan rozwoju z pracownikiem w którym razem ustalają tempo rozwoju i wzajemne oczekiwania. Taki plan rozwoju w nowym systemie motywacyjnym może być odpowiedzią na istniejącą lukę w tym zakresie.

Duży nacisk powinno się również położyć na motywowanie finansowe. Zwiększenie atrakcyjności pozyskania dodatkowych środków jest dla pracowników jednym z najcenniejszych oczekiwań. To zarobione pieniądze sprawiają, że ludzie mogą żyć na wyższym poziomie. Nowy system motywacyjny jest pod tym względem nie do końca doskonały. Stary system zapewniał pracownikom 25% premii miesięcznej indywidualnej, w tym 12,5% premii regulaminowej i 12,5% premii uznaniowej a także 15% premię zespołową oraz nagrodę roczną. Nowy system zapewnia pracownikom premię w wysokości 30% wynagrodzenia kwartalnego w całości uzależnioną od wyniku zrealizowania celów przez pracownika, ale w obecnym systemie nie ma premii zespołowych jak również nagrody rocznej. Motywacja finansowa uwzględnia silnie interesy rozwojowe przedsiębiorstwa i w mniejszym stopniu interesy pracowników. Słabo zaznaczone w ocenie jest też zadowolenie interesariuszy i konsumentów.

W celu zwiększenia zaangażowania i efektywności pracowników Towarzystwa Ubezpieczeniowe z Grupy PZU podjęły wspólne różne działania w sferze zarządzania kadrami. Likwidując stary system motywacji pracowników i wprowadzając całkowicie nowy poniosły duże koszty i wystawiły przedsiębiorstwa na duże ryzyko. Jeśli nowy system się nie sprawdzi i nie będzie oddziaływał na pracowników w pożądanym sposób, zmiany mogą być trudne do skorygowania. Wydaje się, że w Grupie PZU panuje przekonanie, że największą wartością dla firmy są cenni i zmotywowani do wydajnej i efektywnej pracy pracownicy, którzy są kluczem do jej sukcesu.

Literatura:

- Adair J. (2000), *Anatomia biznesu – Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to co najcenniejsze*. Studio Emka, Warszawa;
- Allan J. (1998), *Motywowanie*. Vocatio, Warszawa;
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków;
- Bartkowiak G. (1997), *Psychologia zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań;
- Bieda J. (2006), *Rozwój kariery i sukcesja*. [w:] Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice;
- Bieniok H. (red.) (2004), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Placet, Warszawa;
- Bieniok H. (red.) (2006), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice;
- Borkowska S. (2004), *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa;
- Borkowska S. (2004), *Motywowanie dziś i jutro: Główne problemy*. [w:] Borkowska S. (red.), *Motywowac skutecznie*, IPISS, Warszawa;
- Borkowska S. (2004), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków;
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa;
- Borkowska S. (2006), *Wynagradzanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa;
- Fabiańska K., Rokita J. (1996), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa;
- Fidecki M. (2006), *Motywowanie premią. Reguły i dobór właściwego programu*. „Personel i Zarządzanie”, nr 4;
- Gruszczyńska-Malec G. (2001), *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*. Prace Naukowe AE, Katowice;
- Jacukowicz Z. (2004), *Kompleksowe zarządzanie pracą*. ODDK, Gdańsk;
- Juchnowicz M. (red.) (2004), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Poltext, Warszawa;
- KNF, Raport o stanie sektora ubezpieczeń po I półroczu 2012, 09-10-2012;
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. [tłum:] Olszewska K., Stanulewicz D. Gebethner i S-ka, Warszawa;
- Miś A. (2000), *Ocenianie dla rozwoju, Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. IPISS;
- Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa;
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*. WPSB, Kraków;
- PZU, *Raport roczny 2011*, rok 2012;
- PZU, *Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej PZU w 2011 roku*, rok 2012;
- PZU, *WOW Płacimy za wyniki, Materiały wewnętrzne Grupy PZU*, rok 2012;
- PZU, *Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników PZU SA, stan na dzień 1 stycznia 2011 r.*;
- Quinn R., Faerman E., Thompson M.R., McGrath M.R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*. PWE, Warszawa;
- Sekuła Z. (1997), *Motywacyjne kształtowanie płac*. TNOiK, Bydgoszcz;
- Sekuła Z. (2003), *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*. Oficyna Politechniki Wrocławskiej, Wrocław;
- Sidor-Rządkowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków;

31. Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikami a organizacją*. Difin, Warszawa;
32. Steinmann H., Schreyogg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław;
33. Strużycki M. (red.) (2004), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*. Wyd. II, Difin sp. z o.o., Warszawa;
34. Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy Nauki o Przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa;
35. Wratny J. (2005), *Minimalne wynagrodzenie za pracę*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 6;
36. Zawadzak T. (2002), *Kierowanie organizacją – Zarys problematyki*. Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa;

THE FUNCTIONING OF A MOTIVATIONAL SYSTEM IN INSURANCE COMPANIES BASED ON THE EXAMPLE OF THE PZU GROUP INSURANCE COMPANIES

Mieczysław Adamowicz¹, Joanna Łaszkiwicz²

¹Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska

²Warsaw University of Life Sciences

Summary: The article examines the issue of motivation presented in theory and in practice using the example of the PZU Group, the big capital group dominated by insurance organizations. The discussion presents the characteristics of PZU Group and its environment as well as Poland's economic situation. Moreover, both the new and the previous motivational system have been shown and assessed. The original research is based on the answers of 87 respondents who completed questionnaires considering job satisfaction, job atmosphere, financial conditions, employee's engagement in company issues, self-improvement, features and criteria of the new motivational system and other factors motivating employees.

Key words: motivational system, the PZU Group, insurance, staff management

Introduction

Aims created by an organization may be realized better when in compliance with personal aims of employees. This concerns situations profitable not only for a company but also staff. Organizations pursue to unite employees in realization of organization's goals and tasks by introducing suitable motivational systems, which are a significant part of staff management system.

An efficient motivational system should successfully affect employees by adapting it to company needs and staff preferences. Such motivation increases employees' work commitment, independence and creativity; it improves their loyalty to companies and strengthens their desire to learn and improve, so as to better perform tasks and advance through promotion in organization structures and pecking order. Thus, organizations look for suitable motivational systems and improve those existing, and that becomes an important factor of their success. As a result, they assess strong and weak points and look for ways to prevent possible danger and to use chances. They also analyze the factors and schemes of motivation looking for right solutions to run a company. Especially important are these actions for an organization, in which general results depend on individual proficiency, efficiency and culture of employees in direct relations with a client. Such a situation takes place, for example, in financial companies such as banks and insurance companies.

There are many factors stimulating work motivation. They can be distinguished between financial factors such as salary, bonuses, provisions, prizes, additions, extra fee, etc., and non-financial (material or service), i.e.

service and shopping vouchers, sponsoring employee's vocational training, permission to use working devices (a car, a computer, a phone), private healthcare, group insurances, pension programs for employees, integration trips and events, social benefits (coupons, tickets) non-material awards and prizes, etc. The other important method of motivating is the introduction of plans of individual development, the system of promotion, and periodical assessment of employees. There may be used also negative methods of affecting an employee, such as rebukes, admonitions or the threat of being fired. A motivational system adapted by a company should suit its character, internal situation, internal structure and external conditions, especially considering suppliers and clients. It has to match the character of competition and the level of novelty. The motivational system should be constantly updated with respect to internal and external changes.

