

תעשיית המוקדים הטלפוניים

דו"ח בנושא ניהול התפעול וניהול משאבי אנוש

מנהלת אקדמית

פרופסור ענת רפאלי

צוות המחקר

אבי ינוס

דן זורלא

מיכל חן

רוית רוזיליו

שלי זילברמן

אוגוסט 2004

TECHNION
ISRAEL INSTITUTE OF TECHNOLOGY
Industrial Engineering and Management
Technion City - Haifa 32000 – Israel



הטכניון - מכון טכנולוגי
לישראל
הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול
קריית הטכניון - חיפה 32000

Associate Professor Anat Rafaeli

פרופסור חבר ענת רפאלי

E-mail: anatr@ie.technion.ac.il

<http://ie.technion.ac.il/anatr.phtml>

Telephone: 972-4-8294421 Fax: 972-4-8295688

2004 כל הזכויות שמורות

לפרופ' ענת רפאלי, הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל.

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי - אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר - כל חלק שהוא מן החומר שבדו"ח זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.

Copyright © 2004

Published by Professor Anat Rafaeli, Faculty of Industrial Engineering and Management, Technion - Israel Institute of Technology.

All rights reserved. No part of this report may be reproduced or transmitted in any form by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording by any information storage retrieval system, without permission in writing from the author.

הפרויקט בוצע בתמיכת הפעולה המונעת ומחקר בבריאות בעבודה

משרד התעשייה המסחר והתעסוקה, ירושלים

הודפס בישראל 2004 Printed in Israel

תקציר מנהלים¹

בישראל פועלים כיום בסה"כ כ-500 מוקדים טלפוניים, מתוכם כ-200 הכוללים 10 מוקדנים או יותר בכל משמרת, בענפים: בנקאות, מזון, תחבורה, תקשורת, ביטוח, בריאות, חירום ותיירות. דו"ח זה מסכם ראיונות עם מנהלים של 80 מוקדים במדגם המייצג את כלל המוקדים בישראל פרט לשלוש קבוצות מוקדים: מוקדים בענפי התיירות והבריאות אשר סרבו לשתף פעולה, מוקדים לשרותי חרום המנהלים על ידי המדינה ומוקדים לסיוע במצוקה נפשית אשר מאוישים ע"י מתנדבים.

המחקר הקיף שני תחומים עיקריים:

1. ניהול התפעול (מכירות לעומת שרות, מספר עמדות, זמני המתנה, ניהול תורים, נטישות, סקרי שביעות רצון לקוחות, השענות על משאבים ציבוריים וטכנולוגיה).
2. ניהול משאבי אנוש (שכר, בקרה ופיקוח, גיוס, מיון והכשרה, חופש פעולה למוקדנים, שילוב עובדים זמניים, השכלת המוקדנים, היעדרות, ותק ותחלופה).

ניתוח הנתונים מציע את המסקנות הבאות:

- כמחצית המוקדים עוסקים במתן שרות, כרבע במתן מידע והיתר במכירות. רוב המוקדים מטפלים בשיחות נכנסות, וברובם יש עד 50 עמדות עבודה. זמן ההמתנה הטיפוסי במוקדים הוא 50 עד 60 שניות ולקוחות ממתינים שומעים בדו"ח מוסיקה, רדיו או סבב הודעות של המערכת.
- מוקדים מגדירים נוכחות של כוח עבודה מיומן וקיומם של נכסים זולים כסיבה עיקרית לבחירת מיקומו של המוקד ורובם אינם מקבלים הקלות ממיסים ואינם נעזרים במשאבים ציבוריים כגון לשכות תעסוקה לגיוס או השמת עובדים.
- מוקדנים עונים ביום ל-100 עד 150 שיחות, אך במוקדים מסוימים העומס מגיע ל-250 שיחות ביום. בקרת איכות מתבצעת בין השאר על ידי האזנה למוקדנים, אך מנהלים מאזינים לשיחות בממוצע רק פעם בחודש. רוב המוקדים עורכים סקר תקופתי של שביעות רצון לקוחות ומעבירים את נתוני הסקר כמשוב למוקדנים.
- מוקדים מאוישים בעיקר על ידי נשים (כ-70% מכוח העבודה במוקדים) ובעיקר על ידי עובדים בעלי השכלה תיכונית או סטודנטים. הוותק הממוצע של המוקדנים הוא רק כשנה והתחלופה הטיפוסית היא של כ-30% לשנה. רמת התחלופה גבוהה יותר במוקדי שרות מאשר במוקדי מכירות. רמת ההיעדרות מהעבודה במוקדים עומדת על 10% - 5% ליום. רק כחמישית מהמוקדים מעסיקים עובדים זמניים, וגם באלה עובדים זמניים הם חלק קטן מכוח העבודה.

שכר המוקדנים הטיפוסי הוא בסביבות שכר המינימום, כשבתעשיות הבנקאות והביטוח השכר הגבוה ביותר ובתעשיות התחבורה וה- Outsourcing השכר הנמוך ביותר. ישנה עליה משמעותית בכמות העבודה בשנתיים האחרונות אשר לא השתקפה בעליה בשכר העבודה.

עלות הגיוס, מיון והכשרת מוקדנים יכולה להגיע ל- 13,000 ₪ במוקדים מסוימים אך העלות השכיחה היא כ- 4000 ₪ לעובד. קיים הבדל משמעותי בין התעשיות השונות בהשקעה בגיוס, מיון והכשרה של מוקדנים.

נמצא מתאם חיובי בין רמת ההשכלה של המוקדנים לבין מידת חופש הפעולה הניתן להם, וכן בין השכלה לבין מידת ההשקעה בגיוס, מיון והכשרת עובדים. ניכר אם כך כי השכלה פורמאלית אינה מהווה תחליף להכשרה מקצועית לעבודה במוקדים טלפוניים.

קיים מתאם שלילי בין השקעה בתהליך הגיוס והשקעה בהכשרה ראשונית למוקדנים לבין רמת התחלופה. ייתכן כי הסיבה לתחלופה היא עומס העבודה הרב הבא לידי ביטוי במספר רב של אינטראקציות עם לקוחות בכל יום עבודה, או היעדר הגמישות הקיים בכל המוקדים הן בשעות העבודה והן במהלך העבודה. לא נמצאו מוקדים אשר יישמו סגנון עבודה גמיש יותר, כולל שעות עבודה גמישות, עבודה מהבית, או העשרת עיסוק על ידי שילוב של מוקדנים במשימות נוספות במקביל למענה לטלפונים.

תוכן עניינים

עמוד 5	1. מבוא לתעשיית המוקדים הטלפוניים
עמוד 8	2. תעשיית המוקדים הטלפוניים בישראל
עמוד 11	3. ניהול התפעול במוקדים בישראל
עמוד 14	4. ניהול משאבי אנוש במוקדים בישראל
עמוד 19	5. סיכום ומסקנות
עמוד 21	6. ביבליוגרפיה
עמוד 22	7. נספחים

פרק 1 –

מבוא לתעשיית המוקדים הטלפוניים

דו"ח זה מסכם את דפוסי ניהול התפעול וניהול משאבי אנוש במוקדים טלפוניים. לצורך הניתוח, מוקדים טלפוניים הוגדרו כארגונים אשר המערך התפעולי שלהם מבוסס על תקשורת טלפונית עם הלקוחות. התקשורת מתבצעת באמצעים אנושיים (מוקדנים), או על ידי מערכת ניתוב שיחות אלקטרונית.

היקף התעשייה בעולם

תעשיית המוקדים הטלפוניים מתפתחת בקצב מהיר ביותר בישראל ובעולם. באנגליה בלבד תעשיית המוקדים מעסיקה יותר עובדים מאשר תעשיית הפחם, המתכת והמכונות יחדיו. בחמש השנים האחרונות גדל באנגליה מספר המועסקים במוקדים מאחוז אחד ל- 2.5% מכלל המועסקים במשק¹. בארה"ב ההערכות הן כי ישנם כ- 300,000 מוקדים טלפוניים, המעסיקים כ- 6 מיליון איש, מספר העולה על כמות המועסקים במגזר החקלאות.

סך ההוצאות השנתיות של המוקדים מוערכות בכ- 200 מיליארד \$, מתוכן כ- 60% מושקעים בכוח אדם. סך היקף המכירות באמצעות מוקדים מוערכות בארה"ב כ- 500 מיליארד \$ לשנה, עם קצב גידול של כ- 8% לשנה². ההתפתחות המהירה בפעילות המוקדים הטלפוניים נובעת בעיקר משיפורים טכנולוגיים, המאפשרים זמינות ונגישות שלא היו קיימים בעבר, כאשר לקוחות נדרשו להגיע פיסית לארגון. לכך מתווספות התחרות הקשה בכל התחומים במשק והתפתחותן של תודעה וציפייה לאיכות השירות.

במקביל להקמת המוקדים התפתחו טכנולוגיות חדשות לתפעול המוקדים. הטכנולוגיות הבסיסיות הן PBX (המרכזייה), CTI (תוכנת ניתוב השיחות), IVR (המענה הקולי האוטומטי) ו-CRM (מערכת ניהול קשרי הלקוחות).

¹ Alferoff, C. & Knights, D. (2002), "Quality Time and the 'Beautiful Call'", *Re-Organising Service Work*, Britian, Ashgate, 183-227.

² Mandelbaum, A., *Service Engineering*. From: iew3.technion.ac.il/serving.

מבנה התעשייה

מוקדים טלפוניים מקיפים מגוון פעילויות. הפעילויות מבוססות הן על שיחות יוצאות - מוקדי מכירות וטלמרקטינג, והן על שיחות נכנסות - שירות לקוחות, תמיכה טכנית, שימור ופיתוח לקוחות (בנייה ושימור יחסים עם לקוחות קיימים כדי להבטיח את השארתם בחברה), השארת הודעות וניתובן (מוקדנים לוקחים הודעות בלבד ומעבירים אותן לחברה), מתן מידע (השירות היחיד הניתן הוא מידע שהמוקדנים מעבירים ללקוחות) וגבייה (תשלום חשבונות ובירורים). המוקדים פועלים לעיתים בתוך מבנה ארגוני קיים, ולעיתים במסגרת מיקור חוץ (Outsourcing - מוקדים המבצעים אחת או יותר מהפעולות הנ"ל עבור חברות אחרות שאינן מסוגלות או רוצות להקים מוקד פנימי).

ניהול משאבי אנוש במוקדים הטלפוניים

הבעיה הקריטית ביותר בניהול משאבי אנוש במוקדים טלפוניים היא בעיית העזיבה. התעשייה ככלל, בארץ ובעולם, מדווחת על ותק ממוצע שבדרך כלל אינו עולה על 18 חודשים. מאחר ועזיבה בדרך כלל מהווה אינדיקציה לאי-שביעות רצון, נשאלת השאלה מה במערך הניהול והתפעול של מוקדים טלפוניים מעורר את אי-שביעות הרצון. שאלה זו עמדה בבסיס המוטיבציה לדו"ח זה ולמחקר אותו הוא מסכם.

בספרות המחקרית הועלו השערות שונות לגבי הסיבות לעזיבה התכופה של מוקדנים. יש הטוענים כי העבודה במוקדים שוחקת ביותר, בשל הסטנדרטיזציה והרוטינה בתפקיד והגדרת התפקיד הכובלת³. יש הטוענים כי העבודה מעייפת בשל הלחץ לעמוד בזמני יעד לשיחות ולביצועים גבוהים⁴. יש הטוענים כי הבעיה היא רמת הניטור והמדידה האינטנסיבית והבלתי פוסקת של ביצועים⁵. לבסוף, יש הטוענים כי הבעיה נעוצה בשינויים התכופים בטכנולוגיה הנהוגים בתעשייה זו, תהליך המעמיס על המוקדנים הכשרות ושינויים רבים בדפוסי העבודה נוסף על העבודה השגרתית⁶.

³ Frenkel et al., Hutchinson et al., (1998) as cited by Alferoff, C. & Knights, D. (2002), "Quality Time and the "Beautiful Call", *Re-Organising Service Work*, Britian, Ashgate, 183-227.

⁴ Deery, Iverson & Walsh, (2001) as cited by Alferoff, C. & Knights, D. (2002), "Quality Time and the "Beautiful Call", *Re-Organising Service Work*, Britian, Ashgate, 183-227.

⁵ Holman, D., Chissick C. & Totterdell P. (2002), "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well Being in Call Centers", *Motivation and Emotion*, Vol. 26 (1), 57-81.

⁶ Fernie & Metcalf, (1997). as cited by Alferoff, C. & Knights, D. (2002), "Quality Time and the "Beautiful Call", *Re-Organising Service Work*, Britian, Ashgate, 183-227.

סוגיית העזיבה התכופה של המוקדנים קשורה כנראה בצורה כלשהי לשאלה קריטית בניהול בכלל ובניהול מוקדים טלפוניים בפרט. שאלה זו נוגעת לחשיבות ההקפדה על נהלי עבודה אחידים וקשיחים. יש הטוענים כי חופש פעולה רב יותר נותן למוקדנים תחושת חופש ואוטונומיה, אשר נמצאו כמגבירים את מוטיבציית העובדים ואת איכות השירות.⁷ לעומתם, יש הטוענים כי רק הקפדה על זמני ונהלי תפעול אחידים מייעלת את תהליך העבודה ועל ידי כך משפרת את השירות.

ארגון LIMRA חקר את תרבויות העבודה של 200 מוקדים טלפוניים מ-11 תעשיות שונות בארה"ב.⁸ המחקר זיהה תכונות משותפות לכל מוקדי השירות: מיקוד ונתינת חשיבות גבוהה ללקוח, מכוונות להישגיות גבוהה, הצבת יעדים והשגתם כערך עליון ואחריות אישית של הנציגים. עוד מצא המחקר כי כל המוקדים שנסקרו מאופיינים בהיעדר אוטונומיה לנציגים, כלומר היעדר אפשרות לתכנן ולשלוט על עבודתם. בניגוד לאחידות במוקדי השירות, נמצאו הבדלים משמעותיים בין סוגים שונים של מוקדי מכירות בתחומי המיקוד בלקוח, חשיבותו ובחמימות סביבת העבודה. עם זאת, כל מוקדי המכירות נמצאו מוכוונים משימה, יוזמתיים ושמים דגש על המוניטין והשם הטוב של החברה.

לסיכום, ענף המוקדים הטלפוניים מתפתח ומתרחב כל הזמן, כמות הלקוחות שרוצים לקבל שירות בטלפון או באינטרנט גדלה כל יום, מגוון השירותים שמוצע בתחום הולך וגדל, והעתיד מזמן המשך גידול וצמיחה. יתרת דו"ח זה מדווחת על תעשיית המוקדים הטלפוניים בישראל. פרק 2 מתאר נתונים כלליים לגבי תעשיית המוקדים בישראל ואת שלבי איסוף הנתונים במחקר הנוכחי. פרק 3 מתאר את ניהול התפעול במוקדים. פרק 4 מתאר את ניהול משאבי האנוש במוקדים. בפרק 5 מוצגות המסקנות הסופיות של הדו"ח.

⁷ Knights & Odih, (2000) as cited by Alferoff, C. & Knights, D. (2002), "Quality Time and the Beautiful Call", *Re-Organising Service Work*, Britian, Ashgate, 183-227.

⁸ McCulloch, M. C. (2003), "Contact Center Work Culture Study", *LIMRA International*, USA.

פרק 2 –

תעשיית המוקדים הטלפוניים בישראל¹

כדי ללמוד על היקף הפעילות של מוקדים טלפוניים בישראל סרקנו את כל העמודים של ספר הטלפונים העסקי ("דפי זהב") ופנינו טלפונית לכל החברות המופיעות בו, בפניה הטלפונית שאלנו האם יש לחברה מוקד טלפוני וכמה עמדות פעילות במשמרת הוא כולל. בנוסף, זיהינו עוד מוקדים טלפוניים במקורות שונים, כגון אינטרנט, פרסומים בעיתונות, עיתונות מקצועית העוסקת בנושא ומידע ממכרים.

על פי הסקירה הערכתנו היא כי בישראל פועלים כיום כ- 500 מוקדים טלפוניים בתעשיות השונות. מתוכם כ- 200 מוקדים גדולים יחסית, הכוללים מעל 10 מוקדנים במשמרת. מספר העובדים במוקדים הגדולים יחסית הוא כ- 11,000 רוב המוקדים ממוקמים במרכז הארץ ורובם פועלים בשירות לקוחות.

