

## חברת הביטוח ישראל ישראל<sup>1</sup>

### א. רקע כללי על שוק ביטוח:

שוק הביטוח עובר שינויים רבים המחייבים שינוי מבני בדרכי פעולתו<sup>2</sup>. את השינויים ניתן לסווג לחמישה תחומים:

1. דרישות הפיקוח על הבנקים - תקנות חדשות שמטרתן שכלול התחרות בשוק על ידי הגברת השקיפות ומתן מידע ללקוחות ולמשקיעים.

2. ביטוח ישיר - חדירת חברות הביטוח הישיר לשוק מעלה את השאלה לגבי הערך המוסף שיש ללקוח הסופי בשיטת ההפצה על ידי סוכנים ומפקחים. הצורך בגורמים מתווכים אינו ברור מאליו, במיוחד כאשר מחיר הביטוח ללקוח הסופי גבוה יותר בשיטת ההפצה על ידי סוכנים.

3. התפתחויות טכנולוגיות - ירידת בתלות של חברות הביטוח בסוכנים ומפקחים וגידול המכירות באמצעות האינטרנט.

4. גלובליזציה - שינוי בתרבות הניהול והשירות בשוק הביטוח עם כניסתן של חברות ביטוח זרות כמו AIG.

5. לקוחות תובעניים יותר - מאחר ורמת הצרכנות הישראלית משתפרת, הלקוח הישראלי מתחיל לדרוש רמת שרות גבוהה יותר עם תמורה הולמת לכספו ועם איכות מוצרים גבוהה יותר.

כל השינויים הנ"ל מחייבים את חברות הביטוח שדרך הפצתם היא על ידי סוכנים, להציע ללקוחות ערך מוסף המבוסס על מערכת יחסים ארוכת טווח בין הלקוח לחברה ואשר מושתת על מקצועיות, שירות אישי ואמינות. הערך המוסף של הסוכן הוא בידע המקצועי וביכולתו להתאים את "סל המוצרים" לצרכים השונים והמשתנים של הלקוח, מהעדכון השוטף של נתוני הלקוחות ומהקשר עמם בכל שלב בחייהם.

<sup>1</sup> קנת רון ורחמן דליה (2003). על השימוש בסימולציה לשיפור אפקטיביות הוראת תהליך הערכת ביצועי עובדים. משאבי אנוש, גליון 185, עמ' 30-42.  
<sup>2</sup> ברמן יהודה וסתר אורה (1999). המבוטחים דורשים שירות. סטטוס, גיליון 101 עמ' 28-32.

## **ב. חזון חברת ישראל ישראלי:**

"להיות החברה המועדפת בישראל בתחום ביטוח חיים, לסוגיו השונים."

## **ג. יוזמות אסטרטגיות למימוש החזון:**

הגדלת הפרמיות <sup>3</sup>, הגדלת מספר הפוליסות הנמכרות, שיפור בהכנה ובאיכות תיק לקוח, שיפור במיומנות מקצועית של העובדים בחברה.

## **ד. יעדים למימוש החזון:**

### **1. היבט פיננסי**

גידול של 10% ב-ROI <sup>4</sup> לשנה.

גידול של 10% בפרמיות בשנה.

### **2. היבט הלקוחות**

גידול במכירת פוליסות - 30% בשנה.

גידול במספר לקוחות - 20% בשנה.

גידול במכירות בתוכניות נוספות חדשות ללקוחות קיימים - 20% בשנה.

גידול בסוכנים מופעלים - 10% בשנה.

גידול בסוכנים חדשים - 20% בשנה.

נטישת סוכנים ותיקים - 0%.

מס' פגישות של מפקח עם סוכן ותיק – פעמיים בחודש.

מס' פגישות עם סוכן חדש - 5 פעמים בחודש.

### **3. היבט תהליכי בארגון**

#### **שיפור איכות התיק**

- שימור לקוחות - לא יותר מ 10% נטישת לקוחות במשך שנה.
- ביטול פוליסות - לא יותר מ 10% ביטולים בשנה.
- פדיון פוליסות - לא יותר מ 5% בשנה.
- המרה - לא יותר מ 10% המרות <sup>5</sup> בשנה בפוליסות שאינן מותאמות לצורכי הלקוח.
- היקף פיגורים בתשלומי הפרמיות - לא יותר מ- 10% מסך הפרמיות.

