



10 טעויות בניהול חברות קטנות ובינוניות

המונעות מהן לצמוח

וטיפים כיצד להימנע מהן

ד"ר רמי בן ישי – ראש מרכז סינרגיה

חלק ראשון

בעלי עסקים ומנהלים בחברות קטנות עד בינוניות באים מהתחום המקצועי של החברה. לעיתים קרובות אין להם ידע בניהול כללי ובניהול הצוות בפרט. גודל העסק או החברה אינו מאפשר מינוי אנשי מטה מומחים ולהסתייע בהם. מציאות זו מביאה לטעויות אופייניות **המחבלות באיכות יחסי העבודה ובתהליכי העבודה עצמם, כמו גם באיכות הקשר עם הלקוחות.**

מכאן הדרך לפגיעה בהצלחה הכלכלית ובצמיחה של החברה מהירה מאוד.

טעות מס' 1: הזנחת בעיות/צרכים של הלקוח

חלק ניכר מבעלי עסקים וחברות קטנות מתייחסים ללקוח כאל מי שקונה מהם שירות או מוצר ותו לא. ה"מהדרים" מתייחסים ללקוחות כאל "בעיה". בעיקר ללקוחות לא מרוצים.

הקדש "זמן איכות" ללקוח – כך תיצור אצלו תחושת wow ותאפשר, במיקרים רבים, להרחיב את השירותים שמקבל הלקוח או להגיע ללקוחות נוספים (בעקבות המלצות מפה לאוזן).

דוגמה: בעקבות מיזוג שליוויתי, בחברה הנותנת שירות אישי, השתנתה חלוקת הלקוחות הפנימית. חלק מהלקוחות הרגישו שמשירות אינטימי – הם עברו לחברה גדול והם נופלים בין הכסאות. סיעור מוחין העלה עשרות נקודות בהן ניתן לתת תחושת wow ללקוח. מיפוי מעמיק איפשר להתמקד ב – 15 נקודות לשיפור שירות, אשר שיפרו בחזרה את שביעות הרצון של לקוחות וחסלה את תופעת הנטישה.

טעות מס' 2: חוסר בהירות ו/או הסכמה בחלוקת גזרות הפעולה והסמכויות

נכון להגדיר את תחומי הטיפול של כל מנהל ומנהל (וגם של עובדים – בודאי בכירים), וכן את תחומי האחריות והסמכות שלו. הגדרת תחומים זו משקפת את ההתמחות והעוצמות של כל מנהל, ומסייעת ליעילות המשרד.

במידה ויש מספר אנשים בחברה הנותנים אותו שירות ללקוחות, מומלץ להכין רישום מסודר של הלקוחות בטיפול כל מנהל/ עובד. חלוקה זו יש לבצע מתוך הסכמה של כלל המנהלים לחלוקת הגזרות.



טעות מס' 3: התמקדות יתר של כל מנהל בתפקיד/בלקוחות שלו

מצב זה מאפיין גבולות נוקשים בין המנהלים ומשקף חוסר בעבודת מטה רוחבית. כך נמנעים למידה ושיפור, והמשרד או החברה מתקשה להגיב לצורך בשינוי. בחיי היומיום – מתקשה המשרד לגבות מנהל שנעדר.

מומלץ לייצר מנגנונים (פורמאליים ובלתי פורמאליים) להיכרות עם העבודה של כלל המנהלים. כך, לדוגמה, הכנסתי שיחות עדכון או סיעור מוחות אצל רבים מלקוחותי. המלצתי אחת לתקופה (בין שבועיים לרבעון – על פי תכיפות ועוצמת השינויים) לשתף את כלל העובדים בעידכונים לגבי מצב המשרד, תוך למידה ממקרים מיוחדים. כלי מצוין לעשות זאת הוא happy hour - לרוב ביום חמישי לקראת סוף היום, רצוי עם כיבוד. ניתן להוסיף למפגש זה הרצאה, ע"י אחד המנהלים, בנושא שעל הפרק.

אולי נראה לך שיש סתירה בין שתי ההמלצות האחרונות – אך על פי גישת הסינרגיה – יש צורך בחלוקת תפקידים ברורה מחד וגמישה מאידך ולכן אין, סתירה. גבולות ברורים, מאפשרים לכל מנהל ועובד להבין מה מצופה ממנו ומה עליו לעשות, איזה אחריות מוטלת עליו, ומה הסמכויות (כלים) שמותר לו להפעיל. גמישות בגבולות מעודדת עזרה הדדית והירתמות למשימות שאינן בתחום האחריות של עובד ספציפי (אופייני בעסקים וחברות קטנים).

טעות מס' 4: הידע של העובדים (אף הזוטרים) שווה זהב.

אל תשאירו אותו על הרצפה

מכיוון שבעסקים ובחברות קטנות, לרוב לא מתקיימים תיעוד ולמידה מספיקים, חלק גדול מהידע ומהניסיון מצטבר אצל העובדים ולא נשמר. במקרים רבים הם גם הראשונים (או היחידים) לבוא במגע עם הלקוח, דבר המאפשר להם להתריע בזמן על בעיות במתן שירות ובשימור לקוחות.

חשוב לתת לעובדים אלה סמכויות לפתרון בעיות של לקוחות, ולערב אותם בתהליך מסודר של למידה מהשטח. כלים טובים לכך יכולות להיות:

- קבוצות מיקוד/סיעור מוחות הדנות בנושא חשוב שעל הפרק
- השתלמויות משותפות (העברת דו"ח סיכום השתלמות ומשוב לכלל העובדים)
- תגמול (לאו דווקא כספי)
- ניתוח אירועים או תהליכים שבוצעו ע"י עובד מסוים ולמידה משותפת מהם.
- בזמן סיום תפקיד של עובד – יש להבטיח את שימור הידע שנצבר אצלו.

כך, לדוגמה, חברת יחסי ציבור לה ייעצתי, נהגה לסיים כל שבוע בטקס קצר, בהשתתפות כל העובדים, עם כיבוד, שבו סוכמו ההישגים של השבוע החולף, ונבחנו התכניות לשבוע הקרוב. אחת לרבעון נערכה מסיבה (לרוב בחיבור לאחד החגים) שהרחיבה זאת לרמת הרבעון. בכל אירוע כזה, אחד העובדים הציג בקצרה מקרה או תהליך עבודה מוצלח, ועובדים אחרים התייחסו.

טעות מס' 5: הזנחת הצורך של עובדים בפעילות חברתית/ פנאי, ובצורך לבוא לידי ביטוי במשרד.

המנהל והעובד, מבליים שעות רבות במשרד. מה שמביא לשחיקה ולפופעת "ראש קטן". היו נדיבים עם זמן הפסקת הצהרים. עודדו אינטראקציות לא פורמליות שעשויות להתגלות כזמנים היצירתיים ביותר לפריצות דרך. עודדו עובדים להביא חפצים (קישוטים) אישיים על מנת להקנות לסביבת העבודה מגע אישי. אחד מלקוחותי, הקדיש חדר מיוחד לפעילות בלתי פורמאלית. בחדר היו מספר משחקים/ מכשירי כושר, והוא עודד אינטראקציה בלתי פורמלית בין העובדים - במקרים רבים בחדר זה התרחשו פריצות דרך יצירתיות בנושאים שהיו "תקועים". בשנה האחרונה התחלתי להכניס פעילות בידנסה בארגונים (ראה בסרטון להלן).



תהליך win win synergy נועד להתמודד עם קשיים אלה בהשקעת משאבים (זמן וכסף) שגם אתם יכולים לעמוד בה.

[ראו הדגמת התהליך והמלצה של מנכ"ל ברינג'וז](#)

עד כה להפעם. בימים הקרובים תקבל/י את המשך המאמר ובו 5 טעויות נוספות, וטיפים איך להתגבר עליהם.