

Lech Gąsioriewicz

Politechnika Warszawska

e-mail: lech.gasioriewicz@pw.edu.pl

ORCID: 0000-0002-1273-4680

Marta Kruk

Politechnika Warszawska

e-mail: marta.kruk@pw.edu.pl

ORCID: 0000-0001-6743-8400

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU ZAKŁADAMI UBEZPIECZEŃ

PROCESS APPROACH IN MANAGING INSURANCE COMPANIES

DOI: 10.15611/pn.2018.541.03

JEL Classification: G22

Streszczenie: Warunkiem właściwego miejsca we współczesnej gospodarce oraz zwiększenia poziomu bezpieczeństwa funkcjonowania na konkurencyjnym rynku jest wprowadzanie w organizacjach nowych rozwiązań systemowych. Jednym z takich rozwiązań jest podejście procesowe do zarządzania, oparte nie na funkcjach, lecz na optymalizacji działań w przekroju procesowym. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele publikacji z zakresu ubezpieczeń prezentujących tradycyjne, historycznie ugruntowane podejście do tej problematyki. Brakuje natomiast publikacji dotyczących zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń. Nieliczni autorzy poruszający tę problematykę skupiają swoją uwagę na procesowej dekompozycji działalności ubezpieczeniowej, stanowiącej jedynie punkt wyjścia do zarządzania procesowego. Celem opracowania jest przedstawienie spotykanego w literaturze fachowej oraz w praktyce podejścia do problematyki zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń funkcjonujących na krajowym rynku ubezpieczeniowym.

Słowa kluczowe: proces, podejście procesowe, procesowa dekompozycja działalności ubezpieczeniowej, zarządzanie procesowe.

Summary: The condition of the right place in the modern economy and increasing the level of security on the competitive market is the introduction of new system solutions in organizations. One of such solutions is a process approach to management, based not on functions, but on the optimization of activities in the process cross-section. In the literature on the subject one can find a number of publications in the field of insurance presenting a traditional, historically well-grounded approach to this issue. There are no publications on process management in insurance companies. Few authors addressing this issue focus their

attention on the process of decomposing insurance activities, which is only a starting point for process management. The aim of the study is to present the approaches to the issues of process management in insurance companies operating on the domestic insurance market, encountered in the professional literature and in practice.

Keywords: process, process approach, process decomposition of insurance activity, process management.

1. Wstęp

Zakłady ubezpieczeń (podobnie jak inne instytucje finansowe) funkcjonują w zmiennym otoczeniu. Widoczny jest wzrost oczekiwań klientów w zakresie nowych produktów ubezpieczeniowych. Coraz bardziej asertywni klienci oczekują najwyższej jakości, nawet w przypadku tradycyjnych produktów. Klienci stawiają wyższe wymagania zakładom ubezpieczeń w zakresie obsługi roszczeń ubezpieczeniowych. Istotne zmiany następują również na rynku finansowym, na którym zakłady ubezpieczeń prowadzą działalność inwestycyjną. W ostatnich latach zaobserwować można wzmożoną walkę konkurencyjną między zakładami ubezpieczeń, która prowadzi do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie ich funkcjonowania. Jednym z takich rozwiązań jest podejście procesowe do zarządzania, oparte nie na funkcjach, lecz na optymalizacji działań w przekroju procesowym. Różnice między tradycyjnym a procesowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Tradycyjne i procesowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem

Cechy charakterystyczne	Aspekt statyczny	Aspekt statyczno-dynamiczny	Aspekt dynamiczny
Określenie	Zarządzanie strukturalne	Zarządzanie procesami	Zarządzanie procesowe
Elementarne obiekty zarządzania	Stanowiska pracy	Częściowo stanowiska pracy oraz częściowo operacje pracy	Operacje pracy
Złożone obiekty zarządzania	Komórki organizacyjne jako zgrupowanie stanowisk: linie, sekcje, oddziały, wydziały, działy, biura, pionery, departamenty	Częściowo komórki organizacyjne jako zgrupowanie stanowisk, częściowo procesy jako zgrupowanie operacji	Procesy jako zgrupowanie operacji: fazy procesów, procesy cząstkowe, procesy, kompleksy procesów
Składowe zarządzania	Funkcje jako zespoły powtarzalnych zadań, ludzie jako pracownicy komórek organizacyjnych, zasoby jako wyposażenie komórek organizacyjnych	Częściowo funkcje jako zespoły powtarzalnych zadań, ludzie jako pracownicy komórek organizacyjnych, zasoby jako wyposażenie komórek organizacyjnych oraz częściowo zadania jako ciągi działań, ludzie jako uczestnicy procesów, zasoby jako środki realizacji procesów	Zadania jako ciągi działań, ludzie jako uczestnicy procesów, zasoby jako środki realizacji procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Romanowska, Trocki (red.) 2004, s. 10-11].