#### **שיפור בהכנת תיק לתביעה**

הגשת פוליסה מלאה ב- 90% ממקרי התביעה.

הכנת תיק תביעה בפחות משלושה שבועות, ב- 90% מהתביעות.

<sup>3</sup> עלות הביטוח ללקוח = הכנסות חברת ביטוח

<sup>4</sup> ROI = Return on Investment =  $\frac{\text{הוצאות-הכנסות}}{\text{הוצאות}}$

<sup>5</sup> המרת פוליסה אחת בפוליסה אחרת = החלפת הפוליסה ללקוח

#### **4. היבט למידה וצמיחה**

מס' הצעות לתוכניות חדשות בחברה- 4 הצעות בשנה.  
הכשרה התנהגותית - עובר לפחות קורס התנהגותי אחד.  
הכשרה מקצועית - עובר לפחות 2 קורסים.

#### **ה. ערכי הארגון של חברת ישראל ישראלי<sup>6</sup>:**

על מנת לאפשר את השגת יעדי החברה נקבעו ערכי ליבה המחייבים את כל עובדי החברה, הסוכנים והספקים.  
הערכים הם:

##### **1. מקצועיות**

על מנת ליצור ערך מוסף ללקוח, עובדי החברה, הספקים והסוכנים, מחויבים להעניק שירותי ביטוח על פי אמות מידה מקצועיות גבוהות ביותר, תוך שאיפה ללמידה מתמדת.

##### **2. תפיסת עולם מכוונת לקוח**

המטרה לתת מענה הוגן והולם לצורכי הלקוח על מנת להעניק לו את הפתרון הביטוחי האינדיבידואלי הנכון ביותר מבחינה מקצועית כלכלית ואנושית, תוך הקשבה לצרכיו הביטוחיים הייחודיים המשתנים לאורך הזמן. החברה ועובדיה מתחייבים לתת פתרונות הולמים משתלמים ויעילים ללקוח.

##### **3. יושרה, אמינות, אדיבות וכבוד**

המטרה ליצור מערכת יחסים הוגנת עם הלקוח ועובדי החברה אשר תבנה על יחס אישי ושירות אישי לכינון מערכת יחסים ארוכת טווח. על העובדים לנהוג בכבוד לאחר ולפעול באמינות, יושרה, הוגנות, אחריות אישית, אדיבות, אכפתיות והקשבה.

<sup>6</sup> מתבסס על אמנת שירות שנחתמה בחברת דולב, ראה ברמן וסתר לעיל.

## 1. דילמות הסוכנים

מערכת ההפצה השכיחה של חברות הביטוח בשיווק תוכניות ביטוח חיים היא על ידי סוכנים. לסוכנים יתכנו מניעים וערכים אשר לא עומדים בהתאמה עם ערכי החברה ויעדיה.

לא פעם הסוכנים תופסים את החברה כמספקת את מוצרי הביטוח ואילו תפקידם הוא שמירת האינטרסים של הלקוחות.

הסוכנים והחברה חייבים להבין שרק על ידי בניית אינטרס משותף בטיפול ושימור לקוח יינתן הערך המוסף לסוכן ויווצר יתרון לשיטת ההפצה על ידי סוכנים. על מנת לאפשר זאת, יש להטמיע את ערכי החברה וכן לפתח מיומנויות שנדרשות מהסוכן בעידן החדש על ידי הכשרות וקורסים. בנוסף, נדרש מתן מידע, הדרכה, תמיכה וייעוץ על ערכי החברה מדיניות החברה וידע מקצועי ושיווקי על ידי המפקחים.

### **הקונפליקט הבסיסי בין הסוכנים, החברה והלקוח:**

תגמול הסוכנים הוא בעיקרו על בסיס עמלות. הסוכן מקבל את רוב העמלות מהפוליסה במשך השנים הראשונות לחיי הפוליסה ואילו עיקר רווחי החברה באים לידי ביטוי מלקוחות ותיקים. נוצר מצב שבו יורדת המוטיבציה של הסוכן לטפל בפוליסה לאחר מספר שנים. לכן, יטה הסוכן לשנות את הפוליסה ללקוח לאחר מספר שנים או להעדיף פוליסה של חברה אחרת שתתן לו תגמול גבוה יותר. לא פעם השינוי הזה יכול להזיק ללקוח ולגרום גם הפסדים לחברה. בחברת ישראל-ישראלי, סוכן טוב הוא סוכן שמתאים את הפוליסה לצורכי הלקוח ולא לפי מניעיו הוא.