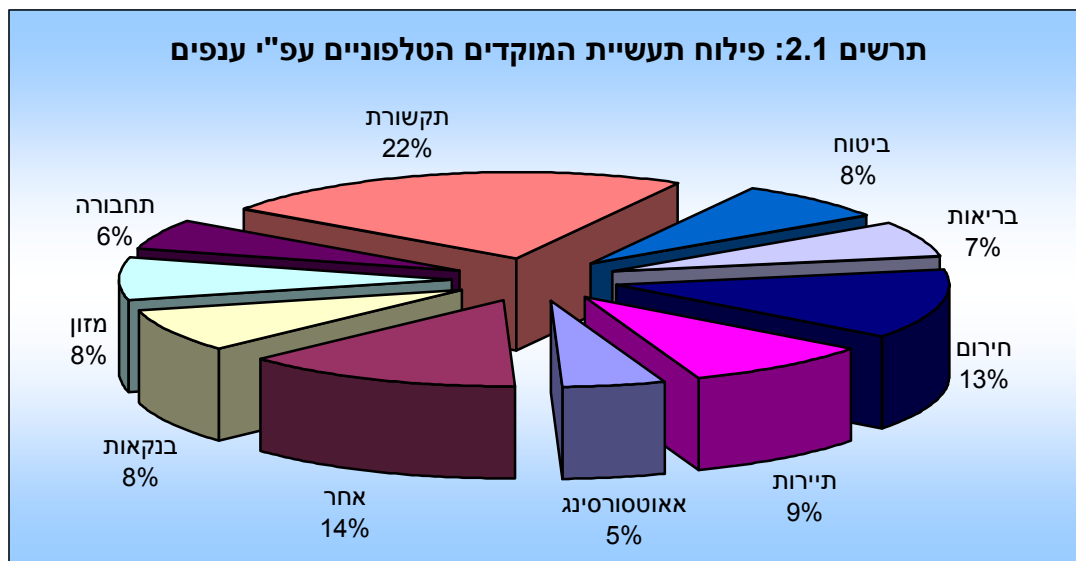
ההוצאות השנתיות על משאבי אנוש בכלל המוקדים בישראל מסתכס בכ- 20 מיליון \$ המשולמים כמשכורות. כלל ההוצאות על רישיונות התוכנה, המכירות והטיפול בלקוחות, מוערכות גם הן בכ- 20 מיליון \$ בשנה, ועלות הקמת התשתיות של המוקדים החדשים מוערך בכ- 30 מיליון \$⁹.

כמו בכל העולם, גם בארץ נמצאו מוקדים מסוגים שונים: חלקם פנימיים ונותנים שירותים ללקוחות הארגון, וחלקם פועלים כמוקדי Outsourcing. ישנם מוקדי תמיכה טכנית, וקיימים גם מוקדי Helpdesk, שהם מוקדים לתמיכה טכנית לעובדי הארגון עצמו. בנוסף, ישנם מוקדי טלמרקטינג, מוקדי מתן מידע ומוקדי השארת הודעות.

התעשיות העיקריות המפעילות מוקדים טלפוניים הן: בנקאות, בריאות, ביטוח, תקשורת, תיירות, תחבורה, מזון וחירום. עם זאת, התעשייה המפותחת והמתקדמת ביותר בתחום זה היא תעשיית התקשורת (טלפוניה, אינטרנט, טלוויזיה, סלולרי), המפעילה את המוקדים הטלפוניים הגדולים ביותר, בה כל חברה מפעילה בד"כ מוקדים מסוגים שונים - שירות לקוחות, מכירות, תמיכה טכנית, ועוד.

⁹ גורדון, צ. (2004), "CC ושמחי ישראל", הכל על ה-Call - מדריך גלובס למוקדי שירות טלפוניים, 22-24.

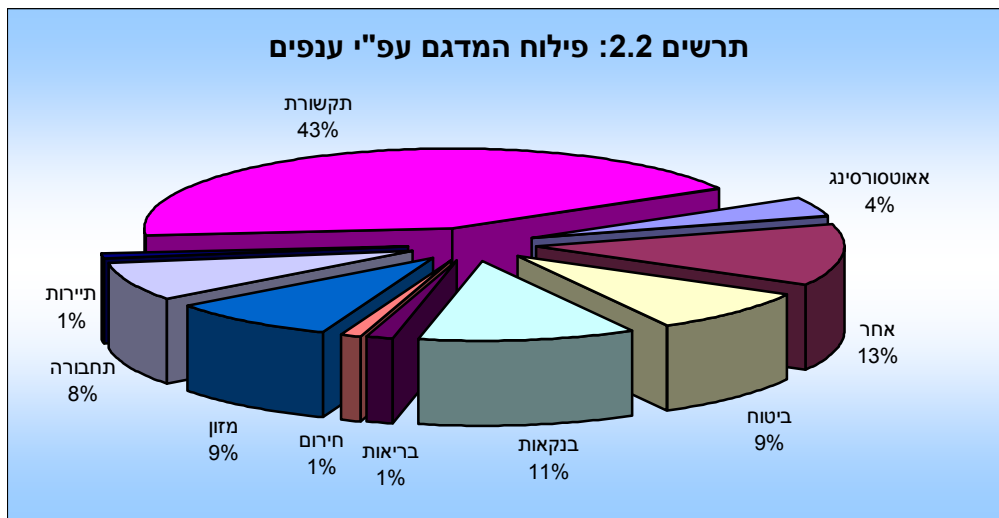
תרשים 2.1 מתאר את פילוח אוכלוסיית המוקדים הטלפוניים בישראל מבחינת מגזר תעשייה.



כדי ללמוד על ניהול המוקדים הטלפוניים בישראל, ערכנו מחקר מעמיק על מדגם מייצג של 80 מוקדים מתוך אוכלוסייה של כ- 200 מוקדים שהוגדרו כגדולים. המדגם מקיף את כלל סוגי התעשיות למטרות רווח, ואינו כולל מוקדי חירום המנוהלים על ידי המדינה ומוקדים לסיוע במצוקה נפשית, אשר רובם מאוישים ע"י מתנדבים. בנוסף, המדגם לא כולל כמעט את ענפי התיירות והבריאות במדגם מצומצם ביותר, כיוון שארגונים מענפים אלו לא נתנו את הסכמתם להשתתף במחקר.

איסוף הנתונים נעשה, כאמור, באמצעות פנייה טלפונית למוקדים באוכלוסייה. בפנייה זו הוסברו מטרות המחקר, ובעקבותיה נשלח למנהלי המוקד מסמך המפרט את מטרת המחקר ומדגיש את סודיות הנתונים (נספח מס' 1).

תרשים 2.2 מתאר את פילוח המדגם מבחינת מגזר תעשייה. כפי שניתן לראות בהשוואה בין תרשים 2.1 ותרשים 2.2, המדגם מייצג היטב את האוכלוסייה פרט מוקדים בתעשיית הבריאות והתיירות.



איסוף הנתונים נעשה בעזרת שאלון, אשר פותח ע"י צוות מחקר רב לאומי של חוקרים מאוניברסיטאות במספר מדינות באירופה, צפון אמריקה, אפריקה, דרום ומזרח אסיה ואוסטרליה. השאלון פותח באנגלית (נספח מס' 2) ותורגם על ידינו לעברית (נספח מס' 3). השאלון מקיף את התחומים הבאים:

1. **ניהול התפעול**, בתחום זה נשאלו שאלות לגבי סוג המוקד, מכירות לעומת שירות, מספר עמדות, זמני המתנה, אופן ניהול התורים, נטישת לקוחות, סקרי שביעות רצון לקוחות, השענות על משאבים ציבוריים וטכנולוגיה.
2. **ניהול משאבי אנוש**, בתחום זה נשאלו שאלות לגבי שכר, בקרה ופיקוח, גיוס, מיון והכשרה, חופש פעולה למוקדנים, שילוב עובדים זמניים, השכלת המוקדנים, היעדרות, ותק ותחלופה.

במהלך התרגום לעברית הוספו והותאמו שאלות שונות בשאלון למשק הישראלי ולתרבות הישראלית (נספח מס' 4).

לצורך מילוי השאלון נקבעה פגישה אישית של אחד מחברי צוות המחקר עם מנהל המוקד הרלוונטי. כל המידע שנמסר בפגישה ובשאלון נשמר חסוי, קידוד והקלדת הנתונים לא כללו את שם המנהל או שם המוקד, אלא קוד זיהוי פנימי לצרכי המחקר. ניתוח הנתונים נעשה באופן מקובץ כדי לא לאפשר זיהוי של אדם או ארגון כלשהו.

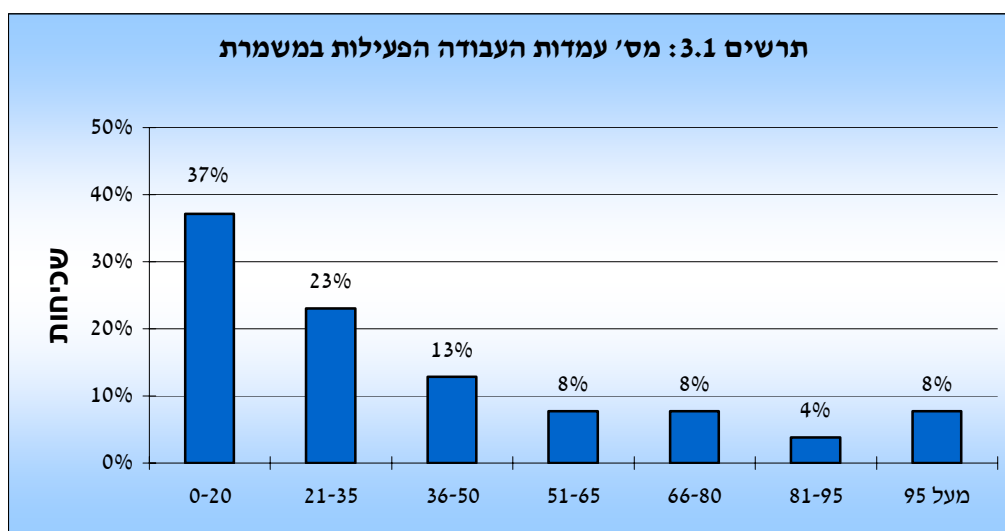
דו"ח זה מתאר את הממצאים מהמוקדים שנסקרו בישראל. בהמשך, מתוכננות השוואות של הנתונים אשר נאספו בישראל לנתונים שנאספו במקומות אחרים בעולם (נספח מס' 5).

פרק 3 -

ניהול התפעול במוקדים בישראל¹

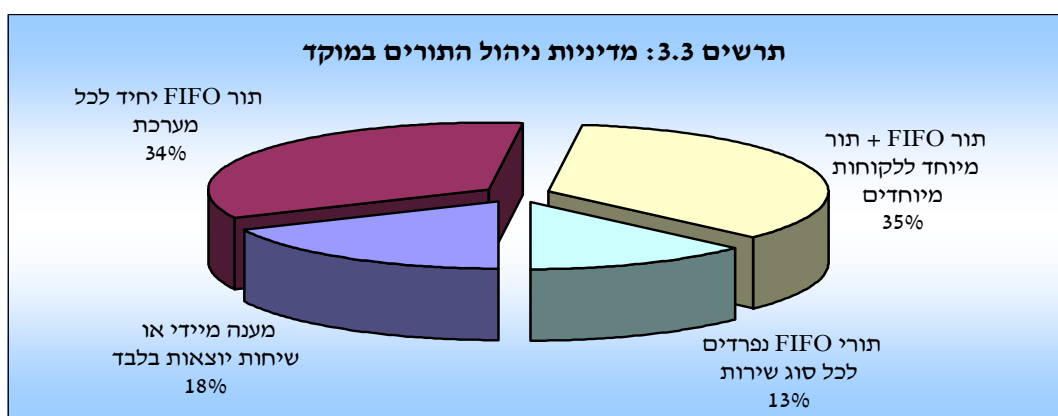
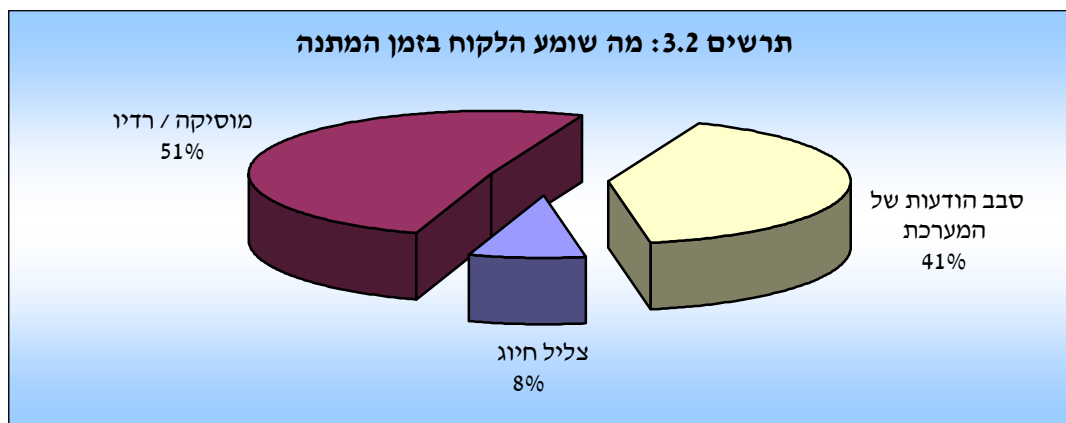
אפיוני המוקדים

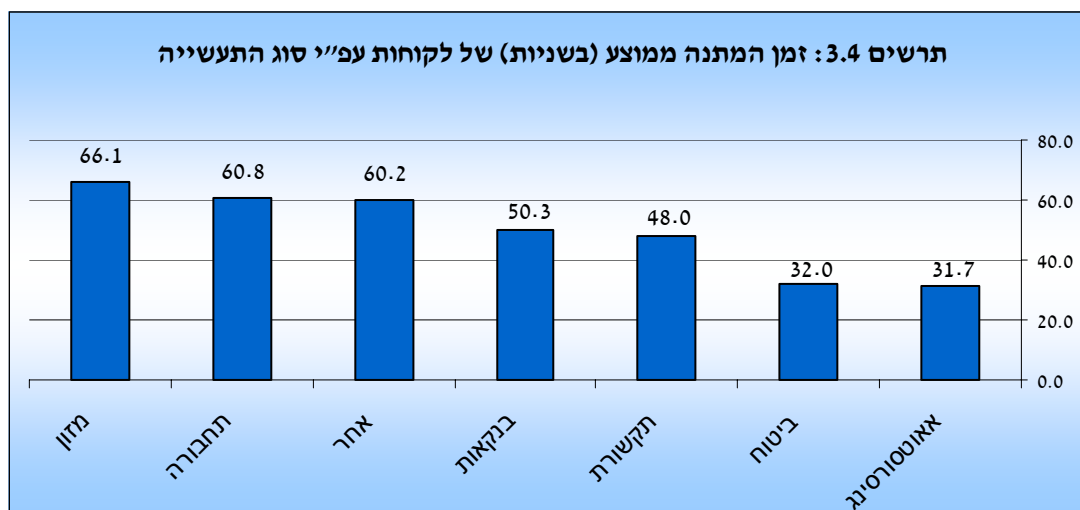
- 56% מהמוקדים עוסקים במתן שירות, 25% מהם עוסקים במתן מידע ו- 19% עוסקים במכירות ובטלמרקטינג.
- ב- 81% מהמוקדים שנבדקו רוב השיחות הן שיחות נכנסות.
- ב- 73% מהמוקדים יש עד 50 עמדות עבודה ובמחצית ממוקדים אלה עד 20 עמדות (תרשים 3.1).
- ב- 72% מהמוקדים האסטרטגיה המרכזית היא שיפור מתמשך באיכות השירות.
- במוקדי שירות 75% מהמוקדנים הם נשים, לעומת מוקדי מכירות בהם 70% הן נשים.
- מוקדים מעסיקים בין 10 לבין 232 מוקדנים, כאשר 50% מהמוקדים מעסיקים יותר מ-55 מוקדנים.
- כשליש מהמוקדים מעסיקים מוקדנים רק במשרה מלאה, כרבע מהמוקדים מעסיקים מוקדנים רק במשרה חלקית והיתר מעסיקים את רוב המוקדנים במשרה מלאה.
- היחס הממוצע בין מס' עמדות העבודה למס' המועסקים הוא 1: 1.4.



ניהול תורים וזמני המתנה

- ב- 52% מהמוקדים מושמעת לממתינים מוסיקה או רדיו, וב- 41% מהמוקדים מושמע סבב הודעות על מבצעים או מוצרים ושירותים חדשים (תרשים 3.2).
- ברוב המוקדים (96%) לא ניתן כל מידע על ההתקדמות בתור (כגון מיקום בתור או זמן המתנה משוער). ב- 27% מהמוקדים ניתנת ללקוח אפשרות להשאיר הודעה אך אין אפיון ייחודי של התעשייה בה מוצעת אפשרות זו.
- בכל המוקדים בהם מטופלות שיחות נכנסות משתמשים במערכת ניהול תורים בשיטת ה-FIFO, אם כי בצורות תפעול שונות (תרשים 3.3).
- במוקדי מכירות זמן ההמתנה הממוצע של לקוחות הוא 43 שניות, לעומת מוקדי השירות, בהם זמן ההמתנה הממוצע הוא 52 שניות.
- בתעשיות הביטוח וה-Outsourcing משך זמן ההמתנה של הלקוחות קצר יותר (כחצי דקה) לעומת התעשיות האחרות (כדקה אחת). בתעשיות התקשורת והבנקאות משך זמן ההמתנה הוא כ- 50 שניות (תרשים 3.4).





