

גישור על פערי הדורות

כיצד יש לענות באמצעות הדרכות וניהול ידע על צרכי חתמי הביטוח מדור ה-Y המגוייסים לחברות

תורגם ונערך ע"י אורי מאירי, יועץ ניהול ידע, [מהמאמר](#):

Bridging the Generation Gap, By KELLY LYNCH, senior director, underwriting sciences, with [FirstBest Systems](#) in Bedford, Mass

חברת הביטוח והייעוץ הבינלאומית "Deloitte LLP" העריכה כי על תעשית הביטוח לגייס ולהכשיר 25,000 חתמים בין השנים 2004-2014. דו"ח שהתפרסם על ידי חברת "מקינזי" מציין כי מספר עובדי הביטוח בגיל 55 או יותר עלה ב-74% בעשרת השנים האחרונות, לעומת גידול של 45% בכוח העבודה הכולל.

עבור קהילת חתמי הביטוח, נתונים אלו מדגישים את הצורך הדחוף והחשוב בליקוט, שימור ושיתוף הידע שהצטבר במשך עשורים אצל מומחי החיתום הוותיקים. ידע זה יכול להיעלם בעקבות פרישה של אותם מומחי חיתום, הפועלים כיום בעיקר על-פי ידע אישי שהצטבר מנסיונם העשיר ואינו מתועד.

האתגר של חברות הביטוח הוא לפנות לאנשי דור ה-Y לצורך איוש התפקידים שהתפנו, תוך כדי גישור על פער הדורות. בנוסף, על תחום החתמים לבנות כלים, אשר יאפשרו ללכוד את הידע והנסיון של החתמים הבכירים במטרה להדריך ולהעצים חתמים צעירים. הסוגיה העיקרית היא שעובדי דור ה-Y מעדיפים לפנות לחברות הנחשבות לחברות מתקדמות בעלות טכנולוגיה המאפשרת שיתוף ותהליכים נתמכי web 2.0.

ישנן דרכים לגשר על פער הדורות, תוך כדי מתן הדרכה נאותה למגוייסים החדשים, ווידוא כי הידע של המומחים בתחום ישמר. לפני שנתעמק בסוגיה זו, עלינו להבין את הפרטים הקטנים המרכיבים את האתגר.

הסקר

בשנת 2010, [בכנס של האגודה הלאומית להתאחדות חברות הביטוח](#), נאם גו'ליאן פלאנור מה-FirstBest Systems בנושא המצוין לעיל וביקש מהמשתתפים להשלים סקר קצר לגבי משבר הכישרונות, התפתחות הצוות וסוגי ההדרכות המתקיימות כיום בנושא. התגובות ציינו את העובדה שרוב החברות עדיין מסתמכים על הוראות / ספרי עזר / חומר כתוב לצורך הדרכות והעברת ידע. האתגר הוא להתגבר על שיטה זו.

כאשר נשאלו לגבי הדאגה הגדולה ביותר שלהם בנושא גיוס והכשרת כוח אדם, 35% מהמשתתפים ציינו את נושא ההדרכה המתמשכת והשיתוף בידע. אחוז דומה ציין את נושא איתור המועמדים המתאימים. בנושא שיטת ההדרכה המתאימה ביותר ושיתוף בין אנשי הצוות, 38% ציינו "ישיבה שבועית" ואחוז דומה ציין "שיתוף ידע אד-הוק". חלק מן הנשאלים ציינו כי הם משתמשים במדריכים מודפסים.

רק מספר משתתפים מועט ציין כי לחברתו יכולות טכנולוגיות, אשר מאמצות גישות של הכשרה בזמן אמת ושיתוף למטרות איסוף ידע. במקום זאת, אינרטה-נט, כוננים משותפים ושאר טכנולוגיות המאופיינות כ-Web 2.0 נתפסו כמוצרים עקיפים לניהול ידע.

השוואה בין הדורות

כאשר משווים בין החתמים של דור ה"בייבי בומרס" ובין הדור הבא, ישנם מספר הבדלים בולטים. דור ה-Y שונה בצורה מהותית מבחינת צפיותיו בנושא גישה בזמן אמת למידע דיגיטלי ועובדים אחרים. חתמי דור ה-Y כמעט ולא משתמשים בעט ונייר כמו שהשתמשו בעבר וכמעט ולא מבצעים שיחות טלפון או משתמשים במכשיר הפקסימיליה.

אפילו אם יהיה ניתן לאגור את כל הידע הקיים אצל החתמים לדור הבא, על דרך האחסון להיות מאופיינת בצורה אטראקטיבית מספיק עבור דור ה-Y ועובדים נוספים.

ע"מ שהידע ייוצג בצורה אטראקטיבית ונוחה לשימוש, עליו להיות בעל המאפיינים הבאים:

- **נגישות:** על הידע להיות נגיש, בזמן אמת, מכל מקום.
- **ישימות:** עליו להציג מידע רלוונטי מתוך כלל המידע.
- בעל כושר **תאימות:** מספק הדרכה של עובדים לכל אורך התהליך, בהתבסס על מה שהם מנסים להשיג ובהתבסס על רמת ציפיות המשתמש והשלב בתהליך העבודה.
- **אמינות:** מספק ביטחון לגבי השימוש שבוצע או מבוצע בידע.