הדילמות בתפקוד הסוכן שתוארו לעיל מקשים על הגשמת חזון ויעדי החברה.

## 2. תפקיד המפקחים

המפקחים הינם עובדים מטעם החברה ומטרתם לגייס סוכנים לנהל אותם ולהעניק להם לווית מקצועי ושיווקי.

תחום הביטוח העיקרי בו עוסקים המפקחים הינו ביטוח חיים. תחום זה מורכב, ונדרש בו ידע ביטוחי ומימוני רב המתעדכן באופן תמידי, וכן דרושה הבנה ויכולת איתור של צורכי הלקוחות המשתנים עם הזמן.

**על מנת להגשים את יעדי החברה על המפקח לנהל את פעולות הסוכן מול מספר מטרות. המטרות הן:**

1. שמירה על לקוחות קיימים.
2. גידול במספר הלקוחות החדשים.
3. הגדלת תיקי ביטוח ומכירת תוכניות ביטוח ופוליסות הן ללקוחות חדשים והן ללקוחות קיימים.
3. הקטנת ביטולי פוליסות בששת החודשים הראשונים להוצאת הפוליסה.
4. הקטנה של כמות הפדיונות של פוליסות.
5. הקטנה בהמרת פוליסות קיימות של לקוח לפוליסות חלופיות ממניעים אישיים של הסוכן.

## הערכת תפקודו של המפקח באה ליד ביטוי בתחומים הבאים:

1. מקצועיות בתחום ביטוח חיים: הכרת תחום הבטוח ו"סל המוצרים" בחברה ובחברות מתחרות, עדכון תמידי בכל הנושאים הרלבנטיים כמו: מיסוי, קרנות פנסיה, קופות גמל וכו'.
2. גיוס סוכנים החדשים.
3. מסירת תיק שלם בזמן, בצורה מסודרת וללא טעויות של פרטי הפוליסה לאיש השרות בחברה.
4. עמידה ביעדי המכירות על ידי הגדלת תיקים של סוכנים קיימים כמו: הצעת תוכניות חדשות, בניית מאגר לקוחות, יצירתיות בפתרון בעיות מציאת פתרונות שיווקיים מכירתיים (יצירתיות במבצעים מתאימים, טלמרקטינג, תמריצים לסוכן וכו').
5. מכירה איכותית של תוכניות ביטוח על ידי הסוכן המבוססות על ידע מקצועי ועל יכולתו להתאים את "סל המוצרים" לצרכים השונים והמשתנים בהתאם לצורכי הלקוח וכללי החברה (כאן באים לידי ביטוי יכולת הדרכת הסוכן, עדכון, הבנה ואיתור צורכי הלקוחות).
6. בניית תיקים איכותיים לסוכנים (אחוז נמוך של פיגורים בתשלומי הפרמיות של הלקוחות, אחוז נמוך של ביטולי ופדיונות של הפוליסות ואחוז נמוך והמרות של הפוליסות הקיימות לתוכניות חלופיות).
7. תפיסת עולם עם מכוונת לקוח. יכולת לתת שרות ברמה גבוהה אשר גורמת לסוכן להיות בקשר טוב עם הלקוח. ולדאוג לעדכון שוטף של נתוני הלקוחות ולקשר עמם בכל שלב בחייהם.
- גורם לסוכן להיות ער לצורכי הלקוח ולשינויים הכלכליים האישיים והביטוחיים במהלך תקופת הפוליסה.
8. שמירה על האינטרסים של החברה הסוכן והלקוח (הכרת נוהלי החברה, תמיכה בסוכן בלי לפגוע בנוהלי החברה, מניעת פגיעה בלקוחות בגלל מניעים אישיים של הסוכן למשל ע"י המרות לא מוצדקות של פוליסה).
9. אמינות, יחס, ושירות אישי לסוכן לכינון מערכת יחסים ארוכת טווח. מתנהג בכבוד לסוכן וללקוח ופועל בהוגנות, אחריות אישית, אכפתיות והקשבה (יוצר מחויבות אצל הסוכן).