משאבים ציבוריים וטכנולוגיה

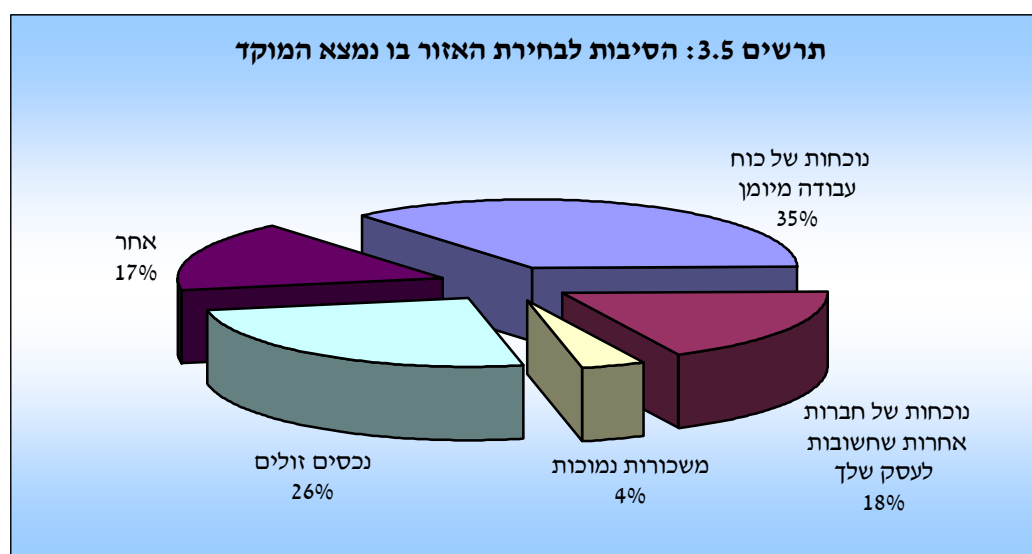
26% מהמוקדים מדווחים שהיתרון המשמעותי של האזור בו הם נמצאים הוא הנכסים הזולים. 35% מהמוקדים מדווחים שהיתרון באזורם הוא נוכחות כוח עבודה מיומן (תרשים 3.5).

86% מהמוקדים אינם משתמשים במשאבים ציבוריים כגון לשכות התעסוקה ותוכניות הכשרה ממשלתיות להשמה או הכשרת עובדים.

90% מהמוקדים אינם מקבלים הקלות במיסים, שכן הם נמצאים באזורים מרכזיים.

80% מהמוקדים משתמשים בפקס כאמצעי תקשורת עם לקוחות. מחצית מהמוקדים משתמשים גם בדואר אלקטרוני ובמערכת ניהול קשרי לקוחות (CRM).

ב- 82% מהמוקדים מתבצע סקר שביעות רצון לקוחות טלפוני מדגמי. תוצאות הסקר מועברות כמשוב למוקדנים בממוצע פעם בחודש.



פרק 4 -

ניהול משאבי אנוש במוקדים בישראל¹

אפיוני המוקדים

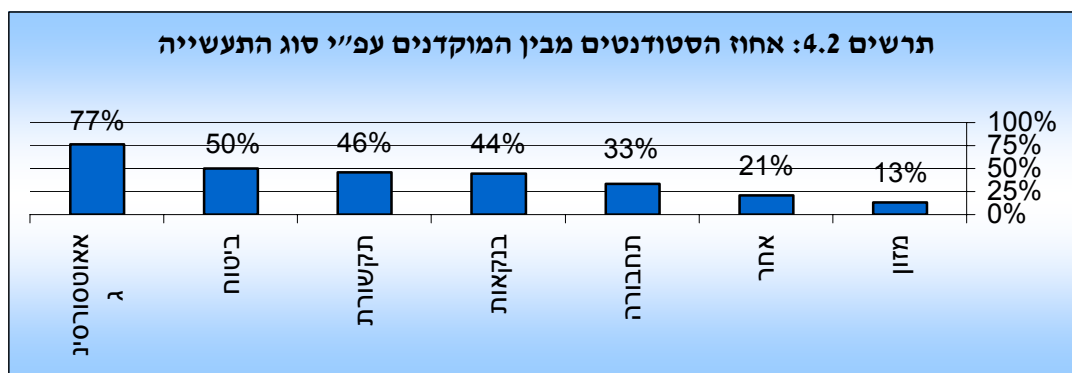
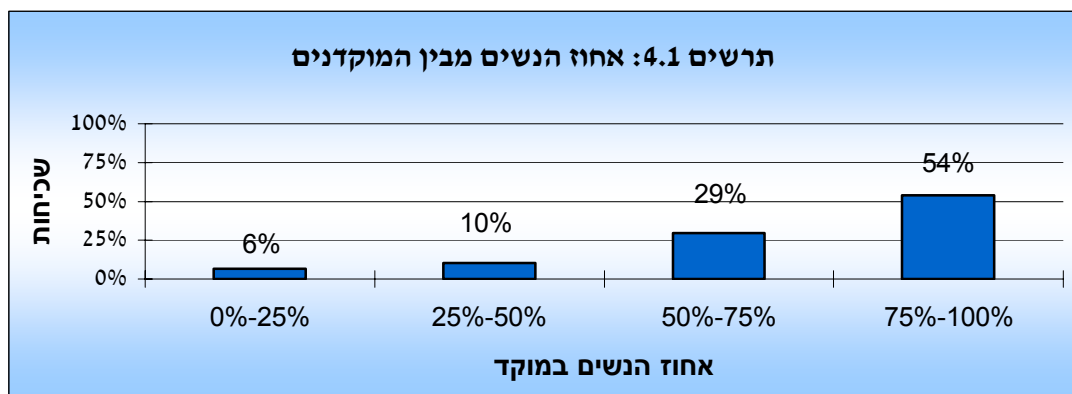
ב- 84% מהמוקדים רוב כוח העבודה מורכב מנשים (תרשים 4.1).

ב- 28% מהמוקדים הוותק הממוצע של המוקדים הוא פחות משנה. ב- 38% נוספים הוותק הוא בין שנה לשנתיים. במגזר הפרטי ותק המוקדים נמוך באופן משמעותי ממוקדי החברות הממשלתיות (למטרות רווח) בהן הוותק הממוצע הוא מעל 5 שנים.

ב- 55% מהמוקדים ותק המנהלים הוא בין שנה לשלוש שנים. ב- 15% מהמוקדים ותק המנהלים עולה על שש שנים. במקרה זה לא נמצאו הבדלים בין התעשיות השונות, אך בדומה לוותק המוקדים, ותק המנהלים במוקדים בחברות הממשלתיות (למטרות רווח) גבוה יותר באופן משמעותי.

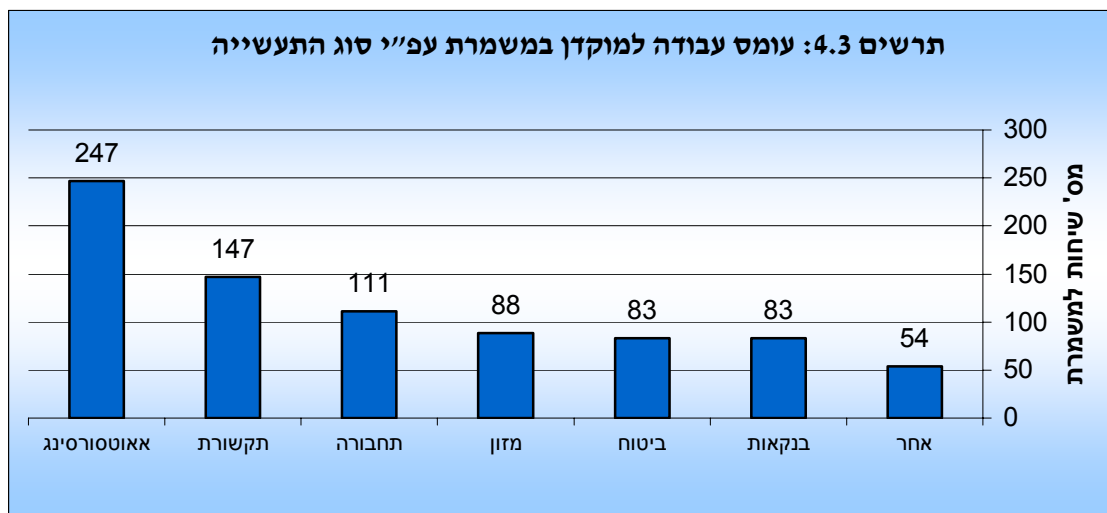
רוב המוקדים הינם סטודנטים ורוב המנהלים במוקד הם בעלי תואר ראשון. במקרה זה לא נמצאו הבדלים בין התעשיות השונות.

במוקדי ה- Outsourcing אחוז הסטודנטים הינו 77%, גבוה משמעותית משאר סוגי המוקדים (תרשים 4.2).



בקרה ופיקוח

- מוקדן עונה ביום לכ- 100 שיחות בממוצע. עם זאת, בענף התקשורת מוקדנים עונים לכ- 150 שיחות ביום ובמוקדי Outsourcing לכ- 250 שיחות ביום (תרשים 4.3).
- מנהלים מאזינים לשיחות של כל מוקדן בממוצע פעם בחודש.
- מוקדנים מקבלים הערכה ומשוב על ביצועיהם בממוצע אחת לחודש.
- לטענת המנהלים מידע הנאסף מניטור ביצועים ומהאזנה לשיחות משמש לפעולות משמעת, לשיפור ביצועים ולזהות צרכי הכשרה.

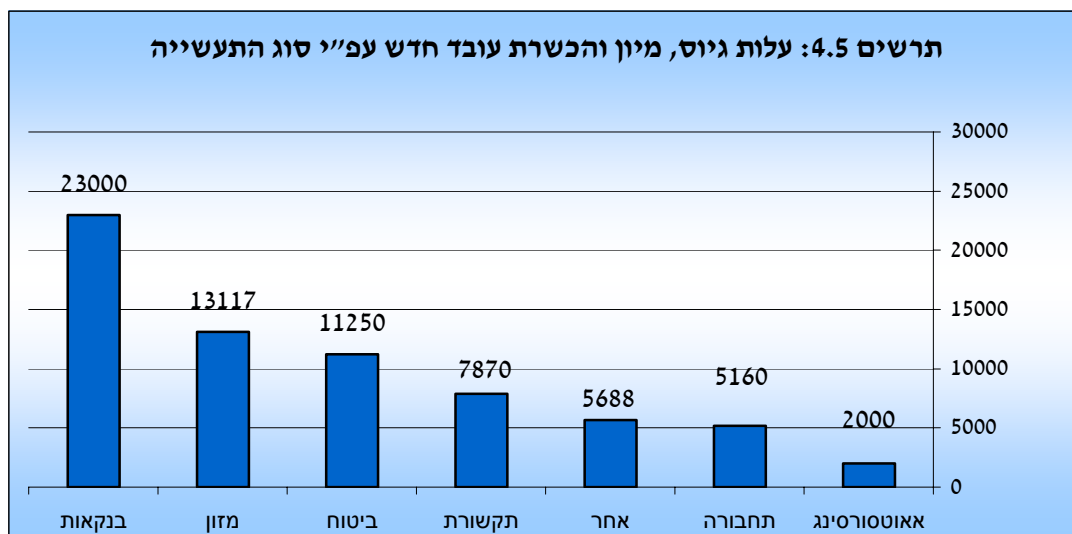
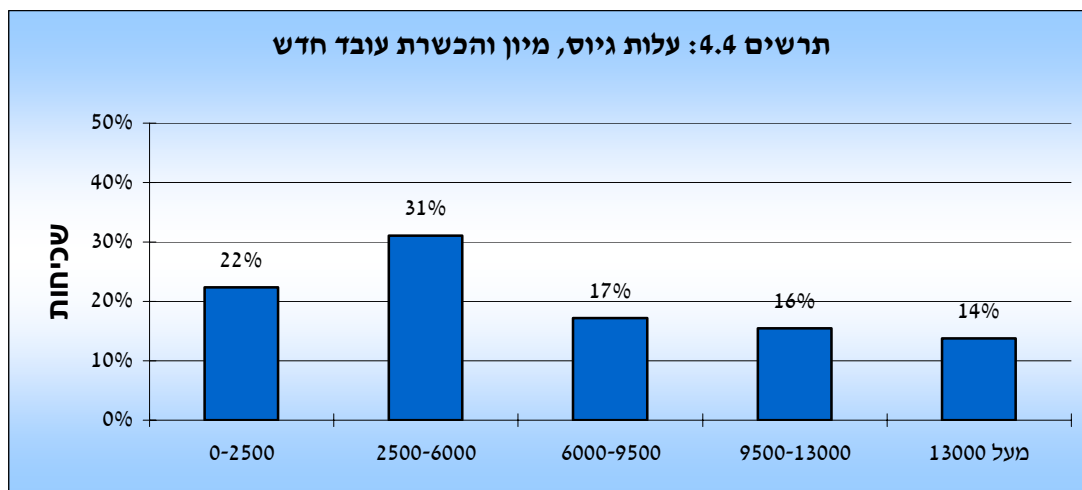


עובדים זמניים

- רק 20% מהמוקדים מעסיקים עובדים זמניים. במוקדים אלה עובדים זמניים מהווים בממוצע 11% מכוח העבודה. אין הבדלים בין התעשיות השונות בהעסקת עובדים זמניים.
- הסיבה העיקרית להעסקת עובדים זמניים היא חסכון בהוצאות.
- השכר לשעה של עובד זמני ועובד קבוע זהה, ההבדל הוא בתוספות הסוציאליות ובתנאים הנלווים.
- לאחר כשנה 45% מהעובדים הזמניים מתקבלים לעבודה קבועה.

גיוס, מיון והכשרת עובדים

- מבין המגויסים בקשה להתקבל לעבודה במוקדים רק 23% בממוצע מתקבלים לעבודה.
- ב-20% מהמוקדים מתקבלים לעבודה פחות מ-2% מהמגויסים בקשה להתקבל לעבודה.
- 95% מהמוקדים המתקבלים לעבודה עוברים מבחני מיון שונים.
- ב-54% מהמוקדים משך ההכשרה הראשונית למוקדים היא עד שבועיים. ב-35% נוספים עד חודש ימים. הכשרה ארוכה יותר ניתנת במוקדים בהם העבודה מורכבת יותר.
- ב-53% מהמוקדים עלות גיוס, מיון והכשרת מוקדן היא עד 6000 ₪. (תרשים 4.4).
- ב-30% מהמוקדים עלות גיוס, מיון והכשרת מוקדן היא מעל 9,500 ₪.
- בענף הבנקאות עלות גיוס, מיון, והכשרת עובדים גבוהה ביותר ומגיעה לכ-23,000 ₪, לעומת ענף ה-Outsourcing בו העלות נמוכה ביותר, כ-2000 ₪ (תרשים 4.5). זאת למרות שאחוז התחלופה של מוקדים בענף הבנקאות אינו נמוך יותר מענפים אחרים - ראה בהמשך.



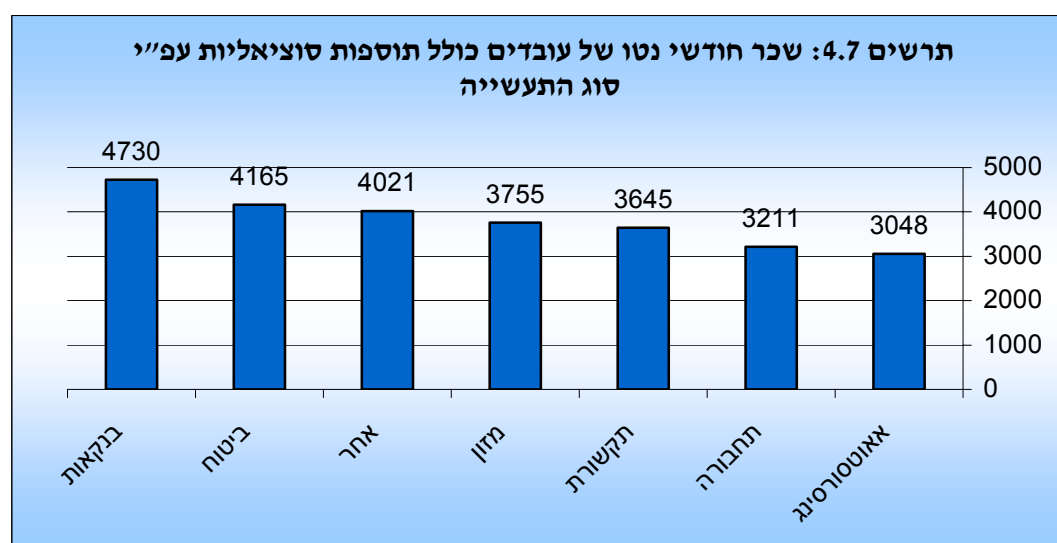
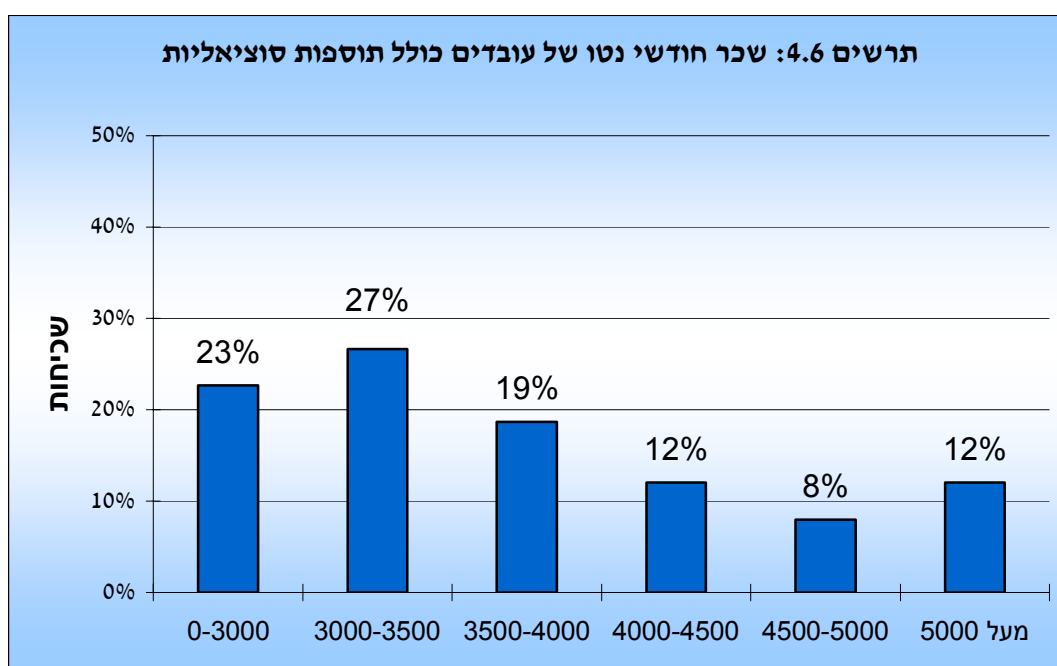
שכר העובדים

שכר המוקדנים (נטו) בשקלול התוספות הסוציאליות קרוב לשכר המינימום - 3500 ₪ לחודש (תרשים 4.6).

