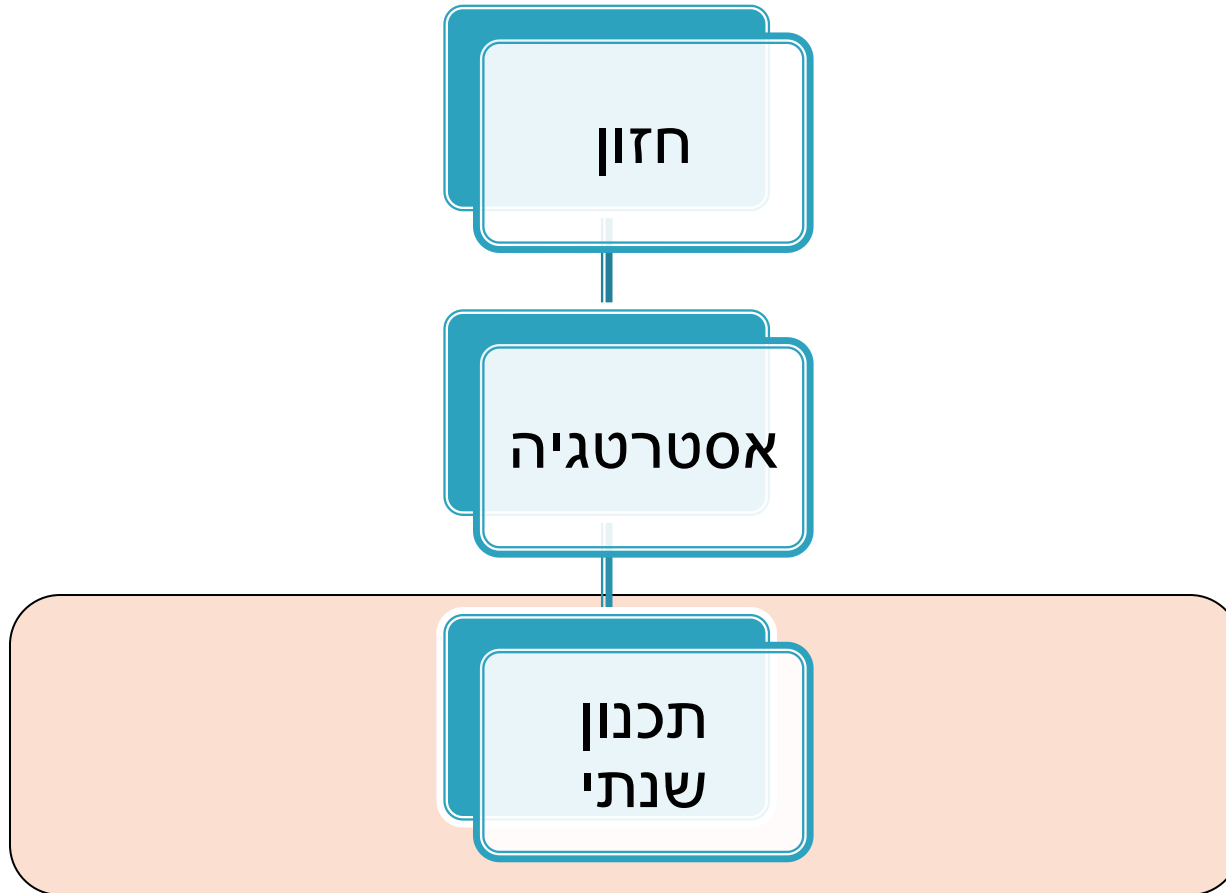


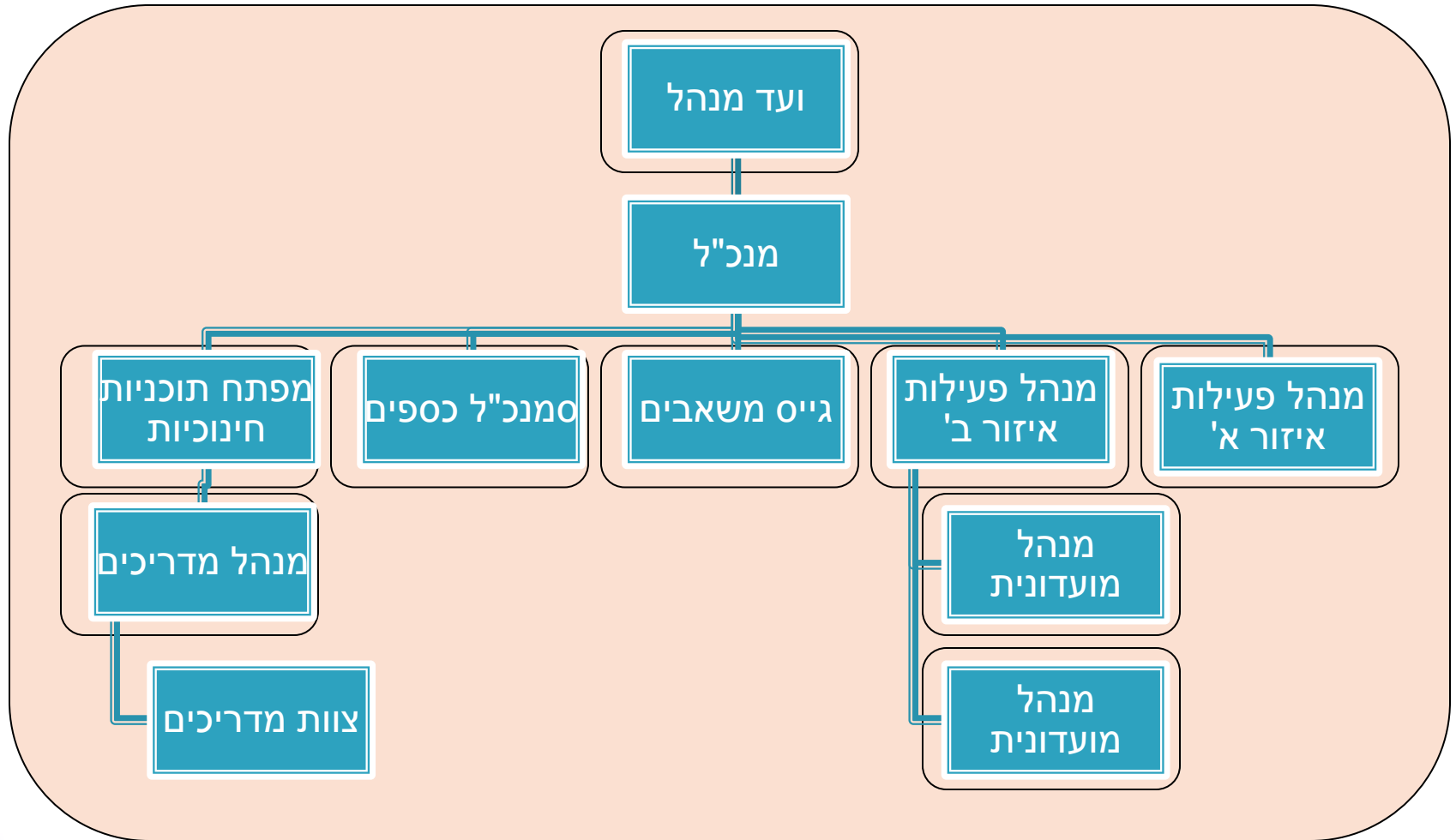
איך בונים תוכנית עבודה שעובדת?

סדנה מקצועית

על מה נדבר היום?



מי בארגון צריך תוכנית עבודה