## מקורות הערכה:

ההערכה נקבעת על סמך מספר מקורות במטרה לספק בסיס רחב להחלטות ארגוניות לשיפור ולמידה לחברה ולעובדיה, וכן לקדם את החדרת האסטרטגיה הארגונית ואת השגת יעדי החברה.

להערכת המפקח מספר מקורות:

1. הממונה הישיר
2. מדדים כמותיים המופיעים בדוחות החברה
3. איש הקשר בחברה (רכז השרות)
4. הסוכנים באחריותו

## ח. תגמול המפקח בחברת ישראל ישראלי

בחברת ישראל ישראלי התגמול מורכב משני מרכיבים: תגמול קבוע ותגמול משתנה.

### תגמול קבוע כעובד החברה:

- 6,000 ₪ שכר בסיס לחודש (דומה לחברות אחרות בשוק).

- תנאים נלווים: ביטוח מנהלים, קרנות השתלמויות, רכב צמוד וארוחות.

#### תגמול משתנה לפי ביצועים, כגון:

- 5% מהפרמיות של הפוליסות של הסוכנים העובדים תחת ניהולו (תגמול נמוך מהמקובל בשוק הביטוח).
- השגת יעדים מעל ומעבר ליעדים שקבעה החברה מזכה בתוספת של 50% משכר בסיס למשך התקופה שבה הוערך המפקח (תגמול גבוה מהמקובל בשוק הביטוח).

#### תגמול משתנה לפי התנהגות, כגון:

- הפעלת סוכנים (מקצועיות, הדרכה, תמיכה מקצועית, שירות ואמינות) תוספת של 30% בשכר הבסיס למשך התקופה שבה הוערך המפקח (תגמול לא מקובל בשוק הביטוח).
- השתתפות בפעילות הכללית בחברה (קורסים, אירועים, פרויקטים מיוחדים) תוספת של 20% בשכר הבסיס למשך התקופה שבה הוערך המפקח (תגמול לא מקובל בשוק הביטוח).

#### מפקחים מצטיינים (בעלי ביצועים גבוהים באופן מובהק):

נסיעות השתלמות לחו"ל עם בני זוגם בסכום כולל של 5,000 דולר.

#### ט. דרישות העיסוק בתהליך המיון:

- דרישות פורמליות:
  - גיל: מ-25 ומעלה
  - השכלה - לפחות תואר ראשון
  - הכשרה - תעודת CLU
  - ידע - היכרות עם תחום הכלכלה והמימון ומשפט, רצוי ידע בשוק הביטוח
  - ידע והכשרה בשיווק ומכירות (איתור צורכי לקוחות)
  - ידע והבנה בתקשורת הולמת (תקשורת שכנוע והדרכה)
  - הבנה וידע בנושאי שירות לקוחות
- ניסיון
  - ניסיון בהדרכה ובמכירות
  - רצוי: ניסיון בהגשת תוכניות עסקיות
  - רצוי: ניסיון במכירות בשוק ביטוח
  - רצוי: ניסיון באדמיניסטרציה