בענף הבנקאות השכר הוא הגבוה ביותר, כ- 4700 ₪ למוקדן ובענפי ה- Outsourcing והתחבורה השכר הוא הנמוך ביותר, כ- 3100 ₪ (תרשים 4.7).

רוב המנהלים מדווחים על עלייה של 43% בפעילותם בשנתיים האחרונות. העלייה בשכר המנהלים בשנתיים אלו, לעומת זאת, היא בשיעור של 5%.

המוקדים אינם מאפשרים למוקדנים גישה לעבודה גמישה (שיתוף עבודה, התקשרויות רחוקות ושעות גמישות).



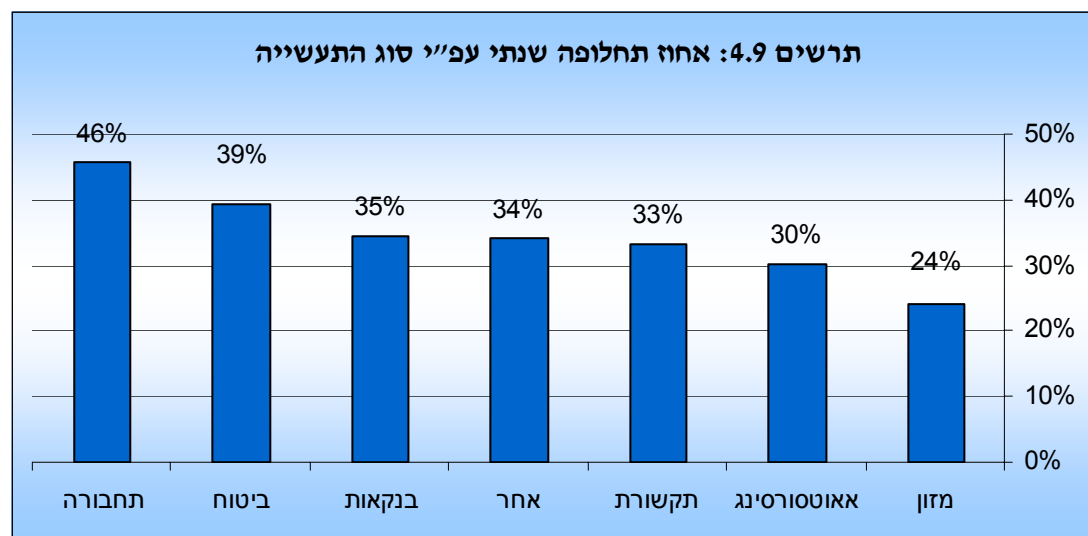
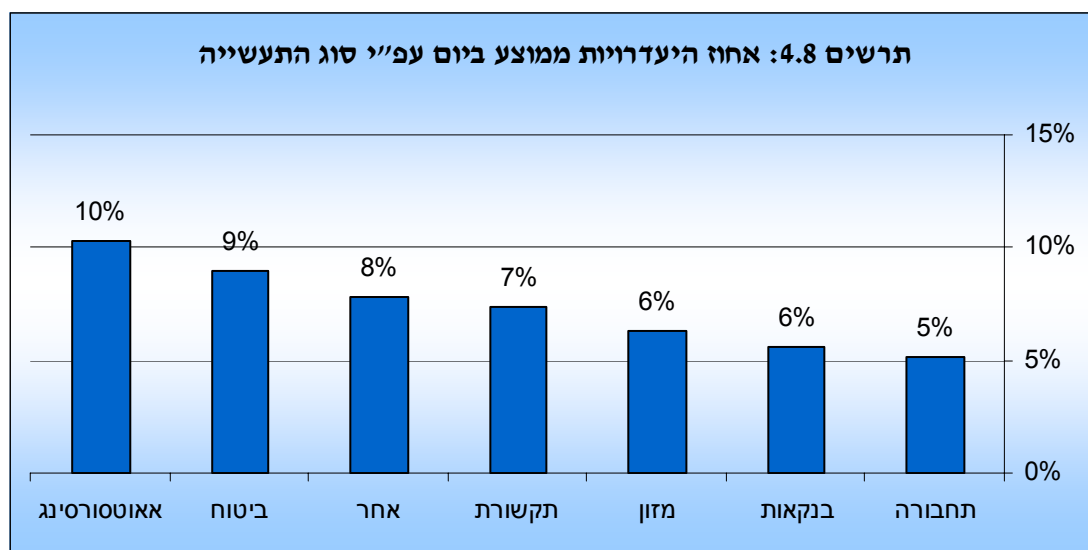
היעדרויות ותחלופה

ב- 53% מהמוקדים נעדרים ביום עבודה טיפוסי מעל 5% מהמוקדנים וב- 16% מהמוקדים יש מעל 10% היעדרויות.

בענפי הביטוח וה- Outsourcing שיעור ההיעדרות היומי מגיע ל-10%, בעוד שבענפים אחרים הוא נע בין 5%-7% (תרשים 4.8).

ב- 51% מהמוקדים שיעור התחלופה הוא מעל 30% לשנה.

התחלופה הגבוהה ביותר היא בענף התחבורה, 46% בממוצע. התחלופה הנמוכה ביותר היא בענף המזון, 24% בממוצע (תרשים 4.9).



פרק 5 – סיכום ומסקנות

השכלה ומקצועיות העובדים

קיים מתאם חיובי בין השכלת המוקדנים לבין חופש הפעולה שלהם בנושאים שונים כגון משימות עבודה יום-יומיות, תוכן השיחה עם הלקוח, כלים, שיטות ונהלים, או טיפול בתלונות.

קיים מתאם חיובי בין השכלת המוקדנים לבין ההשקעה הכספית בגיוס, מיון והכשרה, וכן בין השכלת המוקדנים לבין אורך הכשרה הראשונית שהם מקבלים.

קיים מתאם שלילי בין אחוז הנשים המועסקות במוקדים לבין רמת ההשכלה הממוצעת במוקד. במוקדים בהם אחוז הנשים גבוה יותר ההשכלה הממוצעת של המוקדנים נמוכה יותר.

נראה כי השכלה פורמאלית אינה מחליפה הדרכה מקצועית במוקדים טלפוניים. מוקדנים בעלי השכלה פורמאלית גבוהה יותר עוברים תהליכי גיוס, מיון והכשרה מקיפים וארוכים יותר מאשר מוקדנים בעלי השכלה נמוכה יותר. יתכן וההסבר לקשר זה הוא כי מוקדנים בעלי השכלה גבוהה יותר מיועדים לתפקידים בכירים ומורכבים יותר.

חשיבות ההשקעה בגיוס, מיון והכשרת עובדים

קיים מתאם שלילי בין היעדרות ותחלופה לבין הסלקטיביות של תהליך המיון, במוקדים בהם מתקבלים לעבודה אחוז נמוך יותר מבין המגישים בקשה לעבודה ההיעדרות והתחלופה נמוכות יותר.

קיים מתאם שלילי בין היקף ההכשרה הראשונית הניתנת למוקדנים לבין התחלופה.

קיים מתאם חיובי בין חופש הפעולה של המוקדנים לבין ההשקעה הכספית בגיוס, מיון והכשרה.

קיים מתאם שלילי בין חופש הפעולה של המוקדנים לבין אחוז המתקבלים לעבודה.

קיים מתאם חיובי בין ותק המוקד לבין ההשקעה הכספית בגיוס, מיון, והכשרת מוקדנים וכן בין ותק המוקד לבין היקף הכשרת המוקדנים.

יתכן כי השקעת זמן, מחשבה ומשאבים כספיים בתהליכי הגיוס, המיון וההכשרה של מוקדנים חדשים יכולה להביא לשיעורי היעדרות ותחלופה נמוכים. יחד עם זאת, רמת התחלופה גבוהה גם בענף בו ההשקעה בגיוס והדרכת עובדים ובו שכר המוקדנים גבוהים ביותר (בנקאות – תחלופה של 35% לשנה). לכן ייתכן כי הסיבות לתחלופה במוקדים טלפוניים נובעות מסיבות אחרות. לדוגמא, עומס העבודה הרב של המוקדנים, שפירושו מספר

רב של אינטראקציות עם לקוחות בכל יום עבודה, וחוסר הגמישות הקיים בכל המוקדים הן בשעות העבודה והן במהלך העבודה עשויים להיות גורמים לתחלופה הגבוהה. לא יכולנו לבדוק השערות אלה מאחר ולא נמצא כל הבדל בין המוקדים השונים במשתנים אלה. אולם חשוב להדגיש כי הטכנולוגיה של מוקדים טלפוניים יכולה להתאים לסגנון עבודה גמיש יותר, כולל שעות עבודה גמישות, עבודה מהבית, או העשרת עיסוק על ידי שילוב של מוקדנים במשימות נוספות במקביל למענה לטלפונים.

הבדלים בין סוגי המוקדים השונים

במוקדי מכירות השכר החודשי למוקדנים גבוה יותר מאשר במוקדי שירות או מתן מידע. ממוצע השכר במוקדי המכירות עומד על 4294 ₪ לחודש, במוקד השירות 3704 ₪ לחודש ובמוקד מתן המידע 3642 ₪ לחודש.

במוקדי מכירות שיעור התחלופה (וגם אחוז המפוטרים) נמוך יותר מאשר במוקדי שירות או מתן מידע. שיעור התחלופה במוקדי מכירות הוא 36%, במוקדי שירות 42%, ובמוקדי מתן מידע 44% לשנה.

קיים מתאם חיובי בין מספר השיחות בהן מוקדן מטפל ביום לבין התחלופה במוקד.

נראה כי סוג המוקד - מכירות לעומת שירות או מתן מידע - משפיעים על רמת התחלופה. הסיבות להבדלים אלה יכולות להיות הבדלי השכר הקיימים בין סוגי המוקדים השונים והבדלים בעומס העבודה. ייתכן גם כי החברות מייחסות חשיבות רבה יותר למכירות לעומת שירות, ולכן אחוז הגברים במוקדים אלה גבוה יותר ורמת השכר גבוהה יותר.

המתאמים הסטטיסטיים בין המשתנים מופיעים בנספח מספר 6.

פרק 6 – ביולוגרפיה

1. גורדון, צ. (2004), "CC ושמחי ישראל", *הכל על ה-Call - מדריך גלובס למוקדי שירות טלפוניים*, 22-24.
2. קרובי, ה. (2004), "עידן ה-Call Center", *הכל על ה-Call - מדריך גלובס למוקדי שירות טלפוניים*, 8-10.
3. Alferoff, C. & Knights, D. (2002), "Quality Time and the 'Beautiful Call'", *Re-Organising Service Work*, Britian, Ashgate, 183-227.
4. Bordoloi, S. K. (2004), "Agent Recruitment Planning in Knowledge-Intensive Call Centers", *Journal of Service Research*, Vol. 6 (4), 309-323.
5. Cameron, D. (2000), "Communication Factories: Inside the Call Centre", *Good to Talk?*, London, SAGE Publications, 91-214.
6. Holman, D., Chissick C. & Totterdell P. (2002), "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well Being in Call Centers", *Motivation and Emotion*, Vol. 26 (1), 57-81.
7. McCulloch, M. C. (2003), "Contact Center Work Culture Study", *LIMRA International*, USA.
8. Rafaeli, A. (1998), "What is an Organization? Who is a Member?", *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*, New York, Wiley, 121-138.
9. ACD Call Center Learning Center
www.call-centers.org
10. CCA - The Professional Body for Call and Contact Centers
www.cca.org.uk
11. Contact Center World
www.contactcenterworld.com
12. Mandelbaum, A., Service Engineering.
iew3.technion.ac.il/serveng

נספחים

עמוד 23	נספח מס' 1 - המכתב שנשלח לחברות
עמוד 24	נספח מס' 2 - השאלון שפותח ע"י מערך המחקר הבינלאומי
עמוד 42	נספח מס' 3 - השאלון שתורגם ע"י צוות המחקר
עמוד 58	נספח מס' 4 - הבעיות שנתגלו במחקר ופתרון
עמוד 59	נספח מס' 5 - מערך המחקר הבינלאומי
עמוד 65	נספח מס' 6 - מתאמים בין משתנים

נספח מס' 1 – המכתב שנשלח לחברות

TECHNION
ISRAEL INSTITUTE OF
TECHNOLOGY
Industrial Engineering and Management
Technion City - Haifa 32000 - Israel



הטכניון - מכון טכנולוגי
לישראל
הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול
קריית הטכניון - חיפה 32000

Associate Professor Anat Rafaeli

פרופסור חבר ענת רפאלי

E-mail: anatr@ie.technion.ac.il

<http://ie.technion.ac.il/anatr.phtml>

Telephone: 972-4-8294421 Fax: 972-4-8295688

4 באפריל 2004

לכבוד
הנהלת החברה
מנהל משאבי אנוש
מנהלי מוקדים טלפוניים

א.ג.נ.,

הנדון: מחקר השוואתי גלובלי של ניהול וביצועי משאבי אנוש במוקדים טלפוניים

1. במסגרת פרויקט אקדמי רחב היקף אני עורכת מחקר השוואתי גלובלי בנושא ניהול וביצועי משאבי אנוש במוקדים טלפוניים. המחקר הוא מאמץ משותף של חוקרים מאוניברסיטאות במספר מדינות באירופה, צפון אמריקה, אפריקה, דרום ומזרח אסיה ואוסטרליה. מטרת המחקר היא להכיר ולהבין את מגוון שיטות הניהול במוקדי שירות טלפוניים ואת האופן שבו שיטות אלה משפיעות על ביצועים כלכליים ועל תחושת שביעות הרצון של העובדים.
2. לצורך המחקר אנו נפגשים ומראיינים מנהלי מוקדים טלפוניים בארגונים שונים ובמקומות שונים בארץ. השתתפות מנהלי מוקדים בארגון שלך במחקר חשובה לנו ביותר. הראיון אורך כ-30 דקות. רק על ידי שיתוף פעולה של מנהלים כמוך נוכל להגיע לנתונים מדויקים על תעשייה חשובה זו. כמוכן שעם סיום המחקר נעמיד לרשותכם את הדו"ח המסכם אשר יאפשר לכם ללמוד על דפוסי ניהול במערכות אחרות של שירות טלפוני בארץ. דו"ח כזה, אשר מספק נתוני benchmarking יאפשר לכם לבדוק את דפוסי הניהול המקובלים אצלכם.
3. כל מידע אשר נקבל ממך יישמר חסוי באופן מוחלט ויישאר אך ורק בידי עורכי המחקר. כל הנתונים למחקר יישמרו בעילום שם מלא. אנו לא נחשוף שמות של אנשים עימם נפגשנו וכן לא של הארגונים אליהם הם שייכים. ניתוח ודיווח התוצאות יהיה רק במקובץ של כל הנתונים ואך ורק למטרות אקדמיות. כמו כן הדיווח לא יאפשר זיהוי של ארגונים שסיפקו נתונים. תשובותיך והנתונים אשר תספק יהיו נגישים אך ורק לצוות המחקר עימו תיפגש.
4. צוות המחקר שלנו יהיה עימכם בקשר בקרוב. לגבי כל שאלה או בעיה אנא אל תהססו להתקשר עימי או עם מישוהו מצוות המחקר. תוכלו להשיג אותי בטלפון 04-8294421 או בדוא"ל anatr@ie.technion.ac.il. נציג צוות המחקר הוא אבי ינוס וניתן להשיגו בטלפון 068-559038 או בדוא"ל syanus@t2.technion.ac.il.

בתודה מראש ובברכה,

פרופסור ענת רפאלי
הפקולטה לתעשייה וניהול
הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

נספח מס' 2 – השאלון שפותח ע"י מערך המחקר הבינלאומי

THE GLOBAL CALL CENTRE INDUSTRY PROJECT:

**A GLOBAL BENCHMARKING SURVEY OF
HUMAN RESOURCE PRACTICES AND PERFORMANCE IN
CALL CENTRES**

What is this survey about?

This survey is part of a global benchmarking study of human resource management and performance in call centres. The study is a collaborative effort of independent researchers in universities in several countries in the European Community, North America, Africa, South Asia, Southeast Asia, and Australia. The purpose is to understand the range of management practices in call centres and how these practices influence economic performance and employee well-being.

In exchange for your participation you will receive a copy of the [\[add your country name\]](#) and global benchmarking reports. Your participation is extremely important as it is the only way that consistent and accurate data on this global industry may be obtained.

Who will see my answers?

- a. The information you provide will be treated as strictly confidential. We guarantee that no one outside of our research team will ever have access to your responses.
- We will analyse the findings in a way that no one individual or organisation may be identified.
- We ask for your name only so that we can feed the results back to you and link your responses to this questionnaire to a future round of surveys that will demonstrate industry trends.

How do I complete the questionnaire?

