

## איך להפיק הרבה יותר מסקרי עמדות ושביעות רצון?

אבי בניטה

טל: 054-4660641 [aviben@bezeqint.net.il](mailto:aviben@bezeqint.net.il)

מאמר זה נועד לנתח את הסיבות העיקריות לכך שסקרי עמדות ושביעות רצון המבוצעים ע"י חברות וארגונים אינם מביאים תמיד לתועלת המצופה מהם, ומציע בהתאם דרכים מעשיות להעמקת תועלת זו. ייחודו של המאמר בכך שהוא מתבסס בעיקר על היבטים מעשיים, פרי ניסיון בעריכת עשרות סקרים ארגוניים מסוגים שונים.

### 1 רקע

סקרי עמדות ושביעות רצון בקרב עובדי הארגון ולקוחותיו נהפכו בשנים האחרונות למעשה שבשגרה בארגונים רבים בכל קשת המגזרים.

באופן כללי, ניתן לחלק את הסקרים הנערכים ע"י ארגונים ל-6 סוגים עיקריים:-

- סקרי עמדות ושביעות רצון בקרב לקוחות הארגון
- סקרי עמדות ושביעות רצון בקרב עובדי הארגון (אקלים ארגוני)
- סקרים להערכת רמת השרות הפנימי בארגון
- סקרים לבחינת התרבות וערכים הארגוניים
- סקרי 360 מעלות להערכת מנהלים
- סקרים לאיתור צרכים

סקרים אלה נועדים לשרת את אסטרטגיית הארגון הרואה בסיפוק צרכי העובדים והלקוחות חלק בלתי נפרד מהיעדים הארגוניים.

גישה זו קיבלה בעשור האחרון חיזוק משמעותי ביותר בדמות מספר מגמות ניהוליות כגון ה- Balanced Scorecard, התקן האירופאי למצוינות (ה-EFQM) וגישות של TQM. היא צפויה להתחזק עוד יותר עם כניסה לתוקף של מהדורת ISO9000 החדשה המחייבת את הארגון לבקר ולמדוד באופן שיטתי את שביעות רצון לקוחותיו.

כל אלה הובילו ארגונים רבים בארץ ובעולם לאמץ באופן כזה או אחר מערכת של סקרים בקרב לקוחותיהם ועובדיהם, תוך השקעה לא מבוטלת של משאבים ואולי עוד יותר של ציפיות.

אך נדמה לנו שהעדויות אשר מצטברות בארגונים רבים מעמידים לעיתים בספק את התועלת אשר הם מפקים בפועל מסקרים אלה. פעמים, מסתיימים המאמץ ובמיוחד הציפיות באכזבת מה.

למרות זאת, כותב מאמר משוכנע שסקרי עמדות ושביעות רצון מהווים "מכשיר" יעיל מאין כמוהו אשר, בתפישתו ובביצוע נכונים, יכול להיות בעל אימפקט חזק ביותר על הארגון.

אלא שארגונים רבים נוטים, הן מחוסר ידע או מסיבות אחרות, להקל ראש בהקפדה על קיום של התנאים המתחייבים בביצוע סקרים עפ"י אמות המידה הנדרשות.

### 2 מטרת המאמר

מטרתו של מאמר זה לבחון מספר גורמי מפתח המשפיעים על איכותם של סקרי עמדות, ולהציע דרכים למיקסום התועלת לארגון בביצוע סקרים אלה.

המאמר מסתמך על ניסיון מצטבר בעריכת עשרות סקרים מסוגים שונים בקרב עשרות אלפי נידגמים, ומהתעמקות מאוד רחבה בספרות המקצועית בנושא. מטבע הדברים, אין אפשרות במסגרת של מאמר בודד לרדת לעומק של כל נושא ונושא.

חשוב להדגיש שהמאמר לא נועד להוות "מדריך" לפיתוח שאלונים או לעריכת סקרים (יש כאלה למכביר!), אלא "לשפוך אור" על היבטים ייחודיים ויישומיים פחות מוכרים ואשר עשויים להשפיע רבות על איכות הסקר.