The aim of this article is to present motivational system in PZU Capital Group and to assess its functioning in two main insurance entities of this capital group; namely, in PZU SA Insurance Companies and PZU Życie SA.*

Address for correspondence: Mieczysław Adamowicz, Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska, e-mail: adamowicz.mieczyslaw@gmail.com, m.adamowicz@pswbp.pl

* PZU Capital Group embraces 28 interrelated entities (joint-stock companies) offering financial, investment, insurance and mediation services. This group is dominated by PZU SA Insurance Company, the strongest entity in financial terms, responsible for the first and the second section, i.e. life insurance and other personal or property insurances. The staff management used in PZU SA Insurance Company is highly relevant to other entities in the capital group. Due to the enhancement of staff management in PZU SA Capital Group there was conducted research about new motivational system.

Research Method

The motivational system research was separated into three stages. The first identified the theoretical principles of motivation and its function in management. It was focused on determining the essence of motivation with respect to psychological character schemes as well as on indicating the essence and characteristics of each particular theory of motivation. The second stage contains the description and analysis of the activity of the company and its environment as well as the presentation of the motivational system used. In this stage the process of updating and improving the system as well as the role of internal motivational observation were examined. In the last one the private research on motivational system in both the PZU Group insurance companies was conducted. The group of respondents consisted of 87 employees working in PZU SA Insurance Companies, PZU Zycie SA, or both (so called "union" employees working half-time in both at the same time; in PZU departments located in Mazowieckie and Podlaskie Voivodeship). To the anonymous survey research there were invited ex-employees working in client service units or as managers

The main task of such employees is compliance with the standard client services, implementation of sales plans, realization of plans of refund execution (liquidation of damages, disbursement of insurance and other obligations), and also conducting trial actions in accordance with binding procedures and instructions.

The target of the research was to learn about employees' opinion regarding their work environment and the functioning of motivational system. This research examined such factors as work satisfaction, job atmosphere, financial conditions, possibility of professional self-development, employees' engagement, motivating employees factors, criteria of bonus granting, and employees' attitude to the new motivational system RAV (results, assessment, values).

The survey with a sheet containing instructions was sent to employees with information about the aim of research and a request to fill and return it. Due to guaranteed confidentiality and impossibility of identification filled questionnaires were returned, using Poczta Polska – the Polish public postal service, in collectively packed envelopes. It was acceptable to fill surveys in by hand or electronically. The survey consisted of 8 questions including

- ▲ 3 closed questions with a simple choice considering personal identification data, i.e., gender, job experience and work place location;
- ▲ 4 closed questions with 5-grade assessment range composed of many sub-questions in which an employee was asked to mark a grade best illustrating his opinion on a given topic;
- ▲ one open question about the new RAV motivational system; what satisfies an employee and / or what is he afraid of.

The characteristics of PZU Group and its environment

The PZU Group is a group of many financial institutions, interconnected by a common financial capital, active in Poland and in the whole middle-eastern Europe. Dominating in the PZU Group entity, namely PZU SA, was founded by transforming the National Insurance Company (Panstwowy Zaklad Ubezpieczen – PZU) into a joint-stock company owned by State Treasury, on the basis of the art. 97 of the act of 28 July 1990 on insurance activity; consolidated text (Journal of Laws no. 1 of 1996, item 62, as amended). National Insurance Company, by the stage of commercialization into a single-person company owned by State Treasury and other further transformations, reached the stage of a full privatization. Then, joint-stock companies were created; the State Treasury sold the major holding and new insurance companies entered the stock exchange. These changes significantly influenced motivational methods, used in those companies, on various staff groups and cooperating insurance agents.

Dominating in the PZU Group company is the ancestor of the first insurance companies founded on within the present territory of Republic of Poland. The principle activity of the company, according to European Classification of Economic Activity, is property and personal insurances (EKD 66.03). The roots of the company trace back to 1803, the year when Frederich William called into existence The Fire Insurance Company for Cities in South Prussia due to frequently occurring natural disasters, namely fire and damage caused, i.e., the total devastation of a city by fire. The aim of that organization was to help those affected by the natural disaster. Subsequently, in 1804 The Rural Fire Insurance Company of South Prussia Provinces was called. In 1807 Fire Insurance Company for Cities in The Kingdom of Poland (The Congress Poland) was created. In 1870 was founded The Joint-Stock Insurance Company in Warsaw which entered into widespread reinsurance relations with insurance companies. In 1927, Polish Management of Mutual Insurances was brought to life and in 1927 its name was changed into Common Company of Mutual Insurances and, still later, after the Second World War into National Insurance Company. In this form PZU has maintained national monopoly on insurance activity including income on life insurance. In 1991, due to the change of economic system, PZU was transformed into one-person joint-stock company of the State Treasury called PZU SA. In December 1991, PZU Zycie SA was also formed. Dependent on PZU SA, PZU Zycie SA was a company to collect and manage premiums on contract concluding and life insurance service. In 1988, because of the reform of retirement insurance system, PZU Zycie SA founded PTE PZU SA managing Open Pension Funds. In 2002 the PZU Group started its expansion on the Lithuanian insurance market, and in 2005, on the Ukrainian market. In 1999, the Cabinet decided to adapt the strategy of privatization of PZU SA Company. That strategy was to sell company shares to a branch investor or a group of investors consisting of a branch invest-

tor. However, the plan was to sell no more than 30% of the capital of the company and to trade away the rest of the holding as a public offer no later than by the end of 2001. On November 5, 1999, the Shares Sale Contract was signed. EUREKO BV and BIG Bank Gdanski SA purchased the shares worth, respectively, 20% and 10% of the whole of the capital of the company. During the realization of the Contract litigations occurred. In the Additional Contracts to the Shares Sale Contract attempts to solve the problem were made.

In April 2002, the Cabinet changed its strategy of the privatization of the Company. Then, EUREKO BV possessing already 33% of shares has announced the initiation of arbitration proceedings. The announcement was sent on October 23, 2002 to the Prime Minister.

On 15 June 2003 EUREKO BV sued the Republic of Poland, in front of arbitration tribunal, for the infringement of Investments Security Pact. On August 19, 2005 the Arbitration Tribunal passed a partial sentence. The Republic of Poland was found guilty of the infringement as accused by EUREKO BV. In order to settle the litigation out of court, the Compromise and Uninvestment Agreement was signed between the State Treasury, EUREKO BV, PZU, and KAPPA on October 1, 2009.

The PZU SA Joint-Stock Company handles:

- ▲ direct and indirect, domestic and foreign insurance activity in personal and property insurance according to the annex to the Act of Insurance Activity of June 28, 1990;
- ▲ organization and running of activity preventing damage and its scale;
- ▲ organization and running of emergency activity, i.e., settling damage scale, securing retrogress laws, executing claims and handling other damage limitation activities;
- ▲ organization and running of other services connected with insurance and reinsurance activity.

The PZU Group operates in the whole Poland having its sale-service departments densely widespread in the country. On November 15, 2012, the PZU Group possessed 415 departments; 367 of "union" departments, i.e., common for PZU SA and PZU Zycie SA, 30 PZU Zycie SA and 18 PZU SA departments. In accordance with new trends the process of concentration of departments in one certain place is still in progress and is to embrace all departments. There are also several thousand insurance agents in Poland working for the PZU Group; they have their own considerable client base. The extension of distribution range is significant not only for the simplification of signing an insurance contract, but also for damage liquidation and insurance payment. The results of research conducted in October 2012 by GFK Polonia Institute, confirm that consolidation activities are important for brand to be recognizable. According to the research the spontaneous knowledge of the PZU SA brand was 87,5%, whereas assistant knowledge was 99,8%.

On January 12, 2007, the PZU SA Company has gained KNF (Polish Financial Supervision Authority) permission to mediate in sales and repurchase of en-

tities in open investment funds and professional open investment funds. On May 1, 2007, TFI PZU SA company began the personal selling activity for PZU SA company.