- Please complete the questionnaire for the call centre you currently work in, or if you work in more than one site, the largest of those sites.
- Please do not omit any question. Occasionally you will find items that do not quite fit your circumstances. In this case, give the answer closest to your views.
- Feel free to add any additional comments you think would be useful, either by the side of the question or at the end.

If you have any queries or concerns about the study please contact [\[add your country contact information\]](#)

Section A: Background Information on You and Your Call Centre

1. Your Name _____
2. Name and address of Call Centre _____

3. Gender. (Please tick) Male ☐ Female ☐
4. What is your main role? (Please tick one)
Head of Call Centre ☐ Head of HR at Call Centre ☐ Senior Manager ☐
HR Manager ☐ Other (Please specify) _____
5. How long have you worked in call centres? _____ years _____ months
6. Is this call centre part of a larger organisation? _____ yes _____ no
7. How many other call centres are there in your organisation? _____ number

For the rest of the questionnaire, please answer all the questions with regard to the call centre you work in and not for others in your organisation. If you work at more than one call centre, please answer for the largest of those sites.

8. In what year was this call centre established? _____ year
9. How would you best describe your call centre – as an in-house centre providing services to your company or as a sub-contractor providing services to other companies? (please tick one)
_____ In-house
_____ Sub-contractor
10. From the following list, which industry sector or sectors do you serve?

Insurance	☐	Local Government	☐
Banking (Financial Services)	☐	Central Government	☐
Charity/Voluntary	☐	Health Care (including NHS)	☐
Manufacturing	☐	Distribution	☐
Utilities	☐	Pharmaceuticals	☐
Retail	☐	Construction	☐
Telecommunications	☐	Housing	☐
Hotels, Lodging	☐	Food and Drink	☐
Airlines	☐	Recreation and Leisure	☐
Media	☐	Publishing and Printing	☐
Public Sector Services	☐	Other _____	

11. If more than one sector, which industry do you do the most business in?
 _____ Name of primary industry
12. Which type of calls comprise the largest volume of calls at your center?
 _____ Inbound calls
 _____ Outbound calls
13. Which one of the following is your primary work activity at this centre? That is, what type of customer interactions make up the largest volume of business at this centre? (tick one only)
- _____ Customer Service only (that is, inquiries, billing for current customers, etc)
 - _____ Sales to existing customers only
 - _____ Customer Service and Sales
 - _____ Direct sales to prospective customers (e.g., telemarketing)
 - _____ Marketing
 - _____ Collections (on past due accounts)
 - _____ Repair services
 - _____ Operator services (e.g., directory assistance)
 - _____ Reservations
 - _____ IT Help Desk
 - _____ Other type of help desk (such as getting advice or counseling)
 - _____ Other (please specify) _____
14. Which of the following is the most important element in your call centre's strategy?
- _____ Price Leadership (e.g., being a low cost provider)
 - _____ Service differentiation (e.g., providing a unique service)
 - _____ Customer loyalty
 - _____ One stop shopping/service bundling
 - _____ Brand identification
 - _____ Other _____ (please specify)
15. Is the primary market served by your call centre local (city or county), regional (state or province), national, or international?
- _____ Local
 - _____ Regional
 - _____ National
 - _____ International
16. What is the total number of seats (i.e. work stations) at your call centre?
 _____ number

Section B. About Your Employees

The following questions are about the employees of your call centre.

1. How many of the following categories of employees work at this call centre?
[note: each country may have a slightly different definition of part-time, so please make changes as needed to the definition below]

Part-time employees work less than 35 hours per week . Do not include temporary employees. Temporary employees are those hired directly or through agencies for short-term or temporary contracts. We will ask about this group shortly.

Type of Employee	No. of full-time employees	No. of part-time employees
Customer Contact Employees (e.g., customer service or sales staff)		
Team Leader/First-Line Supervisors		
Managers (i.e., above Team Leaders)		

2. In 2001 what was the total number of employees (that is, including managers, supervisors, and workers) at this call centre ? _____ number
3. Which customer segments do your customer contact employees serve (tick all that apply)?
- Large business customers []
 - Small business customers []
 - High margin mass market customers (e.g.,
who buy higher value added products or services) []
 - General mass market customers or the general public []
 - Other, please specify _____ []

If you ticked only one segment above

Please go to question 4 and answer all remaining questions in this survey as they apply to the employees serving this customer segment. We will refer to these employees as your “CORE EMPLOYEES”.

If you checked more than one segment, continue:

3a. Do all customer contact employees handle calls for all customers, or do they specialise in handling a particular customer segment? (by specialise we mean that one group of employees handles one segment and another handles another segment)

_____ They handle all customers

_____ They specialise

3b. Which segment accounts for the largest volume of customers you serve?

- ☐ Large business
- ☐ Small business
- ☐ High margin mass market
- ☐ General mass market or general public
- ☐ Other

Please answer all of the remaining questions in the survey as they apply to all the employees serving the segment you checked in question 3b. We will refer to these employees as your "CORE EMPLOYEES"

4. What is the job title for your core employees (e.g., Customer service representatives)?

5. How many hours are you open for core employees to provide service on:

- ☐ Weekdays?
- ☐ Saturdays?
- ☐ Sundays?

6. What are the typical average weekly hours of part-time core employees? _____ hours

7. On a normal working day, what percentage of core employees are absent? Please include all types of absences, but not public holidays or vacations. _____ %

8. What is the average number of days per core employee taken as sick leave each year? _____ days

9. In the previous year, what percentage of your core employees:

- a. Quit? _____ %
- b. Were promoted to other jobs in your call centre? _____ %
- c. Were promoted outside the call centre or transferred to other parts of the business? _____ %
- d. Were dismissed? _____ %
- e. Retired? _____ %

10. In the first column, please indicate the typical tenure in for your core employees. In the second column, please provide the percentage of each group who have worked at this call centre for less than a year; in the third, the percentage with tenure of more than 5 years.

	Typical tenure (Years)	% with tenure of less than 1 Year	% with tenure of more than 5 yrs
Core employees			
Managers (exclude first line supervisors)			

11. What is the typical educational level of core employees?
 [note: these categories will have to be customised by country]
☐ No school certificate
☐ High School certificate
☐ Some college but no degree
☐ Technical college degree
☐ 3 year university degree
☐ 4 year university degree
☐ Graduate school
12. What is the typical educational level of managers at your center (excluding firstline supervisors)?
 [note: these categories will have to be customised by country]
☐ No school certificate
☐ High School certificate
☐ Some college but no degree
☐ Technical college degree
☐ 3 year university degree
☐ 4 year university degree
☐ Graduate school
13. What percentage of your core employees are women? _____ %

Section C: Human Resource (HR) Practices

This section focuses on the HR practices at your call centre. Again, please answer the survey as it applies to your core employees and their supervisors and managers where specified.

1. Payment Systems and Performance Appraisal

1.1. In the following table please fill in:

- The typical total gross annual earnings of full-time employees. By typical we mean that about half are paid more and about half are paid less.
- The percentage of the total annual pay that is based on individual commission.
- The percentage of the total annual pay that is based on group performance (e.g., team-based performance related pay, profit sharing).
- The percentagepercentage of annual pay that comes from overtime.

Type of employee	a. Typical total annual earnings	b. % based on individual commission	c. % based on group performance	d. % overtime
Core employees				
Managers (excluding firstline supervisors)				

1.2 On top of total annual earnings, about what additional percentage is paid as benefits for core employees, such as employer contributions to health insurance? Please exclude items such as workers' compensation, Medicare, and other mandatory government taxes.
 _____ %

1.3. What percentage of core employees are regularly (6-monthly, annually, etc.) assessed by a formal performance appraisal? _____ %

2. Training and Development

2.1. Below we ask you about the training you give to your core employees. (Please fill in each box. If zero, then please fill in as zero).

a. How many days of initial training do core employees receive in their first year (including orientation/induction and job-related training)?	Days
b. How much time does it take for a full-time core employee to become fully competent on the job?	Weeks
c. After the first year, how many days of formal training per year does the typical core employee receive? Please include on-line, vendor, classroom or other formal training.	Days

2.2 How much training do you provide the typical core employee in the following areas?

Type of training	None	Some	A moderate amount	A lot	A very great deal
a. Updates on product or service information					
b. Customer interaction skills (e.g., handling difficult customers, negotiating skills)					
c. Interpersonal or team-building skills					
d. Stress management					

3. Recruitment, Staffing, Employment Relations

3.1 About how much does it cost to recruit, screen, and train a new core employee?
 \$ _____ per new employee

3.2 In the box below are questions about recruitment and selection, team work, communication, employee relations and flexibility.

	% of core employees
--	---------------------

a. What percentage of core employees have been selected using systematic selection tests? (e.g., psychometric, aptitude, work sampling)	
b. Of the people who apply for core employee jobs at your call centre, what percentage actually get hired (for example, if 5 out of 10 applicants get hired, that would be 50%)?	
c. What percentage of core employees routinely perform their job as part of a self-managed or semi-autonomous team? (i.e., a team in which employees make their own decisions about task assignments, work methods and pace).	
d. What percentage of core employees are currently involved in quality circles or process/product improvement teams?	
e. What percentage of core employees have access to flexible work arrangements, such as job sharing, telecommuting and flexi-time?	
f. What percentage of core employees have flexible job descriptions not linked to specific tasks?	

3.3a. What percentage of core employees of your call centre are members of a Trade Union? _____ %

3.3b Do you recognise one or more Trade Unions for collective bargaining for core employees?

Yes [] No []

3.4a. Do you have a works council that covers core employees?

Yes [] No []

3.4b Do you have a formal staff association (or equivalent) for core employees?

Yes [] No []

3.5. Do you have a Joint Consultative Committee (involving management and core employee representatives) or equivalent for core employees? Yes [] No []

3.6 In general, how would you describe relations between management and core employees in your call centre?

Very Bad	Bad	Neither Good nor Bad	Good	Very Good
[]	[]	[]	[]	[]

3.7 In general, how would you describe relations between management and the union(s) or staff association at your call centre (if applicable)?

Very Bad	Bad	Neither Good nor Bad	Good	Very Good	Not Applicable
[]	[]	[]	[]	[]	[]

3.8 In general, how would you describe relations between management and the works council, staff association, or equivalent (if applicable)?

Very Bad	Bad	Neither Good nor Bad	Good	Very Good	Not Applicable
[]	[]	[]	[]	[]	[]

4. Performance Monitoring

The following questions focus on the way in which you monitor and coach core employees.

4.1. Some computer-based work creates the opportunity for continuous monitoring. What percentage of work activity of core employees is monitored continuously? _____%

4.2. How often are core employees given statistical information on their performance (e.g., number of calls taken, call length, number of sales)?

Never	Sporadically	Quarterly or Above	Monthly	Every Few Weeks	Once a Week	A Few Times a Week	Daily
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.3. In practice, how often do supervisors or other staff listen to the calls of experienced core employees (those with more than one year of tenure)?

Never	Sporadically	Quarterly or Above	Monthly	Every Few Weeks	Once a Week	A Few Times a Week	Daily
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.4. How often does an experienced core employee receive feedback and coaching on telephone technique and service delivery from a supervisor?

Never	Monthly	Every Few Weeks	Once a Week	A Few Times a Week	Daily
[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.5. To what extent is the information from performance monitoring used:

	Not at all	A little	Moderate level	A Lot	A Great Deal
a. To substantiate disciplinary actions for core employees	[]	[]	[]	[]	[]
b. To improve the performance of core employees	[]	[]	[]	[]	[]
c. To identify the training needs of core employees	[]	[]	[]	[]	[]

5. Job Design

The following questions concern the job characteristics of core employees.

5.1. To what extent do core employees typically have discretion over:

	Not at all	A little	Moderate Level	A lot	A great deal
a. The daily work tasks they do.	[]	[]	[]	[]	[]
b. The tools, methods or procedures they use.	[]	[]	[]	[]	[]
c. The pace or speed at which they work.	[]	[]	[]	[]	[]
d. What they say to a customer.	[]	[]	[]	[]	[]
e. The design and use of new technology.	[]	[]	[]	[]	[]
f. Setting their daily lunch and break schedule.	[]	[]	[]	[]	[]
g. Revising work methods.	[]	[]	[]	[]	[]
h. Handling additional requests or problems that arise unexpectedly.	[]	[]	[]	[]	[]
i. Settling customer complaints without referral to a supervisor or other expert.	[]	[]	[]	[]	[]

5.2 Do you have a formal suggestion system for capturing the ideas of core employees?
 _____ yes _____ no

	Not at all	A little	Moderate Level	A lot	A great deal
5.3. To what extent are core employees required to use scripts when talking to a customer?	[]	[]	[]	[]	[]

6. Flexible Staffing and Temporary Workers

Now we are going to ask you some questions about your use of temporary workers.

By temporary workers we mean workers that you hire directly for a specified period of time (a limited term contract) or who come to work for you through a temporary employment agency. Again, please consider only those temporary employees who do the same job as your core employees.

6.1 About what percentage of your core employees are temporary workers?
 _____ %

If you do not employ any temporary employees, please skip all following questions in this section (section 6).

6.2. What is the most important reason that you use temporary employees? (tick one from the list below)

_____ To save costs

_____ To screen for a full-time position

_____ To buffer full-timers (from anti-social hours, lay-offs, etc.) _____ To fill in for absentees

_____ To accommodate an unexpected increase in business (handle temporary peaks)
 _____ Other, please specify

6.3 What percentage of temporary employees are female? _____%

6.4 On average, how many hours per week does a typical temporary employee work?
 _____ number

6.5 What is the hourly wage of the typical temporary worker at your call centre (excluding overtime pay)? By 'typical' we mean that about half are paid more and about half are paid less.
 _____ \$/hour

6.6 On top of total annual earnings, about what additional percentage is paid as benefits for temporary employees, such as employer contributions to health insurance? Please exclude items such as workers' compensation, Medicare, superannuation and other mandatory government taxes. _____%

6.7a Are the hourly wages for a typical full-time core employee higher, lower, or about the same as those for temporary employees?
 _____ Higher _____ Lower _____ About the same

6.7b. If higher or lower, by what percentage is the difference? _____%

6.8 How many days of initial training does a typical temporary employee receive (including orientation/induction and job-related training)? _____ days

6.9 Annually, about how much formal training (after the initial training) does a typical temporary employee receive during company time? Please include classroom training, vendor training, on-line training, or other formal training. _____ hours _____ days _____ weeks

6.10 Annually, about what percentage of temporary employees eventually get hired by this call centre as full-time core employees? _____%

Section D. Performance, Customer Satisfaction and Customer Contact

1. Operational Performance

1.1 These questions relate to the operational performance of your call centre and ask you to give an overall figure for core employees

a. Do you have a target time (or ratio) for incoming calls to be answered by (eg., 80% of calls answered in 20 seconds)?	Yes [] No []
b. If yes, what is the target?	_____ % calls answered in _____ seconds
c. What percentage of calls are actually answered within the target time?	_____ %
d. What percentage of calls are abandoned (customers hanging up	_____ %

before their call is answered)?	
e. What is the approximate average duration of a call?	____ Secs / ____ Mins
f. What is the average number of calls that a core employee handles per day?	____ Calls per day
g. What is the average number of work-related e-mails (e.g., information relating to services, regulations) that a core employee receives from management per day?	____ E-mails per day

1.2. What percentage of your total costs (e.g., fixed + variable) are labour costs (including wages and all other labour costs) ? _____%

1.3. In the last two years, has the value of your sales (your total revenue) increased, decreased, or stayed the same?

- a. Increased Yes [] If yes, by what percentage _____%
- b. Decreased Yes [] If yes, by what percentage _____%
- c. Remained about the same []
- d. Not applicable []

2. Customer Satisfaction and Customer Contact

This section is about how your call centre monitors customer satisfaction and deals with customer complaints.

2.1 Does your call centre have a formal mechanism for gathering customer feedback on call centre performance (such as a regular customer survey)?
_____ yes _____ no

2.2. How often is customer satisfaction data fed back to core employees?

Never	No Regular Pattern	Annually	Quarterly	Monthly	Every Few Weeks	Once a Week	A Few Times a Week	Daily
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

2.3. Based on the best information you have, what is the average level of customer satisfaction at this call centre?

Very Dissatisfied	Dissatisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Satisfied	Very satisfied
[]	[]	[]	[]	[]

2.4 With regard to how customer complaints are dealt with at your call centre, to what extent do you agree with the following statements?

Disagree a lot	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Agree a lot
----------------	----------	---------------------------	-------	-------------

- a. Complaints are dealt with on an *ad hoc* basis. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- b. Core employees are empowered to deal with a complaint until completion. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- c. There is a formal system for handling complaints. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- d. A formal system is used to identify and rectify the causes of complaints. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2.5 The following questions concern the contact that core employees have with the customer. What degree of the customer interactions with core employees involve the following?

- | | Not
At all | A
little | A moderate
amount | A
lot | All
interactions |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Selling | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Developing a rapport with a customer | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Problem-solving | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Building a relationship between the customer & the organisation | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

2.6. How often do individual core employees have repeated interactions with the same customer?

- | Never | Rarely | Sometimes | Often | Very often |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Section E. Call Centre Technology

- About what percentage of daily customer calls are completed by a Voice Recognition Unit (VRU) or Interactive Voice Response Unit (IVR) (that is, do not require human interaction)?
_____ %
- Of the following technologies, which ones do core employees regularly use to interact with customers? (please tick all that apply)
 - _____ a. E-mail
 - _____ b. Fax
 - _____ c. Media Blending
 - _____ d. Speech Recognition
 - _____ e. Workflow management
 - _____ f. Electronic Customer Relationship Management
 - _____ g. Voice Over IP
 - _____ h. Web-enablement (joint browsing, chat, instant messaging).