שילוב גישות אלו, יכול לשנות את התהליך ולעזור בפתרון האתגרים בצורה משלימה ואחידה. האסטרטגיות לפיתרון נעות בין אוטומציה של מטלות ובניית רוטינות וזאת לצורך לכידה של ידע המצוי אצל חתמים מנוסים, כמו גם פעולות בעלות ערך רב המתבצעות על ידם, בצורה זו חתמים בעלי פחות נסיון יוכלו לתפקד כבעלי נסיון.

טכנולוגיה שיתופית יכולה לסייע

חברות יכולות לאגור את נסיון העובדים שלהן ולהפוך את העבודה ליותר מלהיבה ואטראקטיבית לדור הצעיר יותר, בעזרת תהליכים פשוטים, אוטומטיים שנשארים רלוונטיים

גם כאשר ציפיות המשתמש משתנות. "מערכת מידע שיתופית" היא גישה מעשית הבאה לפתור את כל האתגרים הנ"ל. לקונספט שלושה מאפיינים מרכזיים: אוטומציה, ניהול ידע ושיתופיות.

1. אוטומציה

ישנן המון התייחסויות לגבי אוטומציה בפס ייצור, אך המושג נשאר מעורפל. כיום לא ניתן לפתוח עיתון העוסק בביטוח מבלי לקרוא על הצעדים הנעשים לאוטומציית תהליכים. מערכת ממוחשבת יכולה לבצע תהליכי חיתום מלאים. ניתן בקלות להפוך את ידע החתם לתהליכים וחוקים אוטומטיים לצורך ביצוע העבודה.

אוטומציה יכולה לפנות את זמן החתם על-ידי איגוד כל המידע הדרוש לו, הערכה / מילוי ראשוני של טפסים או אפילו סינון, בירור והגדרת הסיכונים לאדם הנכון. עבור מקומות בעלי נפחי עבודה גדולים, שימושים אלו יוצרים החזר השקעה אטראקטיבי עבור תהליך האוטומציה.

2. ניהול ידע

חשיבות ליקוטו ושימורו של ידע החתמים ידועה. עלינו ללמד את המגוייס החדש במהירות את הידע הנדרש. על מנת להשיג את המטרה הזו עלינו לפתח פלטפורמה להעברת הידע.

המשתתפים זקוקים לכלים מוגדרים על מנת שיכולו ללקט, לשתף וללמד את תובנות החתמים המנוסים לחתמים הפחות מנוסים. דרך אחת היא יצירת "צ'ק ליסט" של חיתום. החתמים המנוסים יכולים "ללמד" את המערכת ע"י הכנסת צ'ק ליסט והצלבה של הצ'ק ליסט לרשימה של סיכונים מוגדרים הבנויים גם מסט כללים. לאחר זמן מה, המערכת ממשיכה להדריך ולהתריע כאשר ישנו מקרה התואם לאחד מאותם תרחישים המוגדרים בצ'ק ליסט. בנוסף, המערכת יכולה לעצור את המשתמש מלהמשיך בתהליך, אלא אם תבצע בדיקה נוספת. המערכת יכול לאגור מידע על מנת לאפשר ניהול מתמיד של ההשפעה של אספקטים שונים בתהליך ולבצע שינויים כאשר הם נזקקים לכך.

3. שיתוף

השימוש בפלטפורמה שיתופית לצורך שיתוף ולמידה בין העובדים בצוות החתמים הנו קריטי. הפלטפורמה השיתופית מסייעת לחתמים הפחות מנוסים לגשת לידע הדרוש להם, במקום אחד.

צ'אט בזמן אמת יכול לסייע לחתם הצעיר והפחות מנוסה לחלוק בידע של חתמים מנוסים בתחומם הנו דוגמא אחת לשיתוף בזמן אמת.

דוגמא נוספת היא היכולת של חברים בצוות להשאיר הודעות בהקשר המתאים ולצרף מסמכים לתיקיית החתמים שלהם, לצורך גישה מהירה וישירה על-ידי משמתשים שונים. כלי שיתוף בזמן אמת מאפשר לכל החתמים לרתום את הידע הקולקטיבי של צוות מורחב, ללא התחשבות במיקום, וכל זאת בזמן אמת.

לסיכום, המחסור בחתמים בעלי ידע ונסיון גדל ככל שחתמים וותיקים פורשים. נושא זה מסב את תשומת לב הענף והלקוחות.

כדי להתמודד עם מצב זה, מוקמות מערכות שיתוף ידע, אשר פונות בעיקר (אך לא רק) לדור ה-Y, משפרות את דימוי ענף הביטוח, מאפשרות צבירת ידע ומספקות איזונים וכלים תומכים לחתמים מתחילים.

החברות המיישמות כלים אלו יכולות להגדיל את האפקטיביות ולהנות מרווחיות גבוהה יותר ללא קשר למיומנות הצוות או לגילו של העובד.