PZU SA is the original firm of all entities of PZU capital group and the major entity of the public insurance sector. On 31 December 2011, 28 entities with a common capital were a part of the PZU Group; each of them in the form of joint-stock company or private limited company.

PZU SA and PZU Zycie SA are in possession of long-term rating loan and financial power loan given, on a very high A level with stable rating forecast, by Standard & Poor's Ratings Services agency on July 16, 2009.

The debut of PZU SA company on stock exchange took a place on May 12, 2010. It was regarded a success because the value of shares quickly increased from 312.50 zł per share in the beginning to 360 zł until the end of the session. The average market price was 349.40 zł in 2011. In the same year PZU SA became a part of important stock exchange indices, i.e. WIG, WIG20, WIG Poland, and since January 1, 2012 also RESPECT Index.



Figure 1. PZU SA shares quotation between 5.01.2010 and 30.11.2012.

Source: www.money.pl/gielda/spolki_gpw/pzu;sa,pzu,informacje.html

The motivational system used by an organization is an important part of employment policy. The employment level is systematically decreasing. In 2011 the employment in the PZU Group dropped to 15 019 employees and is still being decreased. For example, the employment in 2010 was 15 703 employees; this means 4% reduction in a year. The diminution of employment is the effect of restructuring in 2009 when a decision to dissolve contracts with 4 thousand employees was taken. Until 11 May 2011, 2,5 thousand contracts was dissolved due to group dismissal programme, and before 10 July 2012 this number was increased to 3,6 thousand. Another 955 people were to be discharged further. The staff reduction concerned 376 PZU SA and PZU Zycie SA employees occupying various positions. In total, 3.2% of both companies' staff was to be reduced. For some employees it is significant that for some (about 600 people) new contracts offered changes conditions. Those dismissed got not only a guaranteed by group dismissal act severance pay, but also an additional severance pay usually dependent on personal job experience of each employee.

Lately, PZU SA was awarded many prizes and prestigious distinctions for the brand itself. Inter Alia, in

December 2011 PZU was acknowledged the third most valuable and most popular Polish brand in "Rzeczpospolita" daily's annual ranking of most valuable Polish brands. It also gained the second place in "finances" category of this competition.

The very important day for this company was May 10, 2012 when the logo was substituted and the brand changed its image to the modern institution suitable for a client's needs. Along with the logo change a big advertisement campaign was started. By organizing it, the company tried to announce the introduction of many upgrades for client, influencing their time, comfort and money. The cost of this campaign was about 25 million PLN.

The general situation of economy comparing to the insurance market in Poland between 2009-2012 according to assessments and analyses conducted in the PZU Group.

In 2009, Poland was the only member of European Union that avoided the recession, which for most of economically developed countries turned out to be the biggest one since the II World War. Such conditions caused the situation in which the real GDP growth in Poland amounted to 1.7%, while the one from 2008 amounted to 5%. In 2011, GDP increased by 4.3% exceeding the expectations and the previous year's growth (3.9%). The domestic demand growth rate in 2011 was slightly slower than in the previous year (3.8% to 4.6%). Net export contributed to the GDP growth, while it did not in the previous year.

One more time, the personal consumption was the most important factor of the economic growth in 2011 reaching 6.3% (in 2010 3.2%). Moreover, public consumption was lower than in 2010. From quarter to quarter more and more was invested in capital assets. Such situation was an effect of public investments in infrastructure. Through 2011 investments increased by 8.5% comparing to 0.2% decrease through the previous year and became as important factor in GDP growth as individual consumption. Reserve contribution to GDP growth was significantly lower than the one from 2010 and in the last quarter for the first time since 2009.

Despite the good financial situation of joint-stock companies and GDP growth WIG and WIG 20, the main indices of Polish stock market, noted decreases, respectively, by 20.8% and 21.9%. Such a state of affairs was the consequence of crisis debt in the euro zone and also taxation issues, financial credibility decline, and the revision of GDP data in the USA. The profitability of Polish treasury bonds was maintained on a relatively stable level, due to economic growth and further limitation of budget deficit.

In 2011, the situation on labour market got significantly worse and this trend still prevails. This fact had a certain impact on the situation in public research.

Employment growth has slowed down plus the number of people employed was not significantly higher, thus, the increase of unemployment rate to an annual average 12.4%. The debt crisis escalating in the euro zone caused PLN value decrease and its instability growth.

The growth of food and other raw materials, mainly gasoline, prices caused emphatic inflation growth which amounted 4.3% in a year's average comparing to 2.3% in 2010. VAT rate rise and administrative cost, i.e., energy prices carriers, had an impact on that situation too.

Macroeconomy situation noticeably influenced insurance sale. Joint fee of property insurance companies and other personal increased to 11.3% in 2011 comparing to the previous one. PZU SA shares, measured with pre-tax fee note, amounted 32.6% and the company maintained market leader especially in signing transportation insurances. However this result was slightly worse than past year's (34.2%).

Considering life insurances pre-tax fee note increased by 1.4% in 2011 weakening growth rate comparing to 2010, when this amounted 3.8%. PZU assets in this market section increased comparing to the previous year and amounted 30.8%

In two first quarters of 2012 insurance sector noted technical gain equal 2.26 milliard PLN (the sum higher by 12.48% comparing to two first quarters of the previous year) and financial gain equal 4.13 milliard PLN (the sum lower by 6.01% comparing to the previous year).

In life insurance sector technical gain decrease was noted (by 2.21% comparing to the analogous period of the previous year) as it amounted 1.72 milliard PLN. In two first quarters of 2012 pre-tax fee note of life insurance offering companies amounted 19.64 milliard PLN (growth by 17.32%, 2.90 milliard PLN comparing to the analogous period of the previous year). Most rapidly developing insurance group in that period were short-term investment products, so called "insurance policy-deposits", and structured insurance products.

In other personal and property insurance technical gain equaled 0.55 billion PLN (higher by 112.8% comparing to the previous year) and the net financial gain equaled 2.4% (lower by 8.7% at an annual rate). Considering results, it was mainly the improvement of OC and AC insurance policies sale that improved the technical result. In two first quarters of 2012, the pre-tax fee note of personal and property insurance selling companies amounted 13.60 billion PLN, i.e., growth by 6.58% (0.84 billion PLN) comparing to the previous year.

The solvency ratio of the sector is on a safe level. On June 30, 2012 all insurance and reinsurance companies were meeting the condition to cover solvency margin with their own funds and the condition to cover technical insurance reserve with assets.

The characteristics of the insurance industry

The insurance industry is divided into two sections: section I is a life insurance company, section II includes non life/property insurance companies and other personal insurances. The authorization to operate an insurance company starting from the 20th June was given

to 61 national insurance companies, where 29 were the life insurance companies, 32 personal and non-life insurance and a reinsurance company. UNIVERSUM ŻYCIE TU S.A. was voluntarily terminating its existence. The market share in the first half of the year 2012 for most of the companies was 60.5 %. The unquestioned leader was PZU S.A., but there were some changes in the other four:

Table 1. Comparison of the market share of life insurance in %, June 2011 - June 2012

| No. | The name of the company | 06-2011 | No. | The name of the company | 06-2012 |
|----------------|-------------------------|--------------|----------------|------------------------------------------|--------------|
| 1. | PZU Życie SA | 31.48 | 1. | PZU Życie SA | 26.44 |
| 2. | EUROPA SA TUnŻ | 9.82 | 2. | BENEFIA TUnŻ S.A. Vienna Insurance Group | 12.48 |
| 3. | WARTA SA TUnŻ | 7.65 | 3. | OPEN LIFE TUnŻ S.A. | 8.74 |
| 4. | ING TUnŻ SA | 6.13 | 4. | ALLIANZ ŻYCIE POLSKA S.A. | 6.66 |
| 5. | AVIVA TUnŻ SA | 5.61 | 5. | WARTA S.A. TUnŻ | 6.24 |
| The sum | | 60.68 | The sum | | 60.55 |

Source: Report on the state of the insurance industry after the first half of 2012, FSA, 09-10-2012

In 5 remaining property and casualty insurance types, the 0.03 per share fall had been noticed in the end of the first half of 2012, in comparison with the pre-

vious year. PZU S.A. still remains the leader with minimum share fall. The only change has been noticed in the fifth item.