Section F. Institutional Context

Now we would like to ask you some questions about the region or metropolitan area where you are located. We are interested in the benefits of operating a centre at this location and the local labour market conditions that affect your business.

1. Please identify the most important benefit of operating in this location from the following list:

- ☐ Presence of skilled workforce
☐ Presence of other firms important to your business
☐ Low wages
☐ Low real estate costs
☐ Infrastructure (eg. shops, schools, power, transport)
☐ Other (please specify)

2. Has this centre used any of the following local or regional public resources? Please indicate extent of use.

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. Job recruitment and placement services	[]	[]	[]	[]	[]
b. Training resources or programs	[]	[]	[]	[]	[]
c. Site location assistance	[]	[]	[]	[]	[]
d. Incentives for locating in targeted zones (eg Enterprise Zones)	[]	[]	[]	[]	[]
e. Tax abatements	[]	[]	[]	[]	[]
f. Special loans and/or grants	[]	[]	[]	[]	[]

3. What percentage of core employees:

	Percent
a. Have participated or are currently participating in a government subsidized training program?	_____ %
b. Have worked at another call centre in the surrounding geographic area?	_____ %
c. Are currently students in a university or college?	_____ %

4. Which of the following best describes how the presence of other call centres in the surrounding location affects your recruitment and retention efforts (tick only one):

Other call centres:

- ☐ are a valuable resource for recruiting qualified core employees.
☐ make it more difficult to recruit and retain qualified core employees.
☐ have little effect on recruitment or retention efforts.

5. Does this call centre participate in any of the following organizations or networks? (please tick all that apply):
- _____ Local call center networking group
- _____ Employer or trade association for your industry (e.g. intl. teleservices association)
- _____ Cross-industry association or chamber
- _____ Educational Advisory Board
- _____ Other (please describe): _____

6. Does this call centre use consultants for any of the following activities? Please tick all that apply.

Training programs _____ yes _____ no

Quality management _____ yes _____ no

Technology adoption or reengineering _____ yes _____ no

Other (please describe): _____

7. Which of the following characterises your staffing plans in the next year?

This center plans to:

- _____ hire more core employees at this location
- _____ reduce the number of core employees at this location
- _____ maintain the current number of core employees at this location

8. Finally, we would like to ask you about external pressures on your human resource practices at this centre.

- 8.1 To what extent have you felt pressure from government or regulations to...?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
b. bargain collectively with a trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
c. use sophisticated human resource practices (such as professional personnel methods for selection, training and development, and employee involvement in workplace decisions).	[]	[]	[]	[]	[]

- 8.2 To what extent have you felt pressure from management consultants or technology vendors to...?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
d. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
e. bargain collectively with a trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
f. use sophisticated human resource practices.	[]	[]	[]	[]	[]

8.3 To what extent have you felt pressure to follow Corporate Head Office policies to...?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
b. bargain collectively with a trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
c. use sophisticated human resource practices.	[]	[]	[]	[]	[]

8.4 To what extent have you felt pressure from the existence of skill shortages in your labour market to ...?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
b. bargain collectively with a trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
c. use sophisticated human resource practices.	[]	[]	[]	[]	[]

8.5 To what extent have you felt pressure from the example of successful call centres to...?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
b. bargain collectively with a trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
c. use sophisticated human resource practices.	[]	[]	[]	[]	[]

8.6 To what extent have you felt pressure from a national call centre association or relevant employers organisation to... ?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
b. bargain collectively with a trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
c. use sophisticated human resource practices.	[]	[]	[]	[]	[]

8.7 To what extent have you felt pressure from a trade union to... ?

	Not at all	A little	Moderate level	A lot	A great deal
a. design jobs with high discretion.	[]	[]	[]	[]	[]
b. bargain collectively with the trade union.	[]	[]	[]	[]	[]
c. use sophisticated human resource practices.	[]	[]	[]	[]	[]

Comments

Are there any further points that you would like to make?

**THANK YOU VERY MUCH FOR PARTICIPATING IN THE STUDY.
WE WILL SEND YOU A COPY OF THE REPORT IN DUE COURSE.**

© Rosemary Batt, David Holman, Stephen Wood. [\[add country names in alphabetical order\]](#)

נספח מס' 3 – השאלון שתורגם ע"י צוות המחקר

פרויקט בנושא תעשיית המוקדים הטלפוניים:

סקר השוואתי גלובלי בנושא ניהול וביצועי משאבי אנוש

מנהלים כלליים:

Rosemary Batt
ILR School
Cornell University
New York, USA

Stephen Wood and David Holman
Institute for Work and Psychology
University of Sheffield
Sheffield, UK

מנהלת מקומית:

פרופסור ענת רפאלי

הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול

הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

קרית הטכניון - חיפה 32000

טלפון: 04-8294421

פקס: 04-8295688

דוא"ל: anatr@ie.technion.ac.il

צוות עזר:

אבי ינוס

דן זורלא

מיכל חן

שלי זילברמן

סטודנטים לכלכלה וניהול

הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול

הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

דוא"ל: syanus@t2.technion.ac.il

רוית רוזיליו

הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

דוא"ל: rrozilio@tx.technion.ac.il

מדינות נוספות המשתתפות במחקר: בריטניה, ארה"ב, קנדה, דנמרק, גרמניה, פולין, שוודיה, אוסטרליה, וגם מדינות נוספות באפריקה ובדרום ומזרח אסיה.

במה עוסק שאלון זה?

שאלון זה הוא חלק ממחקר השוואתי גלובלי בנושא ניהול וביצועי משאבי אנוש במוקדים טלפוניים. מחקר זה הוא מאמץ משותף של חוקרים מאוניברסיטאות במספר מדינות באירופה, צפון אמריקה, אפריקה, דרום ומזרח אסיה ואוסטרליה. המטרה היא להבין את מגוון שיטות הניהול במוקדים טלפוניים ואת האופן שבו שיטות אלה משפיעות על ביצועים כלכליים ועל תחושת שביעות הרצון של העובדים.

בתמורה להשתתפותך, תקבל העתק של דוח המחקר ההשוואתי.

השתתפותך חשובה ביותר, מפני שזו הדרך היחידה לאיסוף נתונים עקביים ומדויקים על תעשייה זו.

מי יראה את תשובותיי?

- אינפורמציה זו, שאתה מספק, תטופל כמידע **חסוי**. אנו מתחייבים שאף אחד מחוץ לצוות המחקר שלנו, לא יוכל לגשת לתגובותיך.
- ניתוח התוצאות יעשה באופן כזה שלא יאפשר את זיהוי של אדם ו/או ארגון כלשהוא.
- אנו מבקשים לדעת את שמך, רק לשם החזרת התוצאות בחזרה אליך ולשם קישור תגובותיך בשאלון זה, לסקרים נוספים בעתיד שידגימו מגמות בתעשייה.

האם אוכל לראות את התוצאות?

- כל המשתתפים יקבלו דוח המבוסס על הממצאים של שאלון זה, עם סיום עיבוד הנתונים.

איך אני ממלא את השאלון?

- את השאלון תמלא יחד עם אחד מחברי צוות המחקר, בשיחה אישית, תוך התייחסות למוקד הטלפונים שבו אתה עובד כרגע, או אם אתה עובד ביותר ממוקד אחד, התייחס למוקד הגדול מביניהם.
 - בבקשה אל תשמיט אף שאלה. מדי פעם תמצא פריטים שאינם לגמרי מתאימים לנסיבות שלך. במקרים כאלה, ענה תשובה שקרובה ביותר להשקפתך.
 - הרגש חופשי להוסיף כל הערה שלדעתך תהיה שימושית, לצד השאלה או בסיום השאלון.
- אם יש לך אילו ספקות או דאגות בנוגע למחקר, בבקשה צור עמנו קשר.

תוכן עניינים:

עמ' 3	חלק א: אינפורמציה רקע עליך ועל מוקד הטלפונים שלך
עמ' 6	חלק ב: העובדים שלך
עמ' 8	חלק ג: ניהול משאבי אנוש
עמ' 8	1. מערכות שכר והערכת ביצועים
עמ' 8	2. הכשרה והתפתחות
עמ' 9	3. גיוס, איוש ויחסי עובדים
עמ' 9	4. מעקב אחר ביצועים
עמ' 10	5. עובדים זמניים
עמ' 11	חלק ד: ביצועים, שביעות רצון הלקוחות וקשר עם הלקוח
עמ' 11	1. ביצועים תפעוליים
עמ' 11	2. שביעות רצון הלקוח וקשר עם הלקוח
עמ' 12	חלק ה: טכנולוגיית מוקד הטלפונים
עמ' 13	חלק ו: הקשר מוסדי
עמ' 15	חלק ז: שאלות נוספות
עמ' 15	1. העובדים שלך
עמ' 15	2. גיוס, איוש ויחסי עובדים
עמ' 16	3. תוכנית עבודה

חלק א: אינפורמציה רקע עליך ועל המוקד הטלפוני שלך

השאלות הבאות הן עליך ועל מוקד הטלפונים שבו אתה עובד. כל התשובות הן חסויות. אנו מבקשים את שמך ואת שם החברה בה אתה עובד רק לשם שליחת התוצאות בחזרה אליך ולשם קישור תגובותיך בשאלון זה, לכל דבר שאולי תספר לנו בעתיד. אם תעדיף, אפשר לא לכלול מידע זה.

1. שמך: _____

2. שם וכתובת מוקד הטלפונים: _____

3. מין: גבר / אישה

4. מה תפקידך העיקרי?

א. ראש מוקד הטלפונים

ב. ראש משאבי אנוש במוקד טלפונים

ג. משנה למנהל משאבי אנוש

ד. מנהל משאבי אנוש

ה. אחר: _____

א5. כמה זמן אתה עובד בתעשיית מוקדי הטלפונים? שנים _____ חודשים _____

ב5. כמה זמן אתה עובד במוקד טלפונים זה? שנים _____ חודשים _____

ג5. כמה זמן אתה עובד בארגון זה? שנים _____ חודשים _____

6. האם מוקד טלפונים זה הוא חלק מארגון גדול יותר? כן / לא

7. נוסף על מוקד זה, כמה עוד מוקדים נמצאים בארגון? _____

בהמשך השאלון, אנו רוצים שתענה על כל השאלות בהתייחס למוקד הטלפונים שבו אתה עובד, ולא למוקדי טלפונים אחרים בארגון. במידה ואתה עובד ביותר מאתר אחד, בבקשה ענה עבור האתר הגדול ביותר מביניהם.

8. באיזו שנה הוקם מוקד טלפונים זה? _____

9. איך היית מתאר את מוקד הטלפונים?

א. תוך ארגוני - מספק שירותים לחברה שלך.

ב. קבלן משנה - מספק שירותים לחברות אחרות.

ג. שניהם.

10. בבקשה סמן למטה את כל המגזרים בתעשייה, אותם אתה משרת.

[]	ביטוח	[]	מועצה מקומית	[]
[]	בנקאות (שירותים פיננסיים)	[]	מועצה מרכזית	[]
[]	צדקה/התנדבות	[]	שירותי בריאות	[]
[]	ייצור	[]	שירותי הפצה	[]
[]	שירותי ציבור	[]	בתי מרקחת	[]
[]	קמעונאות	[]	בנייה	[]
[]	שירותי התקשרות	[]	דיור	[]
[]	מלונאות, הלנה	[]	מזון ושתייה	[]
[]	שירותי תעופה	[]	בידור ופנאי	[]
[]	תקשורת	[]	פרסום ושירותי דפוס	[]
[]	סקטור ציבורי	[]	אחר:	[]

11. אם סימנת יותר ממגזר אחד, מה המגזר העיקרי שלך (זה שאחראי על רוב עיסוקך)? _____

12א. אילו סוגי שיחות מהוות את **מירב** השיחות במוקד? שיחות יוצאות / שיחות נכנסות

12ב. כמה שיחות משרת המוקד ליום? _____

13. כדי לעזור לנו להבין את מגוון פעילויות העבודה במוקד הטלפונים שלך, אנא סמן את הפעילות ה**מרכזית** שנערכת במוקד טלפונים זה.

- שירות לקוחות של שיחות נכנסות בלבד (בירורים, תשלומים וכד')
- מכירות בשיחות נכנסות בלבד
- שירות לקוחות ומכירות בשיחות נכנסות
- טלמרקטינג בשיחות יוצאות
- גבייה (חשבונות שעבר זמנם)
- שירותי תיקון
- שירותי הפעלה
- הזמנות
- נתינת מידע
- עזרה בנושאים אחרים (כמו קבלת עצות וייעוץ)
- אחר: _____

14. מה מהבאים הוא המרכיב החשוב ביותר באסטרטגיית המוקד הטלפוני שלך?

- מנהיגות במחירים (להיות ספק זול).
- ייחודיות בשירות (לספק שירותים מיוחדים).
- להתמקד במגזר לקוחות מסוים.
- לשמש תחנה אחת לקנייה ושירותים.
- להיות מזוהה כסמל מסחרי.
- שיפור מתמשך באיכות המוצרים.
- שיפור מתמשך באיכות השירות.
- להראות הסתגלות טובה וחדשנות (למשל ליצור מוצרים ושירותים חדשים, להשתנות כדי לענות לצורכי הלקוחות).
- אחר: _____.

15. האם השוק העיקרי, אותו משרת מוקד הטלפונים שלך הוא מקומי (בתוך העיר), אזורי, לאומי (מדיני) או בינלאומי?

- א. מקומי
- ב. אזורי
- ג. לאומי
- ד. בינלאומי

16. מהו מס' עמדות העבודה הכולל במוקד הטלפוני שלך? _____

17א. מהי מדיניות ניהול התורים במוקד :

- א. אין תור. דלג על השאלה הבאה.
 - ב. תור FIFO יחיד לכל מערכת.
 - ג. תור FIFO + תור מיוחד ללקוחות מיוחדים.
 - ד. תורי FIFO נפרדים לכל סוג שירות.
 - ה. ישנם סוגי שירות, להם מנסים להיענות מיידית. פרט: _____
-

17ב. מהו הקשר המערכתי בין המוקדים?

- א. אין קשר מערכתי.
 - ב. ישנה גלישה בין המוקדים בזמן עומס.
 - ג. מערכת מרוכזת. מבחינת המערכת אין חלוקה בין המוקדים, החלוקה היא רק לפי מיקום המוקדנים גיאוגרפית, אך לא מרגישים מבחץ את פיצול המערכת, וחלקו פונה למוקד "יחיד".
 - ד. אחר: _____
-

18א. מה שומע הלקוח בזמן שממתין :

- א. לא שומע כלום.
 - ב. צליל חיוג.
 - ג. מוסיקה / רדיו.
 - ד. סבב הודעות של המערכת. תוכן ההודעה: _____
 - ה. ביכולתו של הלקוח לבחור בין _____ לבין _____ (השלם).
-

18ב. בנוסף סמן אם הלקוח בזמן שממתין גם :

- [] שומע באיזה מקום בתור הוא נמצא.
 - [] שומע את משך הזמן הצפוי לו עד למענה.
 - [] מקבל אפשרות להשאיר הודעה.
 - [] מקבל אפשרות להשאיר מספר טלפון, וקיימת התחייבות להתקשר אליו חזרה.
 - [] אחר: _____
-

חלק ב: העובדים שלך

השאלות הבאות מתייחסות לעובדים במוקד הטלפוני שלך. אנא ענה על שאר השאלות בסקר, תוך התייחסות לעובדים שמשרתים את רוב הלוקחות של המוקד. אנו נתייחס לעובדים אלה כ"עובדי ליבה".

4. מה נושא העבודה של קבוצת עובדי הליבה (לדוגמא: מכירות, מתן שירות, מתן מידע)? _____

5. באילו שעות עובדי ליבה מספקים שירותים: _____ שעות בימי השבוע, _____ שעות בימי שישי, _____ שעות בימי שבת

6. מהו ממוצע מס' שעות העבודה הטיפוסי בשבוע של עובד ליבה במשרה חלקית? _____

7. ביום עבודה טיפוסי, מה אחוז עובדי הליבה שנעדרים? אנא כלול את כל סוגי ההיעדרויות, מלבד חגים וחופשים. % _____

8. מהו, בממוצע, מס' ימי המחלה, הנלקחים ע"י עובד ליבה בחודש? _____

8. אילו תמריצים מוצעים לשיפור הנוכחות?

[] לא מוצעים תמריצים

[] תוספת שכר (בונוס)

[] העלאה בסיכויים לקידום

[] מתנה

[] אחר: _____

9. בשנה שעברה, איזה אחוז מבין עובדי הליבה שלך:

א. עזבו (התפטרו) _____ %

ב. קודמו בתוך הארגון _____ %

ג. קודמו מחוץ למוקד הטלפונים או הועברו לחלקים אחרים של העסק _____ %

ד. הורחקו (פוטר) _____ %

ה. יצאו לפנסיה _____ %

ו. נשארו בתפקידם _____ %

10. בטבלה הבאה, אנא הערך לכל קבוצה:

א. ותק טיפוסי בארגון של עובדי הליבה שלך (שנים וחודשים)	ב. אחוז העובדים שעובדים פחות משנה	ג. אחוז העובדים שעובדים יותר מ- 5 שנים
עובדי ליבה		
מנהלים (מלבד מפקחים בדרגה הבכירה ביותר)		

11. מהי רמת ההשכלה הטיפוסית של עובדי הליבה?