## תכונות רצויות

מימד	ביטוי אופרטיבי
<b>כישורים ומאפיינים אישיותיים המשפיעים על סגנון העבודה:</b>	
כושר ביטוי	יכולת להעביר מסר בצורה ברורה, יכולת להתאים את השפה לשפת הלקוח (עד גבול מסוים), שימוש בעברית "נכונה", יכולת הבעה מחשבה מהירה, יכולת התאמת הפתרון לבעיה.
אינטליגנציה	
יכולת למידה עצמית	מתעדכן, לומד באופן עצמאי
עצמאות	מעדיף שהכל יהיה תלוי בו
בגרות	האם מסוגל לתאר תכונותיו הבולטות כולל חסרונות, ערני למגבלותיו, לוקח אחריות על מעשיו, לא אנוכי
בטחון עצמי	מאמין בעצמו ביכולתו, רצון לקחת פעילות המבוססת על הערכה ריאליסטית של היכולת העצמית
אחריות	משלים משימות בזמן, מוכן להתמודד עם הקשיים על מנת לבצע את המשימה, לוקח אחריות על כישלונות
הישגיות	מציב רף גבוה (ביחס לעצמו וביחס לאחרים), צורך גבוה בהישגים
כושר התמדה	עבודה לאורך זמן באותו קצב והתלהבות, לא מוותר גם כאשר נכשל או נתקל בקשיים - דבק במטרה, נחישות, דוחה סיפוקים
יכולת להתמודד עם אכזבות	יכולת להסיק וללמוד מאי הצלחה, יכולת להכניס את אי ההצלחה לפרופורציה, מתאושש במהירות מתסכול, לא מתייאש מאי הצלחה
משמעת עצמית	מקפיד על זמנים, מבצע את המוטל עליו (גם ללא פיקוח צמוד), יכולת לבצע מטלות פחות נעימות מבלי לדחותן
יכולת ניהול זמן	מספיק לבצע את כל המטלות, תכנון נכון של הזמן
יוזמה	הנעה עצמית, רצון לקדם שיטות חדשות, יכולת לספק מוטיבציה עצמית ולא מאחרים
אמינות	עומד בכללי החברה, ישר לא "מעגל פינות"
שיקול דעת	לפעול תוך התחשבות בהשלכות של מעשים והימנעות מפזיזות
גמישות	מגיב לשינויים ומעדכן ומשנה תוכניות בהתאם
החלטיות	היכולת להגיע להכרעה מחייבת בין חלופות שונות
<b>עמידות:</b>	
סבילות ללחצים	היכולת לשמור על רמת תפקוד בתנאי לחץ ועומס לא שגרתיים
מוכנות לביקורת	המוכנות לקבל ביקורת ולהיעזר בה ללא התגוננות או עוינות
<b>מאפיינים בין-אישיים:</b>	
הופעה ייצוגית	לבוש בצורה מסודרת, אינו מרושל
יכולת שכנוע	יכולת להשפיע על החלטות ודעות של אנשים אחרים
רגישות לזולת	נוטה לעזור לאנשים בעת הצורך, לא מחכה שישאלו אותו, מודעות לתגובות של אחרים, ער לצורכי אחרים, אמפטיה, יכולת שיפוט במצבים חברתיים
תגובה בעימותים	בעת עימותים מרגיע ותורם לאווירה נוחה

אסרטיביות	היכולת של האדם לעמוד בביטחון על שלו ללא פגיעה בזולת
שיתוף	היכולת לשתף פעולה בצוות ולגלות יחס חברי לעמיתים
<b>יכולת ניהולית:</b>	
כושר ארגון	היכולת להציב יעדים, לבצע תוכניות ולהנחות פעילויות באופן יעיל
יכולת הפעלה	היכולת להניע אחרים ולארגן את פעילותם
סמכותיות	היכולת להתקבל כנותן הוראות
האצלת סמכויות	תורם ועוזר לכפיפים להתפתח ולשפר את עצמם על מנת לאפשר להם קבלת החלטות עצמאית
פתרון קונפליקטים	היכולת לפתור עימותים בצוות
<b>נאמנות ומחויבות למסגרת:</b>	
מחויבות	ביצוע משימות שאינן מאחריותו למרות הקשיים והאילוצים
נאמנות	הנטייה לשמור על האינטרסים של המסגרת