ניתן לזהות כ-5 קבוצות של גורמים המשפיעים על איכות הסקר והתועלת המופקת ממנו:-

1. גורמים בעלי אופי מערכתי.
2. גורמים הקשורים לפיתוח השאלון והעברתו.
3. גורמים הקשורים לגודל המדגם ולשיטת הדגימה.

4. גורמים הקשורים באופן ניתוח והצגת ממצאי הסקר.
5. גורמים הקשורים לאופן בו מתבצעות ההכנות בארגון לסקר וכן לאופן בו מוטמעות המשמעויות העולות ממנו.

מאמר זה מתמקד בארבעת הגורמים הראשוניים. הגורם החמישי הנו בעל חשיבות ומאפיינים ייחודיים מאוד, ולכן ראינו לנכון לייחד עבורו מאמר המשך משלו.

בחלקים אחדים במאמר זה מאוזכרים פה ושם טכניקות סטטיסטיות מסוימות הקשורות לניתוח סקרים. אי-הכרה של מושגים אלה אינה אמורה להפריע להבנה של רוב המאמר.

### 3 גורמים בעלי אופי מערכת

#### הפשטות לכאורה

למרבה הפלא, אחת הסיבות המרכזיות בתוצאות הפשוטות לעיתים מעריכת סקרי עמדות טמונה דווקא באחת התכונות המושכות ביותר שלהם, קרי הקלות והפשטות שבהם ניתן לערוך ולנתח את הסקר.

ובאמת, ביצוע של סקר עמדות וניתוחו אינם משימה מסובכת מאוד ועם קצת "שכל ישר" ומעט ידע ב- EXCEL, ניתן באופן מהיר יחסית לערוך שאלון סביר ולנתח אותו ללא צורך בסיועו של בעל מקצוע.

הסכנה הטמונה בגישה זו נובעת מכך שהפשטות בעריכת סקר עמדות הנה לכאורה בלבד. פעמים רבות מסתיים מהלך כזה בתוצאה פשטנית ואפילו שטחית. מתברר מהר מאוד שעריכת סקר וניתוחו חורג הרבה יותר מסתם חישוב ממוצעים ומספר תרשימים ב- EXCEL.

לעיתים, הפשטות לכאורה גורמת גם לבעלי מקצוע בתחום הייעוץ להתפתות ולשלוח את ידם בנושא אשר רחוק מלהיות טריוויאלי באמת.

הבעיה היא שללקוח אין כלים להעריך תוצאה איכותית ומקצועית מאחר והוא לא נחשף לגישות אחרות ואף לא טרח לעשות שיעורים בנושא. הוא בד"כ מסתמך על חברת הייעוץ המלווה אותו בנושאים אחרים (בתחום הנדסי או ארגוני) ללא כל ביטחון שחברות אלה הן בעלות המומחיות והעומק הנדרשים בתחום הסקרים.

אין כוונתנו כאן להרפות את ידיו של הארגון מביצוע עצמי של הסקר או בהסתייעות בגורם הייעוצי אשר הוא רגיל לעבוד איתו. כוונתנו כאן להזהיר בפני גישה פשטנית מדי המובילה לעיתים לאכזבה.

ניתן כאמור להשתמש ב- EXCEL לעריכת ניתוחים רבים ומורכבים. אך מי שבוחר בדרך זו חייב לדעת מראש שכלי זה אינו ייעודי לעיבוד סקרים ולמרות פשטות הפעלתו, הוא אינו יכול להתחרות בכלים מקצועיים כדוגמת SAS או SPSS אשר בנויים בצורה מיטבית "לסחוט" את המידע הגלום בסקרים.

#### הסקר כביטוי לאסטרטגיית הארגון בתחום משאבי אנוש ולקוחות

סיבה נוספת לדלות התוצאות המתקבלות מסקרים נעוצה מכך שהם לעיתים קרובות מהוות סוג של מאמץ חד פעמי אשר מתבצע מסיבה זו או אחרת במנותק מתפישה כוללת ומערכתית של הארגון. לפעמים יכול אפילו הסקר להוות כמעין "יציאת ידי חובה" כלפי מנהל משאבי אנוש או מנהל אבטחת איכות.