Table 2. Comparison of market share in non-life insurance %, June 2011 - June 2012

| No. | The name of the company | 06-2011 | No. | The name of the company | 06-2012 |
|----------------|-------------------------------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------|
| 1. | PZU SA | 33.03 | 1. | PZU SA | 32.63 |
| 2. | STU ERGO HESTIA | 10.83 | 2. | STU ERGO HESTIA | 10.40 |
| 3. | TUiR WARTA SA | 8.94 | 3. | TUiR WARTA SA | 9.42 |
| 4. | TU ALLIANZ POLSKA SA | 7.31 | 4. | TU ALLIANZ POLSKA SA | 6.69 |
| 5. | INTERRISK SA Vienna Insurance Group | 4.37 | 5. | UNIQUA TU SA | 4.51 |
| The sum | | 66.95 | The sum | | 64.64 |

Source: Report on the state of the insurance industry after the first half of 2012, FSA, 09-10-2012

The total costs of insurance companies in the first half of 2012 were equal to 39.35 billion zł. There were indemnities and gross paid benefits prevailing in costs (48.56 % of total costs). In the first half of 2012, insurance companies paid indemnities and benefits in the amount of 19.11 billion zł gross including indemnification and recourse debt. This value slightly decreased (from 0.93%, which is about 0.18 billion zł) in comparison with analogical period in 2011. The following positions were: changes of different types of technical reserves - gross (representing 19.25% of total costs) and the costs of acquisition and administration costs (17.53% of the cost).

The motivation of employees in enterprises of the PZU Company

The motivation system in entities of PZU Company is under systematic evaluation and is periodically upgrad-

ed, especially in the main companies like PZU S.A. and PZU Życie S.A. In PZU Company, a survey of motivation and well-being of employees is conducted every couple of years. The first was conducted in 2005. Next, entitled "The survey of satisfaction from work of the group of PZU S.A. employees" was conducted in 2009. The last survey entitled "The engagement survey of PZU employees" was carried out in 2011. Each and every employee of the companies mentioned could take part in all of the surveys. It was anonymous and dependent on electronic completion of a questionnaire. The questionnaire contained opened and closed questions, and even descriptive ones, where the employees could write their own proposals, ideas or comments. The average time to fill-in the questionnaire was 15-20 min. The survey was conducted by a hired company, which after analysis prepared reports for Management Board of PZU S.A. General results were also available for the employees on the

website. This survey was used to implement new motivation system REV (Result, Evaluation, Values). It was introduced on Oct 1, 2012 and included quarterly bonuses, the amount of which was dependant on the goals of the employee and the employee's annual evaluation.

The new system replaced the previous one, existing since Oct 30, 2006 called Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy (Collective Bargaining Agreement). According to the old one, the employee received remuneration for their work in the form of salary and bonuses. In addition to the components of listed salaries, prizes and commissions were awarded from the customer service department for the employees who executed their sales plans. Furthermore, all employees of the PZU Company were entitled to an annual bonus.

The bonus, according to ZUZP rules, had by law – discretionary nature, was 25 % of basic salary and was paid monthly. The amount of by law part was 12.5 %. The remaining part of the bonus was part of the task which was dependant on evaluation of completed tasks, the range of responsibilities, the quality and engagement in work, the level of implementation of individual tasks and finally evaluation of effectiveness of these tasks. Customer Service Team, apart from the tasks and responsibilities mentioned above, had to deal with the level of execution in quarterly sales tasks imposed on the individual. It was possible to lower or even deprive the bonus in case of serious misconduct stated in the employment contract, responsibilities and labor provisions/regulations. Bonus fund was used in 100 %, even when the employee was on sick leave. In addition, Customer Service Team was granted the special team bonus, which was the 15 % of basic salary, paid quarterly, when the team completed the sales plan.

Annual award, paid to hired employees, was 8.5 % of the amount for benefits like: basic salary, bonuses, provisions, awards for accomplishment of sales plans, holiday pay, sick pay, rehabilitation benefit, maternity and compensatory allowance which were due to the employee working for PZU Company.

Dimension of the award was dependent on the period of employment for PZU, which meant that the full amount was granted to the employees working at least 3 years. Furthermore, after 3 years the employee was given 102 % of the award which was not dependent on the company's profit. The amount of the award could have been lower in failures at work, but not more than 30 % of its total amount.

Employees of the insurance companies of the PZU Group are also eligible to receive overtime and night duty allowance, service anniversary award, retirement and disability payment, genuine redundancy payments, as well as special bonuses paid from the special bonuses fund. In accordance with the Labor Code, regardless of the time of employment in a given company, future pensioners are eligible for retirement pay equal to the base monthly salary. The employer may incentivize

long-time PZU Group employees by paying them bonus incentives up to 600% of their base monthly salary when they reach 30 years of seniority. Similarly, service anniversary awards (for employees with minimum 20 years of seniority) are paid every 5 years to employees with minimum 10 years of service to PZU Group companies. Such award equals 100%-400% of a base monthly salary. Long-time PZU Group employees are eligible to an extended up to 4 months notice.

Furthermore, companies within the PZU Group provide their employees with pension schemes and finances basic premiums equaling 7% of the base remuneration of the investment fund member which gives an employee ability to collect additional retirement pension funds.

Moreover, employees are entitled to biennial employer-financed medical examinations conducted according to lists and dates, as well as the mammography (employees aged 40 and more) and prostate exam (employees aged 50 and more) conducted by the providers chosen by the employer. The employees are also eligible for free annual influenza vaccinations organized by the PZU Group. In the case of a long-term absence due to hospital treatment or a major illnesses (cancer, tuberculosis) or an accident outside workplace the employees are entitled to 100% remuneration.

Employee Benefit Fund within PZU Group Enterprises co-finances holidays of the employees and their children, Christmas goody bags, swimming pool or gym season tickets, cinema tickets, prescription drug program etc. Employees are entitled to special discounts for company's insurance products i.e., life insurance, motor vehicles civil liability insurance, medical care, PZU Pomoc, house or flat insurance.

In order to meet the expectations of a growing number of employees commuting to work in Warsaw, the employer has recently enabled employees to obtain special annual 33% discount for tickets for Kolej Mazowiecka, as well as national trains e.g., PKP Intercity (TLK), Przewozy Regionalne, Koleje Mazowieckie, PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście, Warszawska Kolej Dojazdowa, Arriva RP.

In order to introduce new remuneration system the Board of WHAT PZU Group renounced the Corporate Collective Labor Agreement (ZUZP) and, therefore, all employees were given new employment agreements. Because of introducing such an important change, on February 28, 2012 the board introduced three additional awards which equal:

- in March – half of the base remuneration to those employed as of March 31, 2012;
- in June – full base remuneration to those employed as of 30 June 2012;
- in November – full base remuneration to those employed as of 30 November 2012, as a annual award for the year 2012.

The process of changing the employment agreements commenced on May 8, 2012. Not signing the agreements,

despite the employers numerous efforts to avoid such situations, resulted in the announcement of collective redundancies in companies within the PZU Group. The employees who decided not to sign the agreements, were given notices of termination amending the contract of employment. Thus, newly proposed employment conditions would apply after the notice period, unless the employee had refused the newly proposed working-conditions in writing, in which case their working agreement terminated with the end of notice period and such employee was given lawful severance package.