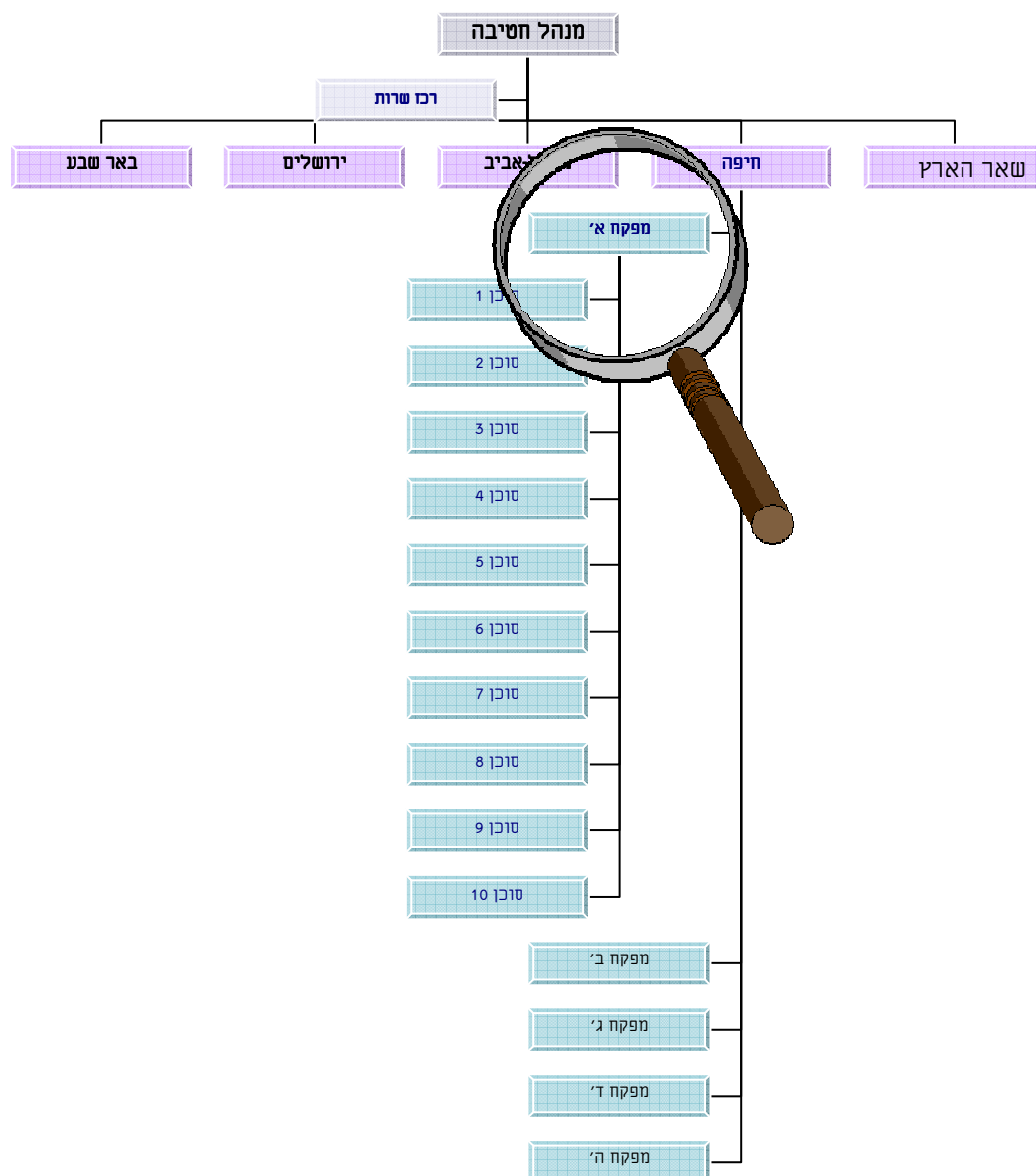
## מסלולי קריירה על פי הערכת ביצועים<sup>7</sup>

### מיפוי משאבי אנוש



<sup>7</sup> "תכנון ופתוח משאבי אנוש בעזרת מודל כישורים", מרק מייזל, מיה הכהן ורון קנת, **משאבי אנוש**, 107, ע' 6-13, 1996.

**מבנה ארגוני של חטיבת ביטוח חיים  
בחברת הביטוח ישראל ישראלי  
(המבנה מפורט רק לגבי מפקח א' בחיפה)**



לחברת ישראל ישראלי יש סניפים בכל הארץ. הסימולציה מורכבת מניתוח תוצאות שאלוני הערכה של 20 מפקחים מארבע הערים הגדולות בלבד (תל-אביב, חיפה, ירושלים, באר-שבע) המועסקים על ידי חברת הביטוח ישראל ישראלי. בכל אחת מארבעת הערים יש ממונה ולכל ממונה יש 5 מפקחים (סה"כ 4 ממונים ו- 20 מפקחים בסימולציה). לכל מפקח יש מספר סוכנים.