מאמץ חד פעמי כזה עשוי אומנם ללמד משהו, אך במידה והוא אינו מהווה חלק קבוע מתפישת כוללת, הוא עלול מהר מאוד לאבד מחיוניותו.

חשוב להבין שסקר עמדות, מעבר להיותו כלי למדידה ולמידה בעל אופי טכני, שואב חלק גדול מעוצמתו דווקא מהתרומה העקיפה שלו לתרבות השרות או לתרבות של ניהול משאבי אנוש. הסיבה לכך נעוצה בכך שעצם עשיית הסקר פועל במישורים רבים בארגון :-

- ◀ הוא משדר את חשיבותו של נושא הסקר לכלל הארגון: "אם ההנהלה החליטה למדוד, סימן שזה חשוב".
- ◀ הוא יוצר שפה, מושגים וסטנדרטים בארגון: סקר בנוי היטב ממקד את המרכיבים השונים של התחום הנסקר.
- ◀ הוא משדר גישה מאוזנת של הארגון בכך שמעבר לתחומים כספיים ותפעוליים, הוא החליט למדוד גם תחומים "רכים" יותר כגון עמדות העובדים והלקוחות שלו. במובן זה, סקר עמדות יוצר לעיתים קרובות "סדר יום" חדש בארגון.
- ◀ הוא משדר למנהלים שהם מוערכים על התחומים הנסקרים לא פחות מאשר על הביצועים התפעוליים.



◀ הוא מחדד את הקשר שבין ההיבטים התהליכיים (עמדות העובדים והלקוחות) לבין התוצאות העסקיות והתפעוליות.

במובן זה, השפעתו של הסקר חורגת בהרבה מעצם המדידה והבקרה והוא מהווה ביטוי לאסטרטגיית הארגון בתחום אותו הסקר מודד.

#### הסקר כחלק ממערך בקרה כלל ארגוני

לרוב, ארגונים נוטים לרכז את המדידה והבקרה בתחום העסקי והתפעולי.

ארגון מודרני לעומת זאת, מבקש להחיל את ההיגיון הקיים בתחום הבקרה הכספית והתפעולית על התחומים האחרים האמורים להשפיע לא פחות על התוצאות העסקיות של החברה.

זו למעשה התפישה המובילה מאחורי גישת ה-BALANCED SCORECARD<sup>1</sup>. תחת תפישה זו, הארגון מפתח לו מערך של מדדים המהווים כמעין "מדי חוס" ל"טמפרטורת הארגון" בתחומים קריטיים שלו (התחום העסקי, תחום הלקוחות, תחום התהליכים הפנימיים ותחום הלמידה והצמיחה). הסקרים מהווים למעשה כלי מרכזי באספקת המדדים לתחום הלקוחות ולתחום הלמידה והצמיחה.

בתפישת בקרה כלל ארגונית שלמה, תוצאות הסקרים משתלבים עם מדדי ביצוע ותוצאה נוספים במסגרת של רשת מדדים הבנויה מנתיבים של CAUSE & EFFECT.

#### 4 גורמים הקשורים בפיתוח השאלון והעברתו

מיותר לציין עד כמה מרכזי השאלון בעריכת הסקר. הוא מהווה את לב לבו של הסקר ואיכותו תשפיע בצורה מכרעת על טיב הסקר בכללותו.

במידה והיה צריך לבחור בין שאלון טוב וניתוח פשוט לבין שאלון רדוד וניתוח מורכב, היינו ללא ספק ממליצים על האופציה הראשונה.

קיימת ספרות ענפה הדנה בכללים לפיתוחו של שאלון, אך לרוב היא מתמקדת בכללי "אל-תעשה" ופחות על פעולות אשר יתרמו באופן אקטיבי לאיכות השאלון.

