

אוגוסט 2004

If you wish to see the full Hebrew report – please contact:  
prof. Anat Rafaeli: [anatr@ie.technion.ac.il](mailto:anatr@ie.technion.ac.il)

# תעשיית המוקדים הטלפוניים

דו"ח בנושא ניהול התפעול וניהול משאבי אנוש

תקציר מנהלים

## צוות המחקר:

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](mailto:syanus@t2.technion.ac.il)

## מנהלת אקדמית:

פרופסור ענת רפאלי

הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול

קריית הטכניון - חיפה 32000

טלפון: 04-8294421

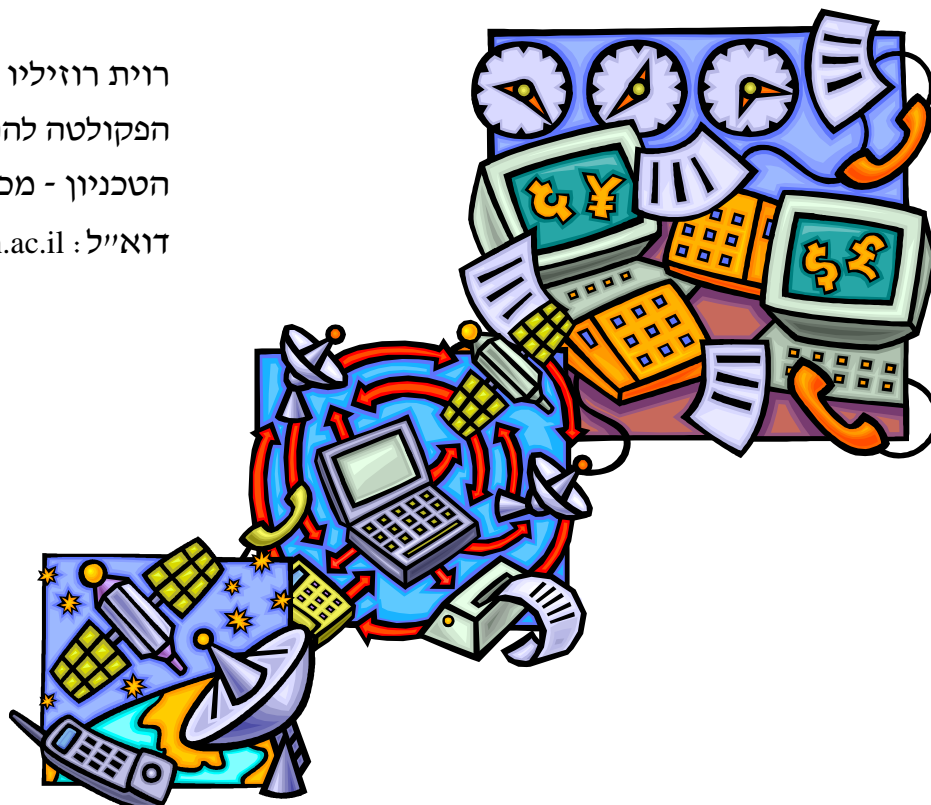
דוא"ל: [anatr@ie.technion.ac.il](mailto:anatr@ie.technion.ac.il)

## רוית רוזיליו

הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול

הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

דוא"ל: [rozilio@tx.technion.ac.il](mailto:rozilio@tx.technion.ac.il)



© 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 שבספר זה.  
שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת  
בכתב מהמוציא לאור.

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 book 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 publisher.**

הודפס בישראל 2004 Printed in Israel

# תקציר מנהלים

דו"ח זה מסכם מחקר על מדגם של 80 מוקדים טלפוניים בישראל בשנת 2004. המדגם מקיף את כלל סוגי התעשיות למטרות רווח. המדגם לא כלל מוקדים לשרותי חרום המנוהלים על ידי המדינה ומוקדים לסיוע במצוקה נפשית, אשר רובם מאוישים ע"י מתנדבים. בנוסף, המדגם לא מייצג כלל כמעט את ענפי התיירות והבריאות אשר מסיבות שונות לא הסכימו להשתתף במחקר.

המחקר מקיף מספר תחומים במוקדים ובודק את הקשרים ביניהם:

1. ניהול התפעול (סוג המוקד, מס' העמדות, אסטרטגיית המוקד, זמני ההמתנה, מערכות ניהול התורים, שיחות שננטשות, סקרי שביעות רצון לקוחות, משאבים ציבוריים וטכנולוגיה).
2. ניהול משאבי אנוש (שכר, חופש פעולה, הערכת ביצועים, מיון, גיוס, הכשרה ועובדים זמניים).
3. תגובות משאבי אנוש (ותק העובדים, היעדרות, תחלופה ואיכות העבודה).

הממצאים העיקריים ממחקר זה הינם:

- במוקדי מכירות השכר החודשי לעובדים הוא גבוה יותר מאשר במוקדי שירות או מתן מידע. הנהלות נוטות לראות את מוקד המכירות כמוקד החשוב והרווחי ביותר, ומתגמלות את העובדים בהתאם, בדרך כלל ע"י הוספת עמלות אישיות שתמריץ אותם למכור יותר.
  - במוקדי מכירות שיעור התחלופה (וגם אחוז המפוטרים) נמוך יותר מאשר במוקדי שירות או מתן מידע. אחת הסיבות לתופעה זו יכולה להיות הממצא שמופיע לעיל.
  - ככל שאחוז המתקבלים לעבודה, מבין המגישים בקשה לעבודה, נמוך יותר, ההיעדרות היא נמוכה יותר.
  - ככל שיותר עובדים המתקבלים לעבודה עוברים מבחני מיון, התחלופה היא נמוכה יותר.
  - ככל שההכשרה הראשונית הניתנת לעובדים ארוכה יותר, ההיעדרות היא נמוכה יותר.
- שלושה ממצאים אלו מראים כי השקעת זמן, מחשבה ומשאבים כספיים בתהליכי הגיוס, המיון וההכשרה של עובדים חדשים תוביל בסופו של דבר לרווח מצידו של הארגון - שיעורי היעדרות ותחלופה נמוכים. כמו-כן, נמצא שככל שהמוקד ותיק יותר, כך עלות השקעתו בגיוס, מיון, והכשרת עובדים גבוהה יותר וההכשרה הראשונית לעובדים חדשים ארוכה יותר, ממצא המראה שהמוקדים הותיקים למדו כנראה מניסיונם האישי שהשקעה זו משתלמת.

דו"ח זה מתאר את הממצאים מהמוקדים שנסקרו בישראל. בטווח הארוך (תוך כחצי שנה) תהיינה השוואות של הנתונים אשר נאספו בישראל לנתונים ממקומות אחרים.