Zarządzanie procesami ma miejsce w każdym systemie zarządzania (zarówno funkcjonalnego, jak i procesowego) i dotyczy harmonizacji przebiegu pojedynczych procesów, ma więc przede wszystkim miejsce na poziomie operacyjnym zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie procesowe natomiast to całościowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze zarówno operacyjnym, jak i taktycznym oraz operacyjnym, polegająca na harmonizacji procesowej, ale także strukturalnej i innej. Zarządzanie procesowe jest nadrzędne w stosunku do zarządzania procesami, zawiera w sobie zarządzanie procesami. Zarządzanie procesowe jest pojęciem szerszym niż zarządzanie procesami, bowiem oznacza orientację przedsiębiorstwa na tworzenie wartości dla klientów, podczas gdy zarządzanie procesami jest metodą harmonizacji przebiegu procesów występującą w obydwu podejściach.

Procesowe postrzeganie działalności ubezpieczeniowej zapewnia większy niż w formach klasycznych dynamizm działania zakładów ubezpieczeń. Wdrożenie podejścia procesowego w zakładach ubezpieczeń może przynieść szereg korzyści, do których zaliczyć można między innymi: wzrost wartości i konkurencyjności zakładów ubezpieczeń, zwiększenie innowacyjności, znaczny wzrost sprawności procesów, bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów, spełnienie oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych, poprawę komunikacji, wbudowanie mechanizmów ciągłego doskonalenia w strategię zakładu ubezpieczeń, większy nacisk na rozwijanie umiejętności pracowników. Podejście procesowe buduje spójne podwaliny dla wielu obserwacji działalności zakładów ubezpieczeń, umożliwia śledzenie zachodzących w jej ramach procesów decyzyjnych oraz ocenę zasadności ponoszonych kosztów, stwarza przesłanki do generowania dokładnych, ważnych zarówno strategicznie, jak i operacyjnie – informacji kosztowych o realizowanych procesach.

Stosowanie zasady podejścia procesowego według zapisów normatywnych prowadzi do realizacji następujących działań [PN-EN 2010, s. 87]:

- systematycznego określania działań niezbędnych do uzyskania pożądanego wyniku,
- ustanowienia odpowiedzialności i rozliczania za zarządzanie kluczowymi działaniami,
- analizowania i pomiarów zdolności kluczowych działań,
- identyfikowania oddziaływań między kluczowymi działaniami i funkcjami w organizacji,
- skoncentrowanie się na czynnikach, które poprawiają kluczowe działania organizacji,
- oceny ryzyka, konsekwencji i wpływów działań na klientów, dostawców i inne strony zainteresowane.

Z kolei według kryteriów modelu doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością [EFQM 2013] podejście procesowe opisane jest przez charakterystyki zarządzania procesami, do których należą [Szczepeńska, Bugdol 2016, s. 32]:

- projektowanie procesów zapewniających realizację strategii przedsiębiorstwa,
- stworzenie systemu zarządzania procesami,

- stosowanie standardów w zarządzaniu procesami,
- wprowadzenie miar pozwalających na ocenę procesów,
- ustanowienie relacji wewnątrz organizacji oraz z jej partnerami zewnętrznymi w celu efektywnego zarządzania procesami.

Integracja przedstawionych ujęć podejścia procesowego pozwala na stwierdzenie, że jego stosowanie w organizacji polega na [Szczepańska, Bugdol 2016, s. 32]:

- identyfikacji i strukturalizacji procesów (podejmowanie decyzji o tym, które działania tworzą takie procesy, na jakim poziomie zarządzania organizacją, w jakim jej podsystemie),
- określeniu sekwencji i powiązań między procesami (określenie związków przyczynowo-skutkowych oraz zależności między procesami według przyjętych kryteriów, np. organizacyjnych, zasobowych),
- przeprowadzaniu pomiarów oraz monitorowaniu skuteczności, efektywności procesów poprzez analizę wartości mierników i wskaźników obliczonych na podstawie odpowiednich metod badawczych,
- doskonaleniu procesów (wprowadzaniu zmian w procesach).