#### שימוש בראיונות עומק ובקבוצות מיקוד

למרות שניתן באופן אינטואיטיבי לפתח שאלוני עמדות סבירים בהסתמך על סקרים קודמים וניסיון, מומלץ מאוד להיעזר בגורמים מתוך הארגון ומחוצה לו באמצעות כלים כגון :-

- ראיונות עומק עם עובדים ולקוחות
- קבוצות מיקוד
- עיון בתלונות לקוח
- עיון טפסי עזיבה של עובדים או נטישה של לקוחות

כלים אלה מסייעים באיתור נושאים קריטיים הייחודיים לארגון ואשר קשה לאתר באמצעים אחרים. חשוב להבין שכל ארגון שונה במהותו מארגון אחר ועל השאלון לתת ביטוי לשוני זה בסוג השאלות ובאופן בו הן נשאלות.

הממצאים המתקבלים מכלים אלה עשויים גם להיות לעזר רב בשלב ניתוח והבנת ממצאי הסקר.

#### גישת ה-SERVQUAL

זו היא גישה אשר פותחה ע"י מספר חוקרים בארה"ב.

מאחורי גישה זו עומדת הטענה לפיה קיים הבדל מהותי בין שביעות רצון לאיכות השרות נתפשת.

- שביעות רצון בגישה זו מוגדרת כפער בין מה שהלקוח קיבל לבין מה שהוא חשב שהוא עומד לקבל בפועל.
  - איכות השרות הנתפשת מוגדרת כפער בין מה שהלקוח חשב שמגיע לו לקבל לבין מה שהוא קיבל בפועל.
- על פי תפישה זו, במידה והארגון מעוניין למדוד את עמדות לקוחותיו הוא מתכוון לרוב למדוד את תפישת איכות השרות ולא שביעות רצון.

<sup>1</sup> גישה ניהולית אשר פותחה ע"י Kaplan ו-Norton ("The Balanced Scorecard"-HBS PRESS)

ייתכן שקשה במבט ראשון לקלוט את ההבדלים בין שתי הגישות, אך מניסיונו אין מדובר בנואנסים סמנטיים בלבד, אלא במשהו הרבה יותר מהותי שיש להתחשב בו בעת בניית השאלון.

ניסוחה של שאלה אשר נועדה למדוד שביעות רצון שונה במהותה משאלה אשר נועדה למדוד את תפישת איכות השרות ע"י הלקוח.

גישת ה-SERVQUAL מיושמת הלכה למעשה על ידנו וע"י אלכ"א<sup>2</sup>, תוך התאמות נדרשות, במודל ארצי המפותח עבור משרד הפנים ואשר נועד להוות סטנדרט במדידת רמת השרות המסופקת ע"י רשויות מקומיות לתושבים.

#### אופן העברת השאלון בתוך הארגון

למי שהתנסה בהעברת סקרים בתוך הארגון, ידוע שאחוז ההיענות מהווה לעיתים קרובות גורם קריטי המקשה מאוד על מתן תקפות לתוצאות המתקבלות וזאת גם אם אחוז ההיענות מתקרב ל-70% (אשר לכאורה מהווה אחוז הענות גבוה).

הדבר יוצר קושי מיוחד בניתוח לפי יחידות ארגוניות מאחר ואחוז ההיענות אינו בהכרח מתפלג באופן זהה בין היחידות. ביחידות קטנות במיוחד, אחוז היענות נמוך עלול לשבש מאוד את משמעות התוצאות.

אחוז הענות נמוך עלול גם לעורר ספק בדבר המהימנות של התוצאות ברמה הכלל ארגונית, ואכן נמצא במחקרים שונים שהתפלגות העמדות בקרב ה-"לא משיבים" יכולה להיות שונה בצורה משמעותית מאשר בקבוצת המשיבים.

הדרך להתמודד עם בעיה זו הנה בהשקעת מאמץ נחוש ואפילו אגרסיבי בחתירה לאחוז הענות העולה על 90%.