The new incentive payment system WOW - Result, Evaluation, Values - started on October 1, 2012. The introduction of new incentive payment rules was preceded by meticulous preparations and a strong inside campaign familiarizing the employees with the new system by e.g., e-learning training courses for all employers, numerous articles in a law brochure "Świat PZU", numerous articles on PZU employee portal, training sessions for managerial staff on the ability to talk about, set, monitor and account for objectives as well as the ability to properly evaluate employees etc.

WOW, as previously mentioned, consists of two parts:

1. Evaluation of the implementation of objectives

The incentive payment system is based on management by objectives approach in which the value of the incentive is closely correlated with the implementation of objectives set to an employee. It allows for monitoring the achievement of the main strategic objectives as well as team and individual objectives at all levels of the organization, which orders and enhances its functioning. Employees given objectives direct their actions and identify the areas in which they should engage themselves. The objectives themselves are to be set by the heads of departments, in such a way that the employees holding post of similar or identical scope were given identical objectives of their place of work. Directors of organizational units are responsible for the process of setting objectives

2. Annual performance evaluation, including competence evaluation.

First such evaluation will take place in the first quarter of 2013 and it will be regarded as a reference evaluation, initial feedback, on the basis of which the employee will be able to work on the expected attitudes and behaviors and develop desired qualification in the next 12 months. Only the following evaluation conducted in 2014 will have real influence on individual personal decisions. Performance evaluation will take place once a year. The overall evaluation will comprise of the average evaluation of the quarterly objectives' implementation as well as the average evaluation of competence. The annual evaluation will be the basis for systemic managing of the remuneration review process and planning of internal promotions. The annual evaluation will also result in creating employee's individual development program.

The new system is devised to be a tool for managing employees' effectiveness and motivation and a response to the growing competition and clients' expectations.

The objectives set to employees should be compliant with the SMART principle - the objectives should be measurable, ambitious, reasonable and time-bound. The superior is obliged to set objectives to an employee until the fifteenth day of each quarter. Otherwise the employee is automatically given a bonus of 30% of their quarterly remuneration.

The president of PZU SA believes that the fully-committed employees are the main key to market success. Furthermore, the old system did not perform its basic function because it was mostly discretionary and did not allow for the proper recognition of the best employees. The employee can be given a maximum of 6 objectives per quarter with the defined weight and evaluation method of the attainment of each objective. There are 4 methods to choose from: one-zero method (the objective is either achieved or not), linear (evaluation is proportional to the level of objective's attainment), threshold and linear-threshold method. Accounting for the objectives will take place seven days before the end of each quarter. Each of the objectives will be evaluated according to a specified method - 0/100% for one-zero method and 0 to 200% for the remaining methods. Final evaluation of the objectives' implementation as well as the value of the bonus will be approved by the directors of each organizational unit. An employee may appeal from the superior's decision. In such case they will not be given the bonus until the case is decided.

The new incentive pay system provides additional bonuses for employees whose work results substantially exceed the expectations of their superiors. However, two requirements must be met: firstly - total evaluation of the objectives of a given employee must exceed 100%, secondly - there must remain a bonus budget on an organizational unit level to be used.

Evaluation of an employee's abilities will be mainly based on model abilities. Names of the models originated from the DNA acronym - deoxyribonucleic acid, the carrier of genetic information of all living organisms - which makes the model a set of desired genes that each PZU SA employee should possess and develop. The models are called Employee's DNA with regard to employees and Leader's DNA with regard to managers.

DNA of PZU SA employees consists of such genes as:

- Client -the identification and understanding of an exterior and interior client's needs, proactive actions aimed at meeting those needs, always supplying the client with reliable and trustworthy information, being polite and meeting one's obligations.
- Cooperation - care for the relations and proper communication with co-workers, sharing ideas, good practices and experience.
- Responsibility -the responsibility for continuity and effectiveness of the undertaken processes

and projects, self-reliance in problem-solving and a care for the entrusted data or information

- Result – timely completion of task and striving for increasingly better performance results.
- Development – open and flexible attitude to change, readiness to accept new challenges, and changing working conditions.

DNA of PZU SA Leader consists of:

- Commitment to objectives – managing the results, setting priorities, building commitment to the implementation of group objectives, setting the course and standards of the team's actions, integration around common objectives and accountability for the results.
- Engaging people – appreciating and supporting the development of employees, setting ambitious objectives, delegating responsibilities, as well as monitoring the progress and respect for the team.
- Initiative – business initiative, effectiveness-orientedness, determination, making decisions based on the win-loss analysis, initiating business actions on the basis of market trends.
- Vision – systematic approach, following a long-term perspective, turning strategies into business objectives and priorities in their own field of action.

Each competence has been described by means of behaviors and in which it manifests itself. Evaluation will entail marking behaviors characteristic of a given employee and which describe their performance throughout the entire evaluation period. The competence evaluation process is designed to identify the strong points as well as areas requiring development. The evaluation will additionally enable the identification of competence shortcomings and the training needs in the company. It will also make the employee aware of their level of abilities and allow them to take responsibility for their own development and professional career. Implementation of competence evaluation will ensure full knowledge of the overall level of competence development in the entire company and thus define the right directions for development in that area. It will also enhance the objective character the process of providing employees with feedback and reliable and detailed clues concerning training session needs. As a result the competitiveness of the companies within PZU group will be substantially increased¹.

To ensure the efficacy of setting objectives and calculating bonuses and competence evaluation an IT system is being developed. It will allow the identification and calculation of the organization's objectives on an individual employee level. At a later date, apart from the competence and objective attainment evaluation it will also allow for effective managing of the training sessions, recruitment and individual employee development plans.

¹ Company's internal documents

Study of the WOW system functioning

Characteristics of the survey sample

New motivational system WOW has been the subject of a survey, the results of which are presented in this work. The resurvey focused on the analysis of the opinions of the employees of the insurance companies within PZU Group, concerning their working environment. Employees of only two insurance companies working in a selected area and on selected posts were taken into account. The main purpose of the survey was to recognize fundamental needs of the employees, determining the importance of each motivational factor by assigning each of them with a priority value number and moreover becoming acquainted with the employees opinions about the new motivational system WOW.

Of the initial 87 employees, 56 took part in the survey, which constitutes 64% of the initial survey research sample. The structure of the sample (respondents) is presented in figure 2.

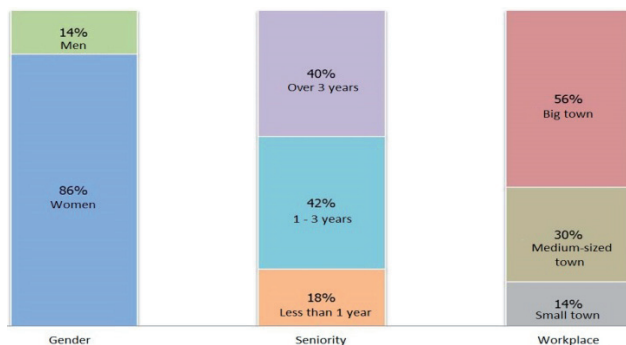


Figure 2. The characteristic of the survey sample according to gender, seniority and workplace

Source: Author's survey

Forty-eight women and 8 men participated in the survey which clearly indicates the predominance of women in the group - 86% (figure 2). The majority of respondents are employees of the insurance companies of PZU Group. Employees with more than one year seniority comprised 82% whereas those with three years seniority amounted to 40% of respondents. The number of new employees equaled 18%. As many as 56% of respondents work in big towns of more than 60 thousands residents (Warszawa, Siedlce, Radom), 30% work in towns of 20 to 60 thousand inhabitants (e.g. Legionowo, Mińsk Mazowiecki, Wołomin), while 14% of respondents lives in small towns with a number of inhabitants below 20 thousands (e.g. Węgrów, Koźnice, Łosice).