- א. סיום בייס ללא תעודת בגרות
- ב. תעודת בגרות
- ג. לימודים גבוהים, אך ללא תואר עדיין
- ד. טכנאי / הנדסאי
- ה. תואר ראשון תלת שנתי
- ו. תואר ראשון ארבע שנתי
- ז. תואר שני

12. מהי רמת ההשכלה הטיפוסית של מנהלים, להוציא מפקחים מהדרגה הבכירה ביותר?

- א. סיום בייס ללא תעודת בגרות
- ב. תעודת בגרות
- ג. לימודים גבוהים, אך ללא תואר עדיין
- ד. טכנאי / הנדסאי
- ה. תואר ראשון תלת שנתי
- ו. תואר ראשון ארבע שנתי
- ז. תואר שני

13. מהו אחוז הנשים מבין עובדי הליבה שלך? % _____

חלק ג: ניהול משאבי אנוש

ג.1. מערכות שכר והערכת ביצועים

כשכר טיפוסי, אנו מתכוונים לשכר נטו (ללא תוספות סוציאליות) שמחצית העובדים מקבלים יותר ממנו ומחצית מקבלים פחות.

1.1 בטבלה הבאה, אנא מלא:

סוג העובד	א. שכר חודשי, נטו (ללא תוספות סוציאליות) טיפוסי	ב. % מהשכר החודשי שמבוסס על עמלות אישיות	ג. % מהשכר החודשי שמבוסס על ביצועים קבוצתיים	ד. % מהשכר החודשי המבוסס על שעות נוספות	ה. % מהשכר החודשי המבוסס על בונוסים
עובד ליבה					
מנהל					

1.2 בנוסף לשכר החודשי, אנא סמן באם עובדי הליבה מקבלים:

- [] תשלומים לקופת גמל
 [] תשלומים לקרן השתלמות
 [] תשלומים לקרן פנסיה
 [] ביטוח מנהלים
 [] רכב
 [] החזרי נסיעות
 [] טלפון נייד
 [] אחר: _____

ג.2. הכשרה והתפתחות

2.0א. האם עובדי הליבה באופן קבוע מקבלים הערכה פורמאלית על ביצועיהם (אם ענית לא, דלג לשאלה 2.2)? כן / לא

2.0ב. מהו אחוז עובדי הליבה שמקבלים הערכה פורמאלית על ביצועיהם? % _____

2.0ג. באיזו תכיפות מקבלים עובדי הליבה הערכה פורמאלית (סמן את התשובה הנכונה)?

אף פעם	אין תבנית קבועה	כל שנה	כל שלושה חודשים	כל חודש	כל כמה שבועות	כל שבוע	כמה פעמים בשבוע	כל יום
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

2.1א. כמה ימי הכשרה ראשונית מקבלים העובדים? (כולל קורס וחניכה) _____ ימים

2.1ב. כמה זמן לוקח לעובדים במשרה מלאה להפוך לכשירים לחלוטין לביצוע עבודתם מסיום הקורס? _____ שבועות

2.1ג. לאחר השנה הראשונה, כמה ימי הכשרה פורמליים מקבל עובד מנוסה בשנה? _____ ימים

2.1ד. בנוסף להכשרה הראשונית, מהי תקופת החונכות המוגדרת? _____ שבועות

2.2. כמה הכשרה מקבל עובד ליבה טיפוסי בנושאים הבאים (סמן X במקום המתאים)?

סוג ההכשרה	כלל לא	מעט	באופן בינוני	הרבה	הרבה מאוד
א. מיומנויות אינטראקציה עם לקוחות (משא ומתן, טיפול בלקוחות אגרסיביים וכו')					
ב. כישורים בין-אישיים וקבוצתיים					
ג. ניהול לחצים					
אחר: _____					

3.ג. גיוס, איוש ויחסי עובדים

3.6. באופן כללי, כיצד היית מתאר את היחסים בין הנהלת החברה לעובדי הליבה (סמן X בתשובה הנכונה)?

טובים מאוד	טובים	לא טובים ולא רעים	רעים	רעים מאוד	לא רלוונטי
[]	[]	[]	[]	[]	[]

3.7. באופן כללי, כיצד היית מתאר את היחסים בין ההנהלה לועדות העובדים?

טובים מאוד	טובים	לא טובים ולא רעים	רעים	רעים מאוד	לא רלוונטי
[]	[]	[]	[]	[]	[]

3.8. באופן כללי, כיצד היית מתאר את היחסים בין ההנהלה להסתדרות העובדים?

טובים מאוד	טובים	לא טובים ולא רעים	רעים	רעים מאוד	לא רלוונטי
[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.ג. מעקב אחר ביצועים

4.1. חלק מהעבודות שמתבססות על מחשב, מאפשרות ביצוע מעקב מתמשך. מהו האחוז מביצועי העבודה של עובדי הליבה שמנוטר (נבדק) בצורה מתמשכת? % _____

4.2. באיזו תדירות מקבלים עובדי הליבה אינפורמציה סטטיסטית על ביצועיהם (לדוגמא מס' שיחות נכנסות שקיבלו, אורך שיחה, מס' מכירות וכו')?

אף פעם	אין תבנית קבועה	כל שנה	כל שלושה חודשים	כל חודש	כל כמה שבועות	כל שבוע	כמה פעמים בשבוע	כל יום
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.2. איך הם מקבלים את האינפורמציה הסטטיסטית? _____

4.3. באופן מעשי, באיזו תדירות מאזין משהו לשיחות של עובדי ליבה מנוסים?

באופן יומי	כמה פעמים בשבוע	פעם בשבוע	כל כמה שבועות	כל חודש	כל שלשה חודשים או יותר	באופן לא סדיר	אף פעם
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.4. באיזו תדירות מקבל עובד ליבה מנוסה משוב ותדרוך ממפקח, על עבודתו בקבלת שיחות ובמתן שירות?

באופן יומי	כמה פעמים בשבוע	פעם בשבוע	כל כמה שבועות	כל חודש	אף פעם
[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.5. באיזו מידה משתמשים באינפורמציה על ניטור ביצועים?

א. כדי לבסס פעולות משמעת של עובדי ליבה	ב. כדי לשפר את הביצועים של עובדי הליבה	ג. כדי לזהות את הצורך של עובדי הליבה בהכשרה	משתמשים כל הזמן	משתמשים הרבה	משתמשים באופן בינוני	משתמשים מעט	לא משתמשים כלל
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.6. באיזו תדירות יש לעובדי ליבה אינטראקציות חוזרות עם אותו הלקוח?

לעיתים קרובות מאוד	לעיתים קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	אף פעם
[]	[]	[]	[]	[]

6. עובדים זמניים / עובדי קבלן משנה

עובדים זמניים הם עובדים שאתה מעסיק ישירות לתקופת זמן ספציפית, או כאלה שבאו לעבוד עבורך דרך סוכנות לעובדים זמניים. אנא ענה רק לגבי העובדים הזמניים שמבצעים את אותה העבודה כמו עובדי הליבה שלך. אם אינך מעסיק עובדים זמניים, עבור ישר לחלק ד'.

6.1. איזה אחוז מעובדי הליבה שלך הם עובדים זמניים? % _____

6.2. מהי הסיבה החשובה ביותר שבגללה אתה מעסיק עובדים זמניים? (בחר אחד מהבאים):

- א. כדי לחסוך בהוצאות.
- ב. כדי להפחית עובדים במשרה מלאה.
- ג. כדי להגן על משרות מלאות.
- ד. כדי למלא היעדרויות.
- ה. כדי לתמוך בהתרחבות בלתי צפויה / גמישות.
- ו. אחר: _____

6.3. איזה אחוז מהעובדים הזמניים, הם נשים? % _____

6.4. בממוצע, כמה שעות בשבוע עובדים מועסקים בקטגוריה זו? _____

6.5. מהו השכר לשעה של עובד זמני טיפוסי במוקד הטלפוני שלך (לא כולל שעות נוספות)? במילה 'טיפוסי', אנו מתכוונים שמחצית העובדים מקבלים יותר, ומחציתם פחות. _____ ש"ח לשעה

6.6. בנוסף לשכר החודשי, אנא סמן באם עובדים זמניים מקבלים:

- [] תשלומים לקופת גמל
- [] תשלומים לקרן השתלמות
- [] תשלומים לקרן פנסיה
- [] ביטוח מנהלים
- [] רכב
- [] החזרי נסיעות
- [] טלפון נייד

[] אחר: _____

6.7. האם השכר לשעה לעובד ליבה במשרה מלאה גבוה, נמוך, או דומה לזה של עובדים זמניים? גבוה / נמוך / דומה

6.8. כמה ימי הכשרה ראשונית מקבל עובד זמני טיפוסי (כולל ימי התמצאות והכשרה לתפקיד)? _____ שעות / ימים / שבועות

6.9. כמה הכשרות פורמליות בשנה (מלבד ההכשרה ההתחלתית) מקבל עובד בקטגוריה זו בזמן העבודה? בבקשה כלול הכשרות בכיתה, הכשרות מכירה, הכשרות on-line, או הכשרות פורמליות אחרות. _____ שעות / ימים / שבועות

6.10. האם עובדים זמניים יכולים להתקבל לעבודה קבועה (אם סימנת לא, דלג על שני הסעיפים הבאים)? כן / לא

6.10. איזה אחוז מהעובדים הזמניים לבסוף מתקבלים לעבודה במוקד הטלפוני, כעובדים במשרה מלאה בשנה? % _____

6.10. לאחר כמה זמן בממוצע עובדים זמניים לבסוף מתקבלים לעבודה, כעובדים במשרה מלאה? _____

חלק ד: ביצועים, שביעות רצון הלקוחות וקשר עם הלקוח

ד.1. ביצועים תפעוליים

1.1.1. אנא ענה לגבי עובדי הליבה במוקד הטלפוני שלך.

א. האם יש לך זמן יעד שבו שיחות נכנסות צריכות להיענות?	כן / לא
ב. אם כן, מהו היעד?	דקות ו- _____ שניות
ג. איזה אחוז מהשיחות נענות עד זמן היעד?	%
ד. איזה אחוז מהשיחות ננטשות ע"י הלקוח?	%
ה. מהו המשך הממוצע של שיחה?	דקות ו- _____ שניות
ו. מהו מספר השיחות הממוצע שמטופלות ע"י עובד ליבה ביום?	שיחות ביום _____
ז. מהו המספר הממוצע של E-mails בנושא העבודה (לדוגמא אינפורמציה שקשורה לשירותים, תקנות) שעובד ליבה מקבל מהמנהלה ביום?	E-mails ליום _____
ח. האם ישנן הערכות לגבי הכמות היומית של הנוטשים את המערכת בזמן המתנה לשירות?	כן / לא
אם כן, פרט: _____	
ט. האם ישנה הערכה לסדר גודל כמות (או אחוז) האנשים שמקבלים צליל תפוס?	כן / לא
אם כן, פרט (בפרט, על מה מבוססות ההערכות): _____	
י. מהו משך ההמתנה הממוצע של לקוחות עד למענה?	דקות ו- _____ שניות

1.2. איזה אחוז מההוצאות הן הוצאות כוח אדם? % _____

(כגון: משכורות, השתלמויות, כוח אדם זמני עקב היעדרויות, גיוס וכו')

1.3. בשנתיים האחרונות, האם ההכנסה שלך עלתה, ירדה, או נשארה דומה?

- א. עלתה, באיזה אחוז? % _____
- ב. ירדה, באיזה אחוז? % _____
- ג. נשארה דומה.
- ד. לא רלוונטי.

1.4. בשנתיים האחרונות, האם הפעילות שלך עלתה, ירדה, או נשארה דומה?

- א. עלתה, באיזה אחוז? % _____
- ב. ירדה, באיזה אחוז? % _____
- ג. נשארה דומה.
- ד. לא רלוונטי.

ד.2. שביעות רצון הלקוח וקשר עם הלקוח

2.1. האם מתבצע סקר שביעות רצון הלקוח?

- א. לא.
- ב. כן, טלפונית.
- ג. כן, נשלחים טפסים בדואר.
- ד. כן, נעשים ראיונות פנים אל פנים עם לקוחות.
- ה. אחר: _____

2.1. כיצד נבחרים הלקוחות עבור הסקר?

- א. אקראית.
- ב. אקראית, לפי חתך גיאוגרפי.
- ג. אקראית, לפי סוג המוקד שטיפל בהם.
- ד. כל _____ פניות, נבחר לקוח לסקר.
- ה. כל הלקוחות בעלי תכונה מסוימת נבחרים לסקר. פרט: _____.
- ו. אחר: _____.

2.2. באיזו תדירות מגיעה אינפורמציה על שביעות רצון הלקוחות, כמשוב לעובדי הליבה?

אף פעם	אין תבנית קבועה	כל שנה	כל שלושה חודשים	כל חודש	כל כמה שבועות	כל שבוע	כמה פעמים בשבוע	כל יום
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

2.3. בהתבסס על האינפורמציה הזמינה הטובה ביותר, מהי רמת שביעות הרצון של הלקוחות שלך, בהשוואה למוקדי שירות טלפוניים אחרים בתחום התעשייה שלך?

גבוהה בהרבה	גבוהה יותר	דומה	נמוכה יותר	נמוכה בהרבה
[]	[]	[]	[]	[]

2.3. האם למוקד הטלפוני שלך יש מכניזם פורמלי אחר לאיסוף משובים מלקוחות על תפקוד המוקד (כגון שאלון לקוח רגיל)? כן / לא

2.4. בהתחשב באופן שבו תלונות הלקוחות מטופלות במוקדך, באיזו מידה אתה מסכים עם ההיגדים הבאים?

מסכים מאוד	מסכים	לא מסכים ולא מתנגד	לא מסכים	לא מסכים בכלל
[]	[]	[]	[]	[]
א. תלונות מטופלות בשיטת "אד-הוק"				
[]	[]	[]	[]	[]
ב. העובדים מקבלים עידוד לטפל בעצמם בתלונות				
[]	[]	[]	[]	[]
ג. יש מערכת פורמלית לטיפול בתלונות				
[]	[]	[]	[]	[]
ד. יש מערכת פורמלית לזיהוי ותיקון הסיבות לתלונות				
[]	[]	[]	[]	[]

2.5. כמה מהאינטראקציות של עובדי הליבה עם הלקוחות מערבות את הסעיפים הבאים?

כלל לא	מעט	באופן בינוני	די הרבה	הרבה מאוד
[]	[]	[]	[]	[]
א. מכירות				
[]	[]	[]	[]	[]
ב. פתרון בעיות				
[]	[]	[]	[]	[]
ג. הקמת יחסים עם לקוחות (CRM)				

חלק ה: טכנולוגיית מוקד הטלפונים

1. איזה אחוז מהשיחות הנכנסות נענות רק ע"י יחידת זיהוי קול (VRU-אין צורך באינטראקציה אנושית)? % _____

2. מבין הטכנולוגיות הבאות, באילו משתמשים עובדי הליבה באופן קבוע עם לקוחות (סמן יותר מאחד אם רלוונטי)?

- [] E-mail.
- [] פקס.
- [] מערכת לזיהוי קול אוטומטי.
- [] מעקב אחר התקדמות הפנייה במערכת.
- [] ניהול יחסים עם לקוחות (CRM).
- [] קול שמועבר ב - IP.
- [] טכנולוגיות מבוססות אינטרנט (גלישה, צ'אט, העברת הודעות וכו').
- [] אחר: _____.

חלק ו: הקשר מוסדי

כעת נרצה לשאול אותך מספר שאלות על האזור, או העיר שבה אתה ממוקם. אנו מתעניינים ביתרונות שבהפעלת מוקד באזור כזה ובתנאי שוק העבודה המקומי, שמשפיעים על העסק שלך.

1. בבקשה זהה את היתרון המשמעותי ביותר באזור גיאוגרפי זה, מהרשימה הבאה:

א. נוכחות של כוח עבודה מיומן.

ב. נוכחות של חברות אחרות שחשובות לעסק שלך.

ג. משכורות נמוכות.

ד. נכסים זולים.

ה. אחר: _____

2. האם מוקד טלפוני זה משתמש באחד או יותר מהמשאבים הציבוריים המקומיים הבאים?

כלל לא	מעט	באופן בינוני	די הרבה	הרבה מאוד
א. גיוס עובדים ושירותי הצבה.	☐	☐	☐	☐
ב. משאבי או תוכניות הכשרה.	☐	☐	☐	☐
ג. עזרה במיקום האתר.	☐	☐	☐	☐
ד. תמריצים למיקום באזורים נבחרים	☐	☐	☐	☐
ה. הקלה במיסים.	☐	☐	☐	☐
ו. הלוואות מיוחדות או מענקים.	☐	☐	☐	☐

3א. איזה אחוז מעובדי הליבה השתתפו או כרגע משתתפים בתוכניות הכשרה ממשלתיות? % _____

3ב. איזה אחוז מעובדי הליבה עבדו במוקד טלפוני אחר באזור הגיאוגרפי הקרוב? % _____

3ג. איזה אחוז מעובדי הליבה הם כרגע סטודנטים? % _____

4. איזה מהבאים מתאר בצורה הטובה ביותר כיצד הנוכחות של מוקדים טלפוניים אחרים באזור הגיאוגרפי המקיף, משפיעים על גיוס העובדים שלך?

א. זה משאב טוב לגיוס עובדי ליבה מיומנים.

ב. זה גורם לקושי בגיוס ושמירה על עובדי ליבה מיומנים.

ג. יש לזה השפעה נמוכה על גיוס העובדים.

5. האם מוקד הטלפונים שלך משתתף במפגשים, המנוהלים ע"י ארגונים חיצוניים, ומיועדים למנהלי מוקדים: כן / לא
אנא פרט: _____

6. אנא סמן את הנושאים בהם המוקד הטלפוני שלך מקבל ייעוץ חיצוני:

☐ שיפור מיומנויות העובדים.

☐ נושאים ניהוליים.

☐ טכנולוגיה חדשה.

☐ אחר: _____

7א. מה מתאר בצורה הטובה ביותר את תוכניות ההעסקה העתידיות שלך?

א. העסקת עובדי ליבה נוספים במוקד הטלפונים שלך.

ב. הפחתת מספר עובדי הליבה במוקד הטלפונים שלך.

ג. שמירה על המספר הנוכחי של עובדי הליבה.

8. לבסוף, אנו רוצים לשאול אותך על הגורמים שמשפיעים על אסטרטגיות הניהול שלך במוקד זה.

8.1. באיזו מידה הרגשת לחץ עקב **תקנות ממשלתיות** או הטפת מוסר בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם (כגון שיטות מקצועיות לבחירה, אימון, פיתוח ומעורבות עובדים בקבלת החלטות במקום העבודה)	[]	[]	[]	[]	[]

8.2. באיזו מידה הרגשת לחץ **מיועצים ארגוניים** או מהחברות שמוכרות לך את הטכנולוגיה בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם	[]	[]	[]	[]	[]

8.3. באיזו מידה הרגשת לחץ לפעול לפי **תקנות משרדי ראש התאגיד** (כמו המנכ"ל) בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם	[]	[]	[]	[]	[]

8.4. באיזו מידה הרגשת לחץ עקב **ירידה בכישורים בשוק העבודה** שלך בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם	[]	[]	[]	[]	[]

8.5. באיזו מידה הרגשת לחץ עקב **המצאות מוקדי טלפונים מצליחים באזורך** בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם	[]	[]	[]	[]	[]

8.6. באיזו מידה הרגשת לחץ מצד **מוקדים טלפוניים לאומיים** או **איגודי עובדים** שונים בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם	[]	[]	[]	[]	[]

8.7. באיזו מידה הרגשת לחץ מצד **הסתדרות העובדים** בנוגע ל...?

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	באופן בינוני	במידה מועטה	כלל לא
א. עיצוב עבודות עם שיקול דעת גבוה	[]	[]	[]	[]	[]
ב. משא ומתן כוללני עם אגודים מקצועיים	[]	[]	[]	[]	[]
ג. שימוש בניהול משאבי אנוש מתוחכם	[]	[]	[]	[]	[]

חלק ז: שאלות נוספות

ז.1. העובדים שלך

השאלות הבאות מתייחסות לעובדים במוקד הטלפוני שלך. כעובדים במשרה חלקית נחשבים אלה העובדים פחות מ-35 שעות בשבוע. אל תכלול עובדים זמניים. עובדים זמניים עובדים תחת חוזה או סוכנות, ואינם עומדים בתנאים של רוב העובדים.

1.1. כמה עובדים מהקטגוריות הבאות מועסקים במוקד הטלפוני שלך?

סוג העובד	מס' העובדים במשרה מלאה	מס' העובדים במשרה חלקית
עובדים שנמצאים בקשר עם לקוחות (לדוגמא שירות לקוחות או מכירות)		
ראשי צוות / מפקחים עליונים		
מנהלים (מלבד ראשי הצוותים)		

1.2. בשנת 2001 (לפני שלש שנים), מה היה מספר העובדים הכולל במוקד (כולל מנהלים, מפקחים ועובדים)? _____

1.3. אילו מגזרי לקוחות משרתים העובדים שנמצאים בקשר עם הלקוחות?

- [] לקוחות עסקיים גדולים
 [] לקוחות עסקיים קטנים
 [] לקוחות פרטיים שקונים מוצרים יקרים
 [] לקוחות פרטיים רגילים (הציבור הרחב)
 [] אחר: _____

אם סימנת רק מגזר אחד, דלג על שתי השאלות הבאות. אם סימנת יותר ממגזר אחד, המשך:

1.3א. האם כל העובדים שמשרתים לקוחות נמצאים בקשר עם כל סוגי הלקוחות, או שהם מתמחים בטיפול במגזר לקוחות מסוים? (כך שקבוצה אחת משרתת מגזר אחד וקבוצה אחרת מגזר אחר)?
 מטפלים בכל הלקוחות / מתמחים במגזר מסוים

1.3ב. איזה מגזר נחשב למגזר הלקוחות הגדול ביותר שהמוקד משרת?

- א. לקוחות עסקיים גדולים
 ב. לקוחות עסקיים קטנים
 ג. לקוחות פרטיים שקונים מוצרים יקרים
 ד. לקוחות פרטיים רגילים (הציבור הרחב)
 ה. אחר, אנא פרט _____

ז.3. גיוס, איש ויחסי עובדים

3.1. כמה עולה לגייס, לסווג ולהכשיר עובד ליבה חדש? ש"ח _____

3.2. בטבלה הבאה ישנן שאלות בנושא גיוס ובחירה, עבודת צוות, תקשורת, יחסי עובדים וגמישות.

% עובדי קבלן	% עובדי הליבה	
		א. איזה אחוז מעובדי הליבה נבחרו ע"י שימוש במבחני מיון (לדוג' פסיכומטרי, מבחן כישורים, דגימת עבודה)?
		ב. מבין האנשים שמגישים בקשה לעבודה באתר זה, איזה אחוז באמת מתקבלים לעבודה?
		ג. איזה אחוז מעובדי הליבה מבצעים באופן שגרתי את עבודתם כחלק מצוות מעין אוטונומי שמנהל את עצמו (לדוגמא צוות שבו העובדים מקבלים בעצמם החלטות בנוגע לביצוע משימות, שיטות וקצב עבודה)?
		ד. איזה אחוז מעובדי הליבה מעורבים כרגע בקבוצת איכות, או בקבוצת שיפור תהליך / מוצר?
		ה. איזה אחוז מעובדי הליבה הם בעלי גישה לעבודה גמישה (שיתוף עבודה, התקשרויות רחוקות ושעות גמישות)?

נספח מס' 4 – הבעיות שנתגלו במחקר ופתרון

בעיה ראשונה בה נתקלנו בתחילתו של מחקר זה הייתה בתרגום השאלון לעברית. התגלו הבדלים ופערים משמעותיים בין המדינות שמשתתפות במחקר, ובין השאלון המקורי לנתוני המשק הישראלי ולתרבות הישראלית. הבדלים אלו באים לידי ביטוי מבחינה תרבותית, דמוגרפית, טרמינולוגית וגיאוגרפית. בוצעו שינויים ותוספות של שאלות לשאלון, עד שהותאם בצורה מלאה לשוק הישראלי.

דוגמאות לבעיות בתרגום השאלון:

◀ בארה"ב קיים שימוש נפוץ ב-VRU (פענוח קולו של המתקשר ותרגומו לפעולות) בעוד שבארץ אין שימוש בטכנולוגיה מסוג זה. על מנת לפתור בעיות כמו אלו, נוצר הצורך ללמוד את הנושא לעומקו ולהבין את השיטות והטכנולוגיות השונות על סוגיהן ואת משמעותן על אף שאינן קיימות בארץ.

◀ קיימים מונחים רבים באנגלית שלא קיים להם פירוש בעברית, בעקבות כך נועצנו עם מומחים בנושא שעזרו לנו להתאים את המושגים הללו בצורה הטובה והמתאימה ביותר לשאלון בארץ. סוגי איגודי העובדים השונים יכולים להוות דוגמא לכך.

בעיה שנייה הייתה שהגדרת המדגם דרשה הגדרת אוכלוסיית המוקדים הטלפוניים, הגדרה שטרם נעשתה במדינת ישראל. בוצע חיפוש של מוקדים טלפוניים במקורות שונים, כגון דפי זהב, אינטרנט, פרסום בעיתונות, עיתונות מקצועית העוסקת בנושא, ומידע ממכרים העובדים או מכירים מוקד טלפוני מסוים. לאחר סקירת השוק נמצאו כ-200 מוקדים טלפוניים שעמדו בדרישות המחקר, מתוכם 80 הסכימו להשתתף בראיון ועליהם בוסס מחקר זה.

בעיה נוספת שנוצרה הייתה מורכבות השאלון שהצריכה נוכחות של איש צוות המחקר בכל פגישה, תוך כדי הסבר אישי לכל מנהל מוקד. עקב אורכו ומורכבותו של השאלון, התעוררו שאלות ואי הבנות אשר גרמו לקושי במילוי השאלון באופן אינדיבידואלי. קשיים אלו יכלו לפגוע במהימנות התשובות ודיוקן, ולכן השאלון מולא בפגישה אישית עם מנהל המוקד.

בעיה אחרונה היא שכל הנתונים מבוססים על דיווח סובייקטיבי של המנהלים, לא הייתה אפשרות לבדוק בכל חברה את הנתונים האמיתיים בשטח, ולכן התוצאות הסתמכו על תשובות המנהלים. יש לציין שברוב המקרים התשובות שניתנו נבדקו בדו"חות החברה ובמחשב האישי של המנהל.

נספח מס' 5 – מערך המחקר הבינלאומי

USA

Rosemary Batt
Alice H. Cook Professor of Women & Work
ILR School, Cornell University
387 Ives Hall
Ithaca, NY 14853
E-Mail: rb41@cornell.edu

UK

Stephen Wood
Institute for Work and Psychology
University of Sheffield
Sheffield S10 2TN
E-Mail: s.j.wood@sheffield.ac.uk

David Holman
Institute for Work and Psychology
University of Sheffield
Sheffield S10 2TN
E-Mail: d.holman@sheffield.ac.uk

Australia

Steve Frenkel, Professor
Organisation and Employment Relations
Australian Graduate School of Management
UNSW SYDNEY NSW 2052
E-Mail: stevef@agsm.edu.au

Marc Orlitzky
Australian Graduate School of Management
UNSW SYDNEY NSW 2052
E-Mail: m.ornitzky@auckland.ac.nz

Catriona Wallace
Australian Graduate School of Management
UNSW SYDNEY NSW 2052
E-Mail: cmwallace@bigpond.com

Canada

Ann Frost, Associate Professor & J.J. Wettlaufer Faculty Fellow
Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
London, ON N6A 3K7
E-Mail: afrost@ivey.uwo.ca

Danielle van Jaarsveld
Sauder School of Business
U. of British Columbia
2053 Main Mall, HA 558
Vancouver, BC V6T 2G3
E-Mail: danielle.vanjaarsveld@sauder.ubc.ca

Denmark

Niels Moeller, Associate Professor, Industrial Management
Dept. of Manufacturing, Engineering & Management
Technical University of Denmark
Matematiktorvet
DTU - building 303
DK - 2800 Kgs. Lyngby
E-Mail: nm@ipl.dtu.dk

Ole Henning Srensen, Assistant Professor
Department of Manufacturing Engineering,
Bygn. 303, 1.
Technical University of Denmark
DK-2800 Kgs. Lyngby
E-Mail: ohs@ipl.dtu.dk

France

Hiroatsu Nohara
Centre National de la Recherche Scientifique
Universite Aix-en-Provence
35 Avenue J. Ferry
13626 Aix-en-Provence Cedex
E-Mail: nohara.h@univ-aix.fr

Robert Tchoban
Centre National de la Recherche Scientifique
Universite Aix-en-Provence
35 Avenue J. Ferry
13626 Aix-en-Provence Cedex
E-Mail: tchoba@univ-aix.fr

Caroline Lanciano
Centre National de la Recherche Scientifique
Universite Aix-en-Provence
35 Avenue J. Ferry
13626 Aix-en-Provence Cedex
E-Mail: lanciano@univ-aix.fr

Germany

PD Dr. Ursula Holtgrewe
Institute of Sociology
University of Duisburg
D-47048 Duisburg
E-Mail: holtgrewe@uni-duisburg.de

Karen Shire
University of Duisburg
D-47048 Duisburg
E-Mail: shire@uni-duisburg.de

Virginia Doellgast
ILR School
Cornell University
Ithaca, NY 14850
E-Mail: vdoellgast@hotmail.com

India

Balaji Parthasarathy
ICICI Assistant Professor
Indian Institute of Information Technology
1st Floor, Innovator Tower
Whitefield Road, Bangalore 560066
E-Mail: pbalaji@iiitb.ac.in

Priti and Mudit Nopany
Johnson Graduate School of Management
Cornell University
E-Mail: mn232cornell.edu

Ireland

Maeve Houlihan
Department of Business Administration
UCD Business Schools
Quinn School of Business
Belfield Dublin 4
E-Mail: maeve.a.houlihan@ucd.ie

Professor Stephen Deery
King's College London
The Management Centre
Franklin-Wilkins Building
150 Stamford Street
London SE1 9NN
E-Mail: stephen.deery@kcl.ac.uk

Nick Kinnie
University of Bath
Bath
E-Mail: mnsnj@management.bath.ac.uk

Israel

Anat Rafaeli
Faculty of Industrial Engineering & Management
Technion - Israel Institute of Technology
Haifa 32000
E-Mail: anatr@ie.technion.ac.il

Japan

Kotaro Oshige, Assistant Professor, Dr.rer.pol.
Dokkyo University
Faculty of Foreign Languages
Department of German
Gakuen-cho 1-1, Soka-shi, Saitama-ken
340-0042 Japan
E-Mail: kooshige@dokkyo.ac.jp

Korea

Hyunji Kwon
ILR School
Cornell University
Ithaca, NY 14850
E-Mail: hk248@cornell.edu

Hye-Young Kang
Senior research fellow, POSRI,
E-Mail: hykang@posri.re.kr

Byoung Hoon Lee
Dept. of Sociology, Chung-Ang University
221 Heuksuk-dong, Dongjak-gu, Seoul, 156-756
E-Mail: bhlee@cau.ac.kr

Kiu-sik Bae
Research fellow
Korea Labor Institute(KLI)
E-Mail: basekiusik@kli.re.kr

Netherlands

Andries de Grip
Head Division Labour Market & Training
Research Centre for Education & the Labour Market (ROA)
Maastricht University
P.O. Box 616
6200 MD Maastricht
E-Mail: a.degrip@roa.unimaas.nl

Danielle van Jaarsveld
Sauder School of Business
U. of British Columbia
2053 Main Mall
HA 558
Vancouver, BC V6T 2G3
E-Mail: danielle.vanjaarsveld@sauder.ubc.ca

Dr. Inge Sieben
Research Centre for Education
and the Labour Market (ROA)
P.O. Box 616
6200 MD Maastricht
E-Mail: i.sieben@roa.unimaas.nl

Philippines

Maragtas S.V. Amante
School of Labor and Industrial Relations
(SOLAIR)
University of the Philippines
Diliman, Quezon City
E-Mail: maragtas2001@yahoo.com

Poland

Frank Kleeman, Ingo Matuschek, and Mariusz Ptaszek
Chemnitz University of Technology
Department of Sociology
Reichenhainer Str. 41/316
D-09107 Chemnitz
E-Mail: frank.kleemannphil.tu-chemnitz.de

Sweden and Norway

Christer Strandberg, Ph D
Department of Social Sciences
Mid Sweden University
SE-851 70 SUNDSVALL
E-Mail: Christer.Strandberg@mh.se

Ake Sandberg
MITIOR programme
Arbetslivsinstitutet / NIWL
(Work and Health Dept.)
SE - 113 91 STOCKHOLM
E-Mail: ake.sandberg@ali.se

South Africa

Rahmat Omar, Research Officer
E-Mail: raomar@uwc.ac.za

Chris Benner
Assistant Professor of Geography &
Labor Studies and Industrial Relations
Department of Geography
The Pennsylvania State University
302 Walker Bldg
University Park, PA 16802
E-Mail: cbenner@psu.edu

נספח מס' 6 – מתאמים בין משתנים

<i>P</i> (הסיכוי לטעות)	<i>r</i> (גודל המתאם)	משתנים
קטן מ 1%	$r=.328$	רמת ההשכלה הממוצעת של עובדי המוקד ומידת חופש הפעולה שלהם בעבודה
קטן מ 5%	$r=.305$	רמת ההשכלה הממוצעת של עובדי המוקד והעלות הישירה של גיוס, מיון והכשרה
קטן מ 1%	$r=.522$	רמת ההשכלה הממוצעת של עובדי המוקד ומשך ההכשרה הראשונית בימים
קטן מ 5%	$r=-.248$	אחוז הנשים המועסקות במוקד ורמת ההשכלה הממוצעת של עובדי המוקד
קטן מ 1%	$r=.514$	היעדרויות במוקד ומידת הסלקטיביות של תהליך המיון
קטן מ 5%	$r=-.201$	תחלופה במוקד ומידת הסלקטיביות של תהליך המיון
קטן מ 5%	$r=-.269$	משך ההכשרה של מוקדנים חדשים ותחלופה במוקד
קטן מ 5%	$r=.302$	חופש הפעולה של מוקדנים והעלות הישירה של גיוס, מיון והכשרה
קטן מ 1%	$r=-.415$	חופש הפעולה ומידת הסלקטיביות של תהליך המיון
קטן מ 5%	$r=.301$	ותק המוקד והעלות הישירה של גיוס, מיון והכשרת מוקדנים
קטן מ 5%	$r=.294$	סוג המוקד (מכירות או מתן מידע ושירות) והשכר החודשי לעובד
קטן מ 5%	$r=.262$	סוג המוקד (מכירות או מתן מידע ושירות) ותחלופה במוקד
קטן מ 5%	$r=.214$	מס' שיחות שעובד מטפל ביום ותחלופה במוקד