Celem opracowania jest przedstawienie omawianej w literaturze problematyki zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń oraz prezentacja wyników badań dotyczących stosowania podejścia procesowego w funkcjonujących w Polsce zakładach ubezpieczeń. Zawarte w prezentowanym opracowaniu treści dotyczą zakładów pozostałych ubezpieczeń osobowych oraz ubezpieczeń majątkowych. W dalszej części opracowania będą one określane w skrócie jako zakłady ubezpieczeń. Niektóre fragmenty opracowania mogą mieć zastosowanie także w zakładach ubezpieczeń na życie.

2. Podejście procesowe w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń według literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu spotkać można szereg publikacji z zakresu problematyki ubezpieczeń, w których prezentowane jest podejście funkcjonalne w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń [Hadyniak 2000; 2003; Stroiński 2010]. Tylko nieliczni autorzy skupili się na problematyce zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń, lecz ich opracowania w tym zakresie są wycinkowe i dotyczą jedynie procesowej dekompozycji działalności ubezpieczeniowej [Karmańska 2003; Czuber i in. 2004; Wojciechowski 2009; Gąsioriewicz 2018].

A. Karmańska, przedstawiając modelowy spis procesów operacyjnych i wspomagających w ramach działalności ubezpieczeniowej, wyróżniła: procesy operacyjne pierwszego stopnia, procesy operacyjne drugiego stopnia, procesy operacyjne trzeciego stopnia oraz procesy wspomagające. Procesy operacyjne i wspomagające w ramach działalności ubezpieczeniowej według autorki przedstawia tab. 2.

Przedstawiona przez A. Karmańską klasyfikacja w stosunku do wcześniej omawianych ujmuje najwięcej procesów istotnych dla działalności ubezpieczeniowej.

Tabela 2. Procesy operacyjne i wspomagające w ramach działalności ubezpieczeniowej według A. Karmańskiej

Procesy operacyjne pierwszego stopnia	Proces marketingowy Proces sprzedaży ubezpieczeń Proces odszkodowawczy lub realizacji świadczeń i postępowania regresowego
Procesy operacyjne drugiego stopnia	Proces reasekuracji ubezpieczonego ryzyka Proces zarządzania lokatami zakładu ubezpieczeń Proces prewencyjny
Procesy operacyjne trzeciego stopnia	Proces administrowania zbiorami statystyki ubezpieczeniowej
Procesy wspomagające	Proces zarządzania zasobami ludzkimi Proces zarządzania finansami Proces zarządzania siecią terenową

Źródło: [Karmańska 2003, s. 183-186].

Biorąc jednak pod uwagę, że została przedstawiona przez autorkę w 2003 roku, nie zawiera również szeregu procesów, które są niezwykle istotne w myśl obecnych regulacji prawnych dotyczących działalności ubezpieczeniowej. Brak w niej takich procesów, jak: zarządzanie rezerwami techniczno-ubezpieczeniowymi, zarządzanie obsługą prawną i windykacyjną, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kontrolą wewnętrzną, zarządzanie audytem, zarządzanie obsługą administracyjną oraz zarządzanie obsługą informatyczną.

M. Czuber, P. Gołąb, H. Nojszewski procesy realizowane w zakładach ubezpieczeń podzielili na: zarządzanie procesami, procesy podstawowe oraz procesy wspomagające. Procesy podstawowe i pomocnicze dla przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego według M. Czubera, P. Gołębia, H. Nojszewskiego przedstawia tab. 3.

Takie ujęcie procesów zarówno podstawowych, jak i pomocniczych jest dyskusyjne. Wyszczególniany przez autorów proces badanie potrzeb i oczekiwań klientów należy traktować jako podproces procesu tworzenie produktów ubezpieczeniowych.

Tabela 3. Procesy podstawowe i pomocnicze dla przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego według M. Czubera, P. Gołębia, H. Nojszewskiego

Procesy podstawowe	Procesy wspomagające
Badanie potrzeb i oczekiwań klientów	Nabór i doskonalenie personelu
Tworzenie produktów ubezpieczeniowych	Gospodarowanie informacją
Pozyskiwanie klientów	Tworzenie i utrzymanie infrastruktury
Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych	Prowadzenie rachunkowości
Zarządzanie bezpieczeństwem ubezpieczeniowym	Obsługa finansowa
Obsługa roszczeń ubezpieczeniowych	Prowadzenie obsługi prawnej
Zarządzanie środkami finansowymi	Prowadzenie obsługi administracyjnej

Źródło: [Czuber, Gołąb, Nojszewski 2004, s. 393].