Results of the survey

Work contentment. While examining the new motivational systems and their functioning the following elements were taken into account: employee contentment with work, the atmosphere in the workplace, financial conditions, commitment to work, and iden-

tification with the company as well as actions for the development thereof. The knowledge about the new motivational system and the criteria and factors motivating to work were also examined. The results of the evaluation are shown on a 1-5 point scale.

A lot of factors influence contentment with work. Contentment can be defined as a feeling of inner satisfaction that leads to the feeling of happiness in the majority of individuals.

Overall contentment with work amounted to 3.8 on the average (table 3), with comparative evaluation of

the state on 3.9 point level (question: How satisfied are you with your work?). Treating employees with respect greatly influenced the level of contentment, the average response equaled 4.5 points. Minimum value amounted to 3 (moderately) and mostly concerned employees from big towns, where the percentage of lower rates was the largest and amounted to 62%. High grades were given to the services of Employee Benefit Fund - 4.4 which may prove that the employees are satisfied with the proposed services and use them willingly.

Table 3. Average opinion on contentment with work

| Topic | Question | Average | Minimum value | Maximum value |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Overall contentment with work | Are you treated with considerable respect? | 4.5 | 3 | 5 |
| | Are you satisfied with ZFSŚ benefits? | 4.4 | 3 | 5 |
| | How do you evaluate your working conditions? | 4.2 | 3 | 5 |
| | How do you evaluate your present objectives and tasks? | 4.0 | 2 | 5 |
| | How content are you with your work? | 3.9 | 2 | 5 |
| | Are you justly evaluated by your superior? | 3.7 | 2 | 5 |
| | Are the objectives of your work clear and intelligible? | 3.6 | 2 | 5 |
| | Do you believe that the rules of the present motivational system are clear and understandable? | 3.5 | 2 | 5 |
| | Do you feel appreciated for your work and completed tasks? | 3.4 | 1 | 5 |
| | Are you satisfied with the present PZU motivational system? | 3.2 | 2 | 4 |
| AVERAGE | | 3.8 | 2.2 | 4.9 |

Source: Author's survey

Working conditions were given a high evaluation of 4.2. It may be correlated with the fact that at the time the survey was conducted PZU units were undergoing renovation and most units had already been or were to be renovated in the near future. Furthermore, old PCs were replaced, which improved the performance of activities by reducing the time of the service.

The employees are satisfied with their assignments and responsibilities - average evaluation amounted to 4.0. Clearly and understandably set requirements of the work were evaluated on 3.6 level. Employees with the lowest seniority (up to one year) evaluated their satisfaction with their objectives the highest - 4.2 on average, whereas employees with over 3 years seniority evaluated the transparency of their objectives on 4.0 level. It may be concluded that the new employees are the most satisfied with their objectives even though not much time is devoted to their thorough explanation.

Fairness of superior's evaluation of the employee amounted to 3.7, with minimal 2, and maximum 5 points value. Appreciation of the employee by the superior was given a high level of 3.4 with the minimal 1 and the maximal 5 points value. It is one of the few questions, that received the lowest note - 1 (strongly disagree). It may give the impression that the superior devote too little attention to praising and appreciating their subordinates. An em-

ployee who is underestimated for a long period of time loses motivation to work and unjust treatment leads to anger. An effective way of motivating the employees would be more frequent conversations with the employees about the result of their work, resolving current disagreements and constant monitoring of the results.

The present motivational system was given the lowest retest in this category. Clarity of the system's rules of functioning was evaluated 3.5 whereas the level of the overall satisfaction with the system amounted to 3.2. The respondent evaluated the system as "average" which may be the evidence of its low compatibility with the employees needs and preference for the institution's interests. One important fact is that the scale of the given marks oscillated around 2 (disagree) and 4 (agree). None of the employees declared strong satisfaction with the present system. The employees were equally not familiar with its rules of functioning. Employees with the lowest seniority declared the greatest knowledge of the system - mark 4 was given by 90% of those people. Overall, it can be concluded from the above mentioned answers that the evaluation of the individual elements of contentment with work are rather high (four and more points), whereas the motivational system as a whole was evaluated low (3.2 points) which may be attributed to the system's complexity as well as the difficulty of its rules.

The atmosphere at work was evaluated 4.0 points on average (table 4). The relations with co-workers were given the highest mark in the category – 4.4. Minimal value did not fall below 3. Relations with superiors were given 3.7 note. Employees that negatively evaluated their superiors (note 2) comprised 16 %. Therefore, it is a pervading opinion that a superior makes a good co-worker;

however, some people in the company's should substantially change their way of managing the team and their relations with subordinates. The largest percentage of such people are the managers from medium-sized towns since 35% of the respondents of that towns evaluated their relations with superiors the most negatively.

Table 4. Average evaluation of the work atmosphere

| Topic | Question | Average | Minimum value | Maximum value |
|--------------------|-----------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Atmosphere at work | How do you evaluate your relations with co-workers? | 4.4 | 3 | 5 |
| | How do you evaluate the atmosphere at work? | 4.0 | 2 | 5 |
| | How do you evaluate your relations with superiors? | 3.7 | 2 | 5 |
| | AVERAGE | 4.0 | 2.3 | 5.0 |

Source: Author's survey

Financial circumstances are a substantial factor of defining an employee's level of satisfaction with work. Remuneration is one of the most negatively evaluated questions, with 3.3 mark (table 5). Full or partial satisfaction with the salary (points 4 to 5) was declared

by nearly half of the employees. Employees working in small and medium-sized towns are more satisfied with the financial circumstances of their work - around 80% of respondents in that group ranked their the highest.

Table 5. Average evaluation of the questions concerning financial circumstances.

| Topic | Question | Average | Minimum value | Maximum value |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Financial circumstances | Do you think that your current salary suits your post and qualifications? | 3.6 | 2 | 5 |
| | Do you think that you would receive a better salary working on the same post for a different company? | 3.4 | 2 | 5 |
| | Are you satisfied with your current salary? | 3.3 | 2 | 5 |
| | AVERAGE | 3.4 | 2.0 | 5.0 |

Source: Author's survey

A portion of the employees believe that they would receive a better salary working on a similar post for another company – average value 3.4. However, only 5% of respondents are decidedly sure of that claim. In that respect, the employees in big town stand out - the percentage of higher marks amounted to 59%.

The adequacy of the salaries to the posts and qualifications was evaluated at 3.6 point. The majority of people who believed that their salaries were wrongly calculated were mainly people from big town – 90%.

The employee's involvement in work is evaluated higher than the identification with the company. The great majority of respondents plans to continue working for their preset employer i.e. PZU SA or PZU Życie SA

(table 6). Those who wish to change employment in the next 6 months (2) comprise only 9% - they are working in big towns. In small towns worker mobility is lower and the difficulties in finding a new job is greater. It is proved by the fact that the minimum rank was 2 and none of the employees taking part in the survey decided to leave work .

Self-evaluation of the employees commitment reached a good level of 4.0 points. Three quarters of the employees feels that they are adequately committed to objectives they complete for PZU. The level of employees' commitment has a direct influence on the effectiveness of their work and, in fact, the success of the entire organization.

Table 6. Average evaluation of the answers concerning employees' commitment

| Topic | Question | Average | Minimum value | Maximum value |
|------------|---------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Commitment | Do you plan to continue working for PZU in the next 6 months? | 4.3 | 2 | 5 |
| | Do you commit yourself to your work? | 4.0 | 2 | 5 |
| | Do you identify with PZU? | 3.9 | 2 | 5 |
| | AVERAGE | 4.1 | 2.0 | 5.0 |

Source: Author's survey

Identification with the company is evaluated on the lowest level – 3.9 points. The great majority of the respondents, 68%, answered “strongly agree”. The results of the survey indicate that there exists a narrow group of respondents who are characterized by a low level of identification with the PZU. According to the analysis of the survey’s results, the strongest influence on the level of identification and commitment have the rations with the superior. It is yet another proof that the middle management has a great influence on shaping the behaviors of their employees and improving the quality of management should be one of the main priorities in the future.