מלבד המעורבות הניהולית הנדרשת בכל הדרגים, מצאנו שהדרך הטובה ביותר להעביר שאלון בתוך הארגון היא לכנס את העובדים קבוצות קבוצות באולם אחד. מומלץ לזמן כל עובד באופן אישי ולערוך מעקב על הגעתו לקבוצת המילוי. עובד אשר לא יכול להגיע יזמן לקבוצה נוספת.

יתרון נוסף בשיטה הזו טמון באפשרות להעביר הנחייה מרוכזת ולעמוד לרשות העובדים בעת מילוי השאלון.

ברור שיש לעשות את כל הנדרש ע"מ להוריד כל חשד אפשרי בפגיעה באנונימיות המילוי, נושא המהווה בעיה בפני עצמה בשאלונים פנים ארגוניים.

#### **5 גורמים הקשורים בשיטת הדגימה**

צוינו בפרק זה רק שני היבטים מעשיים מאחר ונושא הדגימה מהווה נושא בפני עצמו הנדון בהרחבה בפרסומים שונים.

##### שימוש במדגם השכבות

שיטת הדגימה הנפוצה ביותר היא דגימה אקראית פשוטה (Simple Random Sampling), כשבניתוח מפלחים את התוצאות לפי חתכים מסוימים (כגון לפי מין המשיב) עפ"י שכיחות התרחשותם במדגם.

מומלץ לבחון שימוש במדגם שכבות פרופורציונאלי (Stratified Proportional Sampling), כלומר שמחלקים את האוכלוסייה לפי קבוצות הומוגניות באופן שבכל קבוצה צפוי המשתנה הנבדק להיות בעל שונות קטנה מאשר בכלל האוכלוסייה.

לשיטה זו יתרונות רבים, אך הדומיננטי שבהם שהיא מאפשרת להסתפק במדגמים קטנים משמעותית מאשר בשיטה הראשונה ללא כל הפסד ברמת הדיוק. קיימות תוכנות ייעודיות אשר נועדו להעריך את רמת הדיוק המתקבלת במדגם שכבות.

#### **6 גורמים הקשורים בניתוח הסקר**

ניתוחו של הסקר תלוי במידה מכרעת במבצע הניתוח עצמו, ולעולם לא ייראו שני ניתוחים של אותו סקר באותה צורה. אם "להיסחף" קצת, מדובר בסוג של "אומנות" אשר בלתי אפשרי לתרגם ל"ספר מתכונים".

##### בניית הממדים

רוב השאלונים בנויים משאלות רבות המופיעות ברצף או המאורגנות לפי פרקים שונים. ניתן כמובן להסתפק בניתוח פרטי של כל אחת מהשאלות לחוד ולהציג את התוצאה המתקבלת עפ"י קיבוץ זה או אחר של השאלות.

אך דווקא בנושא זה, ניתן לנצל את העוצמה הסטטיסטית לטובת קבלת המידע המסתתר בתוך רצף השאלות ואשר קשה להבחין בו בעין בלתי מזוינת.

<sup>2</sup> אלכ"א- אגודה לקידום כ"א בשירותים החברתיים, מיסודו של ה-JOINT

מומלץ לנסות תמיד לבחון באם מייצגים השאלות הרבות מספר מצומצם של מימדים, כגון מקצועיות, זמינות, התנהגות...? הניתוח לפי מימדים בהיותו גם יותר קל וברור להצגה, מאפשר למקד את תשומת הלב והעשייה, כולל ההדרכה, סביב מספר גורמים הרבה יותר קטן מאשר מספר השאלות.

הממדים נחפכים לשפה בתוך הארגון והם משמשים בסיס בקביעת הסטנדרטים והיעדים.

ניתן להשתמש במספר שיטות לאיתור הממדים המסתתרים בתוך השאלות:-

- ניתוח גורמים (Factor Analysis)
- מבחני מהימנות (Cronbach Alpha)
- ניתוח מתאמים בין זוגות של שאלות
- "שכל ישר"

חשוב לציין שלא ניתן להסתמך רק על הטכניקות הסטטיסטיות, משוכללות ככל שיהיו, לקביעת הממדים. חשוב תמיד לתקן אותם ע"י גישות איכותיות אחרות ובייחוד ע"י שכל ישר.

#### מדד "רמת ההסכמה"

היבט חשוב אשר עשוי להיות מעניין בניית הסקר הוא מידת פיזור התוצאות בשאלה מסוימת סביב הממוצע שלה מאחר והדבר נותן ביטוי לעד כמה קיימת הסכמה בקבוצה אודות המשתנה הנבדק. לכן, טבעי שבסקרים רבים בוחרים להציג את סטיית התקן כמדד לרמת הפיזור.

אלא שמניסיונו, לא רבים באמת מסוגלים להעריך מה באמת אומר מדד סטיית התקן, בייחוד אם ידוע שגודלו תלוי בסוג הסולם בו נעשה שימוש בשאלון.

כאלטרנטיבה למדד סטיית התקן, פיתח כותב מאמר זה מדד הנקרא "רמת ההסכמה" אשר נע בין 0 ל-100% ללא תלות בסוג הסולם. רמת ההסכמה גבוהה (מעל 70%) מצביעה על פיזור נמוך ולהפך. מדד זה מתקבל מתוך נוסחה התבססת על סטיית התקן.

מניסיונו, נראה שמדד "רמת ההסכמה" "מדבר" יותר אל הלקוחות ומהווה תחליף לגיטימי להצגה במקום סטיית התקן.

להלן דוגמה של המדד עבור שכיחויות אשר התקבלות ב-2 שאלות שונות על סולם בין 5 דרגות (סולם LIKERT):-

		סולם התשובות					MEAN	רמת ההסכמה ©	סטיית התקן
		1	2	3	4	5			
שאלה 1	n=200	25	160	10	3	2	1.99	85.2%	0.33
שאלה 2	n=200	35	25	50	50	40	3.18	15.7%	1.85

#### מציאת "מנופי השיפור"

לא מעט נוכחנו במבוכה מסוימת בקרב מנהלים אשר קיבלו דוח "עב כרס" המסכם את הסקר. מבוכה זו נובעת מכך שהמנהל נמצא בפני "ים" של נתונים אשר לא בהכרח מצביעים בצורה בהירה וממוקדת על כיווני הפעולה הנדרשים.

גם כאן פועל עיקרון Pareto בכך שברור שאין כל טעם לפעול על כל החזיתות אשר הסקר מצביע עליהם, ויש לחפש את אותם תחומים מעטים אשר מהווים באמת את "מנופי השיפור" החשובים.

רבים מתפתים להצביע על התחומים בהם התקבלו ציונים נמוכים, אך אין כל ביטחון ששיפור בתחומים אלה יוביל לשיפור בממד המרכזי.

יתירה מזו, אין משמעות רבה לקבוע מהו ציון נמוך בתחום מסוים בהתבסס על השוואת הציון שלו עם תחום אחר אשר קיבל ציון גבוה, וזאת מאחר ולכל תחום יש את המאפיינים שלו אשר מכתבים טווח ציונים בו הוא ימצא לרוב. לדוגמה, בסקרי עמדות בקרב עובדים, יתקבל תמיד שציון שביעות רצון מתגמולים נמוך בהרבה מזה המתקבל בתחומים אחרים, וברור למה!

מומלץ לכן לחפש את מנופי השיפור ע"י ניתוח קשרים סטטיסטיים בין התחומים השונים לבין המשתנה המרכזי של הסקר המיוצג בד"כ ע"י שאלה מסכמת. ניתן להיעזר לצורך זה בשיטות כגון ניתוח מתאמים, רגרסיות מרובות או אחוז שונות מוסברת.

גם בסוג ניתוחים אלה, חשוב להיות מודע למספר טעויות נפוצות :-

- טעות שניה נפוצה היא לייחס אוטומטית חשיבות נמוכה למשתנה בעלי מתאם נמוך עם העמדה הכללית, בעוד שיתכן והמתאם הנמוך נובע מכך שהמשתנה עצמו בעל שונות כ"כ נמוכה (כלומר שקיבל ציון נמוך או גבוה מאוד) שלא ניתן לבחון במצב זה את המתאם שלו עם התוצאה.
- שיטה נפוצה בקרב עורכי סקרים רבים להערכת החשיבות של שאלות מסוימות היא לבקש מהמשיב לתת ציון לחשיבות שהוא מייחס לשאלה, בנוסף לציון אשר מבטא את עמדתו בשאלה. בניתוח מוצג אח"כ כביכול משקל לחשיבות השאלה ע"י ממוצע החשיבות אשר התקבל. גישה זו מאוד לא מומלצת מאחר ואין לדעתנו שום יכולת מעשית למשיב להבדיל בין גורמים חשובים לפחות חשובים. לראייה, תמיד מתקבל בשיטה זו שמרבית השאלות נתפשות כבעלות חשיבות גבוהה עד גבוהה מאוד.
- ברגרסיה מרובה מסוג STEPWISE לדוגמה, מתקבל כמעט תמיד שמספר קטן מאוד של משתנים מסביר את רוב השונות של המשתנה המרכזי, ולכן נוטים בטעות לייחס למשתנים מעטים אלה את מלוא המשקל. הטעות נובעת מכך שקיים תמיד בשאלוני עמדות מתאם רב בין זוגות משתנים רבים אשר גורם לרגרסיה "להסתפק" במספר קטן של משתנים להסברת התוצאה, בעוד שגם משתנים אחרים עשויים להיות בעל מתאם גבוה אתה.

#### מדד "Split Index"©

מדובר במדד אשר פותח במטרה לזהות את הגורמים המבדילים בין חלקים של האוכלוסייה, עפ"י רמת שביעות הרצון שלהם. ההנחה מאחורי מדד זה היא כי אם מחלקים את האוכלוסייה ל- 2 קבוצות (המרוצים והלא מרוצים), ניתן לאתר את התנהגות כל אחת מהן בכל שאר הממדים של הסקר. ככל שהפער בין 2 הקבוצות גבוה בממד מסוים, כך יש להניח שממד זה מבדיל בין 2 הקבוצות ועשוי להסביר יותר מאשר ממדים אחרים את שביעות הרצון הכללית.

#### גישת SPC

בהשוואה בין רמות שונות של פרמטר מסוים, חשוב מאוד לוודא רמת המובהקות של ההבדל בין הרמות, דבר המוזנח לעיתים. מצאתי שגישת ה-SPC (Statistical Process Control) בגלל האופי הוויזואלי שלה, "מדברת" הרבה יותר למנהלים מאשר גישה אקדמית וקצת מפחידה כמו ניתוח שונות.

#### **7 סיכום**

במאמר זה ניסינו לגעת במספר גורמים אשר עשויים מניסיוננו להשפיע רבות על איכות הסקר ועל התועלת המופקת ממנו, אך לרוב אינם זוכים לתשומת לב המתאימה הן מצד מזמיני הסקר ולעיתים גם מצד מבצעיו.

התייחסות וטיפול אמיתיים בנושאים אלה אינה כרוכה בהשקעה או מאמץ מיוחדים, וכל הנדרש הנם מודעות ורצון אמיתי לנצל את עשיית הסקר באופן האופטימלי ביותר.

#### אודות הכותב :-

אבי הוא יועץ ארגי בעל הכשרה כמהנדס תעשייה וניהול וסטטיסטיקאי. הוא מתמחה בפיתוח והטמעה של גישות מדידה ופיתוח מודלים כמותיים בארגונים, עם דגש על ראייה רחבה ומערכתית השואבת את ייחודה מניסיון ביצועי בתעשייה וארגוני שרות שונים. הוא מלווה ארגונים בתחומים מגוונים של הייעוץ הארגוני והמדידה.