Z kolei pozyskiwanie klientów oraz zarządzanie bezpieczeństwem ubezpieczeniowym należy uznać za podprocesy procesu sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Dyskusyjne jest również zaliczenie do procesów podstawowych procesu zarządzania środkami finansowymi. Zdaniem autora niniejszego artykułu, biorąc pod uwagę, że głównym zadaniem działalności ubezpieczeniowej jest wykonywanie czynności ubezpieczeniowych związanych z oferowaniem i udzielaniem ochrony na wypadek ryzyka wystąpienia skutków zdarzeń losowych, proces ten powinien być zaliczony do procesów pomocniczych, zaś wymienione tam procesy: prowadzenie rachunkowości i obsługa finansowa powinny być podprocesami procesu zarządzania środkami finansowymi. Wśród procesów pomocniczych autorzy słusznie wymienili procesy: nabór i doskonalenie personelu i gospodarowanie informacją. Natomiast wymieniany przez autorów proces tworzenia i utrzymania infrastruktury wydaje się podprocesem procesu zarządzania obsługą administracyjną. W wyszczególnionych procesach pomocniczych brakuje wielu istotnych w działalności ubezpieczeniowej procesów, takich jak: zarządzanie marketingiem, zarządzanie działalnością inwestycyjną, zarządzanie rezerwami techniczno-ubezpieczeniowymi, zarządzanie reasekuracją, zarządzanie zbiorami statystyki ubezpieczeniowej, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kontrolą wewnętrzną, zarządzanie audytem oraz zarządzanie obsługą informatyczną.

W. Wojciechowski wyróżnił: procesy zarządcze, procesy podstawowe oraz procesy pomocnicze. Procesy podstawowe i pomocnicze dla przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego według W. Wojciechowskiego przedstawia tab. 4.

Tabela 4. Procesy podstawowe i pomocnicze dla przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego według W. Wojciechowskiego

Procesy podstawowe	Procesy pomocnicze
Badanie potrzeb i oczekiwań klientów Tworzenie produktów ubezpieczeniowych Akwizycja i sprzedaż ubezpieczeń <i>Underwriting</i> , reasekuracja Administrowanie umowami Obsługa świadczeń ubezpieczeniowych Zarządzanie środkami ubezpieczeniowymi	Obsługa IT Obsługa prawna Obsługa finansowa Obsługa marketingowa Zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: [Wojciechowski 2009, s. 139].

W tym zestawieniu brakuje procesów, takich jak: zarządzanie działalnością inwestycyjną, zarządzanie rezerwami techniczno-ubezpieczeniowymi, zarządzanie zbiorami statystyki ubezpieczeniowej, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kontrolą wewnętrzną oraz zarządzanie audytem. Do wyszczególnionych przez autora procesów podstawowych nasuwają się następujące uwagi. Proces badania potrzeb i oczekiwań klientów powinien być traktowany jako podproces procesu tworzenia produktów ubezpieczeniowych. *Underwriting* oraz administrowanie umowami stanowią

element procesu sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Reasekuracja jest procesem, który powinien być zaliczony do procesów pomocniczych. Trudno zrozumieć, co autor ma na myśli, wymieniając proces zarządzania środkami ubezpieczeniowymi. Pojęcie „środki ubezpieczeniowe” nie występuje w praktyce ubezpieczeniowej.

L. Gąsiorkiewicz procesy realizowane w zakładach ubezpieczeń podzielił na procesy podstawowe oraz procesy pomocnicze. Procesy podstawowe i pomocnicze realizowane w zakładach ubezpieczeń według L. Gąsiorkiewicza przedstawia tab. 5.

Prezentowane przez poszczególnych autorów opracowania dotyczące procesowej dekompozycji działalności ubezpieczeniowej są dyskusyjne (nie zawierają szeregu istotnych procesów) oraz nie uwzględniają aktualnych regulacji prawnych (z wyjątkiem ostatniego). Ostatnia propozycja, aczkolwiek wydaje się zbiorem wyczerpującym, uwzględniającym aktualne regulacje prawne, ze względu na zmienne otoczenie prawne i instytucjonalne wymuszać będzie zmiany i uzupełnienia. Na poziomie konkretnych zastosowań zbiór ten powinien być dostosowany do konkretnych okoliczności ich realizacji.

Tabela 5. Procesy podstawowe i pomocnicze realizowane w zakładach ubezpieczeń według L. Gąsiorkiewicza

Procesy podstawowe	Procesy pomocnicze
Proces tworzenia i sprzedaży produktów ubezpieczeniowych	Proces zarządzania marketingiem
Proces obsługi roszczeń ubezpieczeniowych	Proces zarządzania działalnością inwestycyjną
	Proces zarządzania rezerwami techniczno-ubezpieczeniowymi
	Proces zarządzania reasekuracją
	Proces zarządzania finansami
	Proces zarządzania zbiorami statystyki ubezpieczeniowej
	Proces zarządzania obsługą prawną i windykacyjną
	Proces zarządzanie ryzykiem
	Proces zarządzania kontrolą wewnętrzną
	Proces zarządzania audytem wewnętrznym
	Proces zarządzania zasobami ludzkimi
	Proces zarządzania obsługą administracyjną
	Proces zarządzania obsługą informatyczną

Źródło: [Gąsiorkiewicz 2018, s. 28].

Dokonany przegląd podejścia procesowego w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń według literatury przedmiotu wskazuje na brak wyczerpujących publikacji w tym zakresie. Istniejące publikacje dotyczą jedynie procesowej dekompozycji działalności ubezpieczeniowej, co jest zaledwie wstępem do problematyki zarządzania procesowego. Istnieje potrzeba dalszych prac w tym zakresie dotyczących: opracowania struktury procesów, określenia ich właścicieli, zdefiniowania wejść i wyjść poszczególnych procesów, określenia relacji między procesami oraz opracowania mierników oceny realizacji procesów.

3. Podejście procesowe w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń – wyniki badań

Mając na uwadze nikłe zainteresowanie w literaturze przedmiotu podejściem procesowym w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń (ograniczone jedynie do procesowej dekompozycji działalności ubezpieczeniowej), dokonano badania stosowania zarządzania procesowego w ich działalności. Badania prowadzono w zakładach ubezpieczeń pozostałych osobowych i ubezpieczeń majątkowych działających w Polsce w okresie IV kw. 2017 roku-I kw. 2018 roku. Ze względu na liczbę podmiotów badawczych i dostęp do nich zaplanowano przesłanie ankiety e-mailem, przy czym rozesłanie ankiet poprzedzono rozmową telefoniczną. Działanie to nie przyniosło w pełni oczekiwanych rezultatów, stąd też zdecydowano się na uzupełnienie badań przez bezpośredni kontakt z respondentami reprezentującymi poszczególne zakłady ubezpieczeń. Respondenci byli informowani, że badania mają charakter anonimowy, a zebrane w ich trakcie informacje nie będą ujawniały nazw zakładów ubezpieczeń i będą prezentowane w formie zagregowanej. Spośród 24 zakładów ubezpieczeń pozytywnie na prośbę przeprowadzeni ankiety odpowiedziało 21, co stanowi 87,5% badanej populacji.

Pierwsze pytanie dotyczyło stosowania zarządzania procesowego w praktyce zakładów ubezpieczeń; uzyskane wyniki w przedstawia rys. 1.

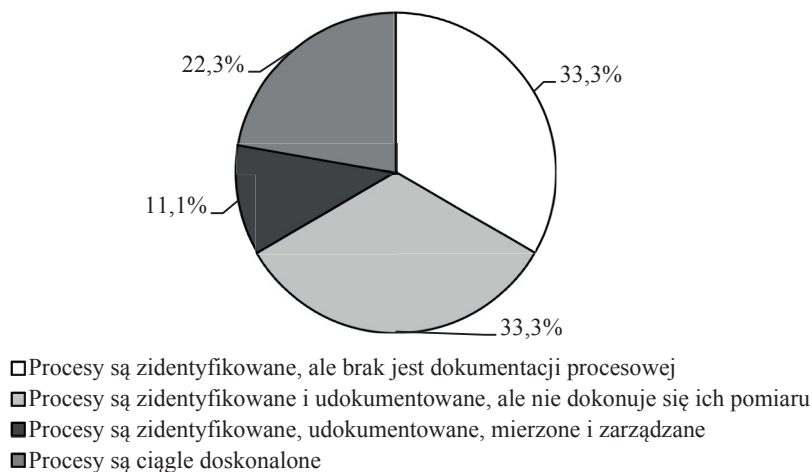


Rys. 1. Zastosowanie zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń

Źródło: badania własne.

Jak wynika z rys. 1, wśród 21 badanych zakładów ubezpieczeń 18, tj. 85,7%, deklaruje, że stosuje zarządzanie procesowe w swojej działalności gospodarczej, zaś 3 zakłady, tj. 14,3% badanych zakładów, deklarują, że nie stosują zarządzania procesowego.

Zdefiniowanie poziomu dojrzałości zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń stanowiło odpowiedź na kolejne pytanie ankiety. Strukturę zakładów ubezpieczeń ze względu na poziom dojrzałości procesowej przedstawia rys. 2.



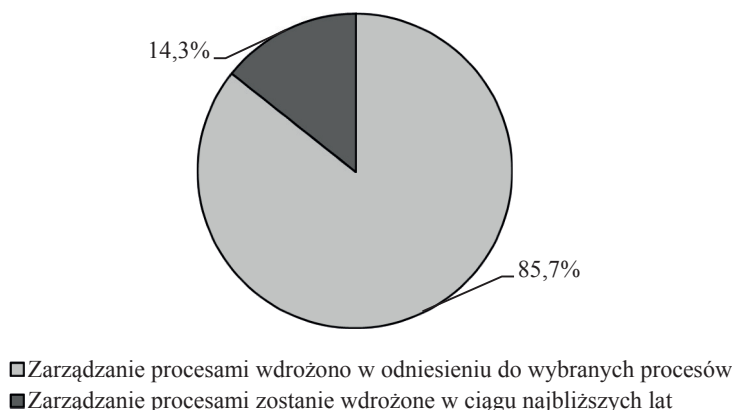
Rys. 2. Struktura zakładów ubezpieczeń ze względu na poziom dojrzałości procesowej

Źródło: badania własne.

Poziom dojrzałości procesowej w badanych zakładach ubezpieczeń jest bardzo różny, przy czym nie ma zakładu ubezpieczeń, w którym nie zidentyfikowano procesów. Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród 18 zakładów ubezpieczeń, które zadeklarowały, że stosują zarządzania procesowe, w 6 zakładach, tj. 33,3%, procesy są zidentyfikowane i udokumentowane, lecz nie dokonuje się ich pomiaru. W 2 zakładach, tj. 11,1% ogółu badanych zakładów, procesy są zidentyfikowane i udokumentowane, dokonuje się także ich pomiaru oraz zarządza nimi. W 4 badanych zakładach ubezpieczeń, tj. w 22,3% ogółu badanych zakładów, procesy są w trakcie wdrażania. W 6 zakładach ubezpieczeń, tj. w 33,3% ogółu badanych zakładów, zidentyfikowało procesy, lecz nie opracowano dokumentacji procesowej. Strukturę zakładów ubezpieczeń według stopnia wdrożenia zarządzania procesami przedstawia rys. 3.

Jak wynika z rys. 3, żaden zakład ubezpieczeń nie wdrożył zarządzania procesami w odniesieniu do wszystkich procesów w nich realizowanych. W 18 zakładach ubezpieczeń spośród 21 badanych zarządzanie procesami zostało wdrożone w odniesieniu do wybranych procesów, zaś 3 zakłady ubezpieczeń, co stanowi 14,3% badanych zakładów, zamierzają wdrożyć zarządzanie procesami w ciągu najbliższych lat.

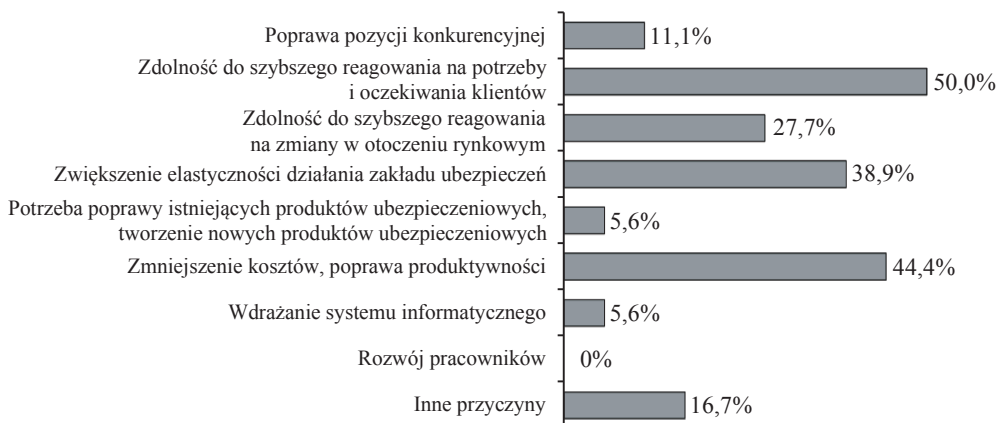
Kolejne pytania skierowane zostały do 18 zakładów ubezpieczeń, które wdrożyły zarządzanie procesami w odniesieniu do wybranych procesów (respondenci mogli zaznaczyć nie więcej niż 3 odpowiedzi). W pytaniu czwartym respondenci wska-



Rys. 3. Struktura zakładów ubezpieczeń według stopnia wdrożenia zarządzania procesami

Źródło: badania własne.

zali, jakie były przyczyny wdrożenia koncepcji zarządzania procesami w zakładzie ubezpieczeń. Powody wdrożenia zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń przedstawia rys. 4.



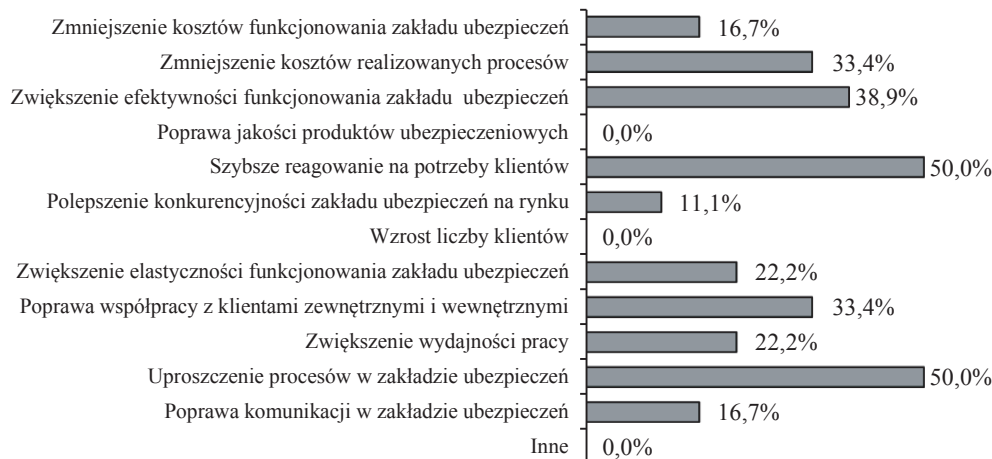
Rys. 4. Przyczyny wdrożenia zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń

Źródło: badania własne.

Najczęstszymi przyczynami wdrożenia zarządzania procesami według respondentów były: zdolność do szybszego reagowania na potrzeby i oczekiwania klientów (50,0%), zmniejszenie kosztów i poprawa produktywności (44,4%) oraz zwiększenie elastyczności działania zakładu ubezpieczeń (38,9%). Inną ważną przesłanką była zdolność do szybszego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu ubez-

pieczyciela (27,7%). W niewielkim stopniu przyczynami wdrożenia zarządzania procesami były poprawa konkurencyjności ubezpieczyciela (11,1%), wdrażanie systemu informatycznego (5,6%) czy potrzeba poprawy istniejących produktów i tworzenia nowych produktów (5,6%).

Korzyści, jakie respondenci zaobserwowali w zakładach ubezpieczeń po wdrożeniu zarządzania procesami, były tematem kolejnego pytania. Przedstawia je rys. 5.

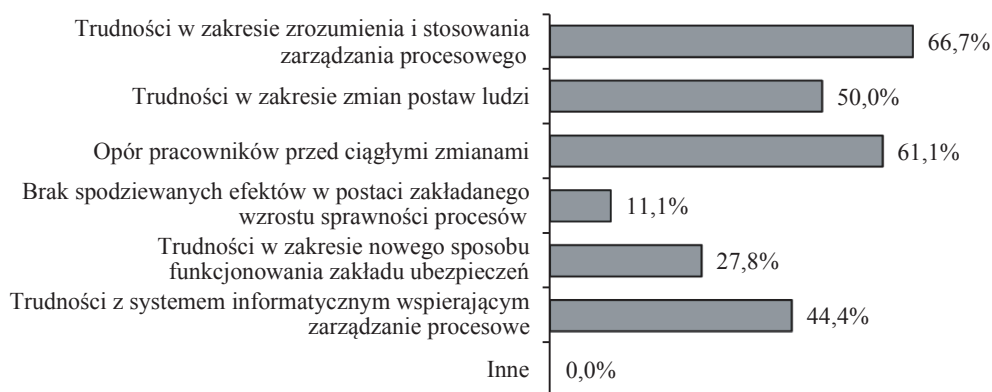


Rys. 5. Wskazane przez respondentów korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania procesami w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: badania własne.

Wdrożenie zarządzania procesami pozwoliło na uproszczenie procesów w 50,0% zakładach ubezpieczeń. Implementacja zarządzania procesami przyczyniła się do zwiększenia efektywności funkcjonowania zakładu ubezpieczeń w 38,9% oraz szybszego reagowania na potrzeby klientów w 50,0% badanych zakładach ubezpieczeń. Również wysoki odsetek respondentów zadeklarował zmniejszenie kosztów realizowanych procesów (33,4%). Wdrożenie zarządzania procesami przełożyło się na poprawę współpracy z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi w 33,4% badanych zakładów ubezpieczeń, zwiększenie elastyczności funkcjonowania zakładu ubezpieczeń – w 22,2% zakładach ubezpieczeń, a zwiększenie wydajności pracy – w 22,2% zakładach ubezpieczeń. Mniejszy wpływ wskazano w przypadku zmniejszenia kosztów funkcjonowania zakładów ubezpieczeń (16,7%) oraz poprawy komunikacji w zakładzie ubezpieczeń (16,7%). Niewielki odsetek zakładów ubezpieczeń zadeklarował polepszenie konkurencyjności na rynku (11,1%). Według respondentów wdrożenie zarządzania procesami nie przyniosło korzyści w postaci poprawy jakości produktów ubezpieczeniowych czy zwiększenia liczby klientów.

Zastosowanie zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń, obok korzyści, jakie przynosi, wiąże się także z różnymi trudnościami wynikającymi z jego funkcjonowania. Bariery związane ze stosowaniem zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń przedstawia rys. 6.



Rys. 6. Bariery związane z funkcjonowaniem zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń

Źródło: badania własne.

Największymi barierami wynikającymi z funkcjonowania zarządzania procesami są trudności w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesowego (66,7%), trudności dotyczące zmian postaw pracowników (50,0%), a także opór pracowników wobec ciągłych zmian (61,1%). Ponadto 44,4% ankietowanych wskazuje na trudności wynikające z systemów informatycznych wspierających zarządzanie procesami, którymi dysponują ubezpieczyciele. Niewielki odsetek badanych, tj. 11,1%, wskazuje na brak spodziewanego efektu, którym powinno być zakładane zwiększenie sprawności procesów. Na problemy wynikające z nowego sposobu funkcjonowania zakładu ubezpieczeń wskazało 27,8% ankietowanych.

4. Zakończenie

Zagadnienia z zakresu zarządzania procesami w instytucjach finansowych są obecnie na świecie przedmiotem licznych analiz i prac koncepcyjnych. Jak wykazano w przeglądzie literatury przedmiotu, na rynku wydawniczym obserwuje się deficyt polskojęzycznych publikacji poświęconych temu problemowi. Jest on coraz bardziej odczuwalny ze względu na zwiększające się zainteresowanie nauki i praktyki tym zagadnieniem. Brak profesjonalnych publikacji dotyczy szczególnie zastosowań zarządzania procesowego w konkretnych sektorach, w tym w sektorze ubezpieczeń.

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, zakłady ubezpieczeń dostrzegają konieczność wdrażania koncepcji podejścia procesowego w szerszym zakresie niż

dotychczas. Projektowanie i konfiguracja organizacji procesowej to przedsięwzięcie skomplikowane, zwłaszcza że oznacza poruszanie się po gruncie jeszcze słabo rozpoznanym zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Dotychczasowe wdrażanie podejścia procesowego w zakładach ubezpieczeń ogranicza się do wybranych procesów (likwidacji szkód, zarządzania ryzykiem, zarządzania audytem, zarządzania kontrolą wewnętrzną, zarządzania audytem). Aby zmiana w zakładach ubezpieczeń była w pełni skuteczna, musi dotyczyć w pierwszej kolejności rekonfiguracji zasad funkcjonowania całego zakładu ubezpieczeń, a dopiero później poszczególnych części – procesów. Postępowanie odwrotne może prowadzić do niepowodzeń przedsięwzięć projektowych.

Literatura

- Czuber M., Gołąb P., Nojszewski H., 2004, *Zarządzanie procesowe w zakładzie ubezpieczeń*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. II, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Gąsioriewicz L., 2018, *Podstawy zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Hadyniak B., 2000, *Przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe*, [w:] J. Monkiewicz (red.), *Podstawy ubezpieczeń*, tom I, *Mechanizmy i funkcje*, Poltext, Warszawa.
- Hadyniak B., 2010, *Przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe*, [w:] J. Handschke, J. Monkiewicz (red.), *Ubezpieczenia – podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa.
- Karmańska A., 2003, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, PWN, Warszawa.
- Kruk M., 2018, *Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym*, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- PN-EN ISO 9004:2010, 2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), 2004, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. I-II, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Stroiński E., 2003, *Organizacja i zarządzanie zakładem ubezpieczeń*, [w:] J. Monkiewicz (red.), *Podstawy ubezpieczeń*, tom II, *Przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa.
- Szczepańska K., Bugdol M. (red.), 2016, *Podstawy zarządzania procesami*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz. U. 2015, poz. 1844.
- Wojciechowski W., 2009, *Zarządzanie procesowe w branży ubezpieczeniowej*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Zarządzanie procesowe w organizacjach. Teoria i praktyka*, Vizja Press & IT, Warszawa.