The development of the personnel is made mainly with the use of trainings. The training sessions are organized and commissioned by the companies with-

in the PZU Group for their employees and department personnel. Training sessions take place often and are compulsory. They are mostly hard sell training sessions - product training, concerning the standards of dealing with the clients and selling techniques. Participation in the training sessions is validated by a high evaluation of 4.5 points (table 7).

A low evaluation concerning the possibility of professional development and promotion amounting to only 3.2 may be unsettling. As much as 29% of respondents believe that they do not or definitely do not have such possibility. It may presumably have some connection with the previous lack of employees development plans as well as the lack of employee evaluation that will be introduced together with the new motivational system.

Table 7. Average evaluation of the answers concerning professional development.

| Topic | Question | Average | Minimum Value | Maximum value |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Professional development | Did you take part in any trainings organized by PZU in the last 2 months? | 4.5 | 3 | 5 |
| | Are you given the opportunity to develop your carter? | 3.1 | 1 | 5 |
| | AVERAGE | 3.8 | 2.0 | 5.0 |

Source: Author's survey

WOW - the new motivational system.

The system was introduced in October 2012. Information concerning the new motivational system WOW was given to the employees by their immediate superiors and by means of e-learning trainings ending with

a test. With regard to the forgoing the knowledge of the new motivational system WOW was evaluated on a high level 4.4 (table 8). As much as 71% of the employees declares good and very good knowledge of the system.

Table 8. Average evaluation of the new motivational system - WOW

| Topic | Question | Average | Minimum Value | Maximum value |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| WOW | How do you evaluate your knowledge of the new motivational system WOW? | 4.4 | 3 | 5 |
| | Do you think that the introduction of the New motivational system WOW is a good idea? | 3.4 | 1 | 5 |
| | AVERAGE | 3.9 | 2.0 | 5.0 |

Source: Author's survey

However, the evaluation of the system itself is not high. Its implementation is evaluated at 3.4. Open-ended questions pertaining to the identification of its weak and strong points is commented on in detail in the section on the employee’s knowledge. The majority of respondents had difficulty in giving more than one positive aspects of the system. The most frequent answers were the following: clear and transparent rules, same objectives for all employees, bonus value determined by the performance, evaluation and employee development plans. Taking into account the low mark concerning the questions pertaining to the objectives (3.6), fairness of employee evaluation (3.7) and employee appreciation (3.4) it may be concluded that the

new motivational system will aid the middle managers in improving the aforementioned questions since they will be responsible for setting objectives and their accountability in due time during a conversation with the employee. The evaluating conversation should be an ideal tool for resolving all doubts of the employee concerning the objectives they implements. Annual evaluation of employee performance and managing of their individual plan of development is the answer to a low evaluation of the possibility of professional development (3.1). Low evaluation of the implementation of the system is connected with numerous doubts of the employees. Among most frequently mentioned were: too high objectives lowered value of the received bonus,

bonuses paid quarterly not monthly, no bonuses paid to absent employees, bonuses dependent on sales results and not the factual commitment of the employee. The financial aspect was the greatest fear of the respondents since previously bonuses were paid monthly and every employee was entitled to its minimal value despite the lack of performance evaluation.

Criteria influencing bonus value are an important and sensitive element of work. The survey included a question concerning the evaluation of the criteria

influencing the bonus value. Sales results were given the highest rank (figure3). Exceptional performance, knowledge and experience followed. Another highly evaluated factor was the quality of customer service as well as commitment in to the implementation of goals and objectives. Acquaintance and relations with people responsible for incentive allocation was evaluated relatively low. Good relations with co-workers were considered to be the least important factor.

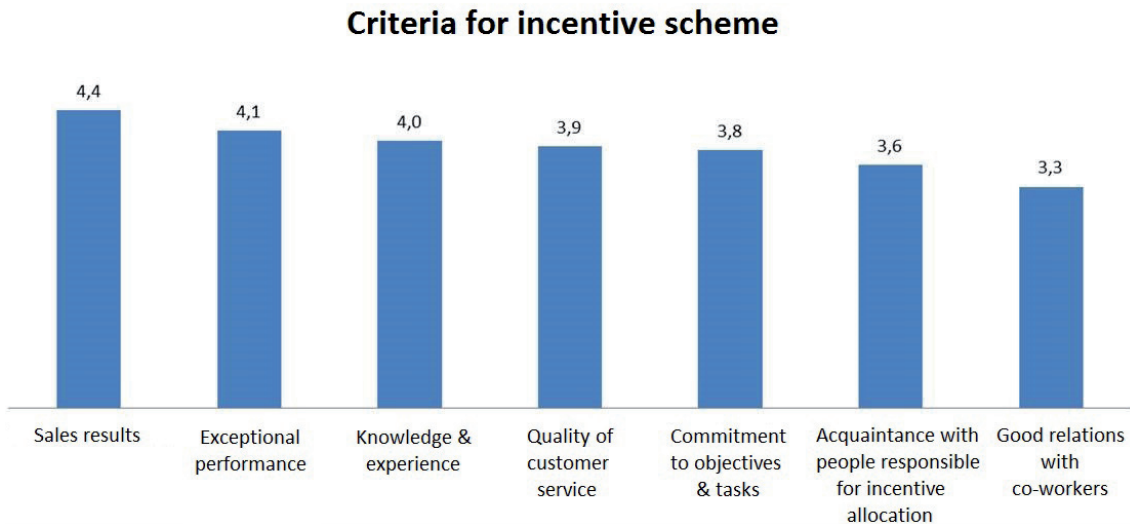


Figure 3. Criteria for incentive scheme

Source: Author's survey

Sales results were rightly given the highest rank. They result from a quality performance and customer service and are in accordance with the main strategy and objectives of PZU Group. The quality of customer service was given the fourth place which is an alarmingly low result. According to the PZU Employee DNA it is the "client" competence entailing high quality customer service that is given the primary importance. That discrepancy may result from inadequate incentives schemes or unclear requirement concerning the incentive scheme. Overall, it may be concluded that the incentives payment system is relatively rational.

Motivating factors are an important instrument of managing the personnel. Financial actors were ranked as those of the highest importance. The respondents considered bonus value as a factor of primary importance - average value 4.8 (figure 4). Next was the possibility of professional development and promotion, which is also a financial factors since promotion entails a pay rise. Salary value and superior's appreciation were ranked 4.1. Appreciation is the highest ranked non-fanatical factor. Additional awards, independent decision making and participation in trainings were also considered to be important.

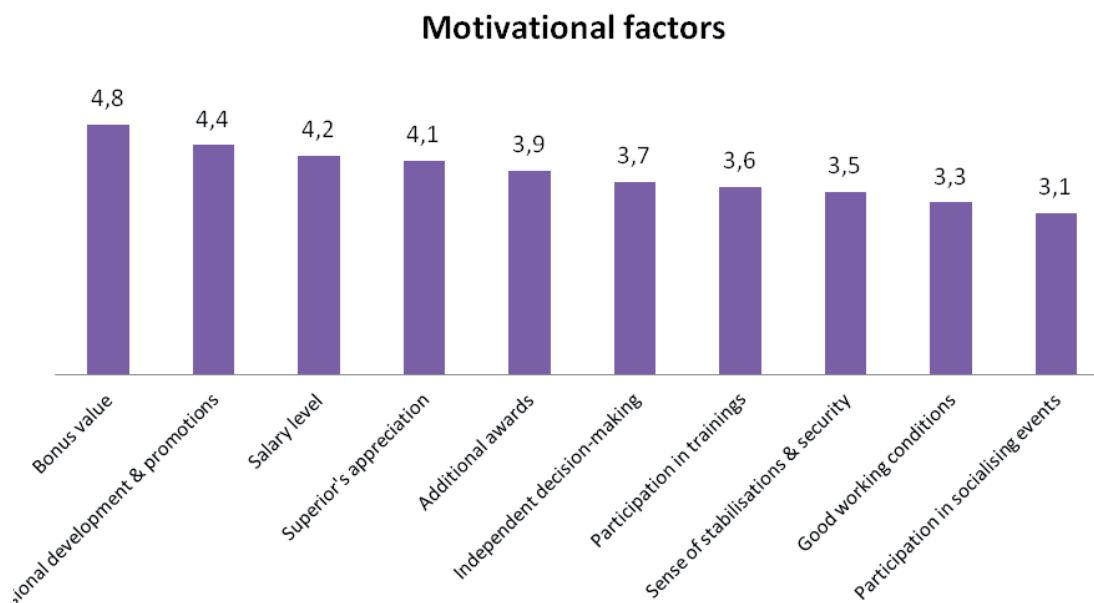


Figure 4. Motivational factors
Source: Author's survey

The least important factors were a sense of stabilization and security, good working conditions and participation in socializing events. The last factor, the evaluation of the motivational level, posed substantial problems to the great majority of respondents: the majority of rates was situated around the middle of the rating scale. It may be connected with the fact that socializing events were not common in the past and that explains why employees with the lowest seniority gave higher rankings to this form of motivation.

Conclusions

Insurance companies within PZU group appreciate the importance of efficient personnel managing, in which a lot of attention is devoted to developing an efficient motivational system. New motivational system WOW - Results, Evaluation, Values is designed to strengthen the position of the PZU Group as well as individual companies thereof.

Conducted survey proves that the present motivational system and especially its financial aspect is not highly evaluated by the employees. The survey conclusively proves the low level of the system's compatibility with the employees needs, which limits its motivational value. The important factor determining employee's engagement in work and its effectively is the overall difficult situation on the job market, especially outside big cities.

An important area for possible changes and improvements is managing the personnel by the middle managers. Expanding their role and the right trainings may yield the desired effects. It is one of the factors for improving contentment with work by building a good atmosphere at work. Work atmosphere is one of the main motivational factors. Building a team characterized by mutual trust and sincerity

and helpful co-workers should be the objective of every department director. Some measures were already undertaken to improve employees identification with the company and his involvement in work. The key element are The conversation between the superior and the employee are becoming the key element in improving team communication. The old motivational system did not obligate the superior to communicate about the objectives and the company's requirements with the employee. Therefore, the employees with low seniority had difficulties with their proper identification. Another major problem is the right evaluation and appreciation of employees' performance. The new system not only sets objectives to employees but it also holds them accountable for the implementation of those objectives. Furthermore, it defines the implementation in such a way that none of the employees feels inferior. The discussion about the implementation of quarterly objectives as well as the evaluation of employee's performance is an important tool for thanking employees for their effort and encouraging even greater performance.

The rate of promotions also requires improvements since it is practically unnoticeable to the employees. Self-evaluation of employee's promotion perspectives is usually very low. The employees whose professional development is not encouraged and whose creativity is not stimulated and who lack professional challenges become less productive and leave work. So far the employees were responsible for their career paths and had to search for solutions on their own. The new system allows the superior to create an individual Carter development plan together with the employee. They both set the rate of development and their mutual expectations. Such development plan incorporated in the new motivational system may be the shortcomings in that respect.

Moreover, greater importance should be placed on financial aspects of motivating the employees. Enhancing the attainment of additional funds constitutes one of the greatest expectation of the employees. It is the money people earn that allows them to have better standards of living. The new motivational system is not entirely perfect in that respect. The old system entitled the employees to an individual 25% monthly bonus, (12.5% statutory bonus and 12.5% discretionary bonus) as well as 15% team bonus and the annual award. The new system makes the employees eligible for a bonus equaling 30% of a quarterly pay, which is entirely dependent of the implementation of the objectives. However, the present system lacks teams bonuses as well as annual awards. Financial motivation takes into account the developmental interests of the company and to a lesser extent also the interest of employees. Satisfaction of customers and stakeholders is weakly marked in the evaluation.

In order to improve commitment and effectiveness of the employees of insurance companies within PZU group joined their efforts in managing the personnel. Abandoning of the old motivational system and introduction of the new one was costly for all the companies and carried a considerable risk. If the new system does not prove itself and fails to influence the employees in the desired way, it may be difficult to accommodate the changes. It seems that PZU Group considers skilled, dedicated, highly-motivated and hard-working employees as the key to its success.

References:

- Adair J. (2000), *Anatomia biznesu – Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to co najcenniejsze*. Studio Emka, Warszawa;
- Allan J. (1998), *Motywowanie*. Vocatio, Warszawa;
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków;
- Bartkowiak G. (1997), *Psychologia zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań;
- Bieda J. (2006), *Rozwój kariery i sukcesja*. [w:] Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice;
- Bieniok H. (red.) (2004), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Placet, Warszawa;
- Bieniok H. (red.) (2006), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice;
- Borkowska S. (2004), *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa;
- Borkowska S. (2004), *Motywowanie dziś i jutro: Główne problemy*. [w:] Borkowska S. (red.), *Motywować skutecznie*, IPISS, Warszawa;
- Borkowska S. (2004), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków;
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa;
- Borkowska S. (2006), *Wynagradzanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa;
- Fabiańska K., Rokita J. (1996), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa;
- Fidecki M. (2006), *Motywowanie premią. Reguły i dobór właściwego programu*. „Personel i Zarządzanie”, nr 4;
- Gruszczyńska-Malec G. (2001), *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*. Prace Naukowe AE, Katowice;
- Jacukowicz Z. (2004), *Kompleksowe zarządzanie pracą*. ODDK, Gdańsk;
- Juchnowicz M. (red.) (2004), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Poltext, Warszawa;
- KNF, Raport o stanie sektora ubezpieczeń po I półroczu 2012, 09-10-2012;
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. [tłum:] Olszewska K., Stanulewicz D., Gebethner i S-ka, Warszawa;
- Miś A. (2000), *Ocenianie dla rozwoju, Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. IPISS;
- Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa;
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*. WPSB, Kraków;
- PZU, *Raport roczny 2011*, rok 2012;
- PZU, *Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej PZU w 2011 roku*, rok 2012;
- PZU, *WOW Płacimy za wyniki, Materiały wewnętrzne Grupy PZU*, rok 2012;
- PZU, *Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników PZU SA, stan na dzień 1 stycznia 2011 r.*;
- Quinn R., Faerman E., Thompson M.R., McGrath M.R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*. PWE, Warszawa;
- Sekuła Z. (1997), *Motywacyjne kształtowanie płac*. TNOiK, Bydgoszcz;
- Sekuła Z. (2003), *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*. Oficyna Politechniki Wrocławskiej, Wrocław;
- Sidor-Rządkowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków;
- Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikami a organizacją*. Difin, Warszawa;

32. Steinmann H., Schreyogg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław;
33. Strużycki M. (red.) (2004), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*. Wyd. II, Difin sp. z o.o., Warszawa;
34. Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy Nauki o Przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa;
35. Wratny J. (2005), *Minimalne wynagrodzenie za pracę*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 6;
36. Zawadzak T. (2002), *Kierowanie organizacją – Zarys problematyki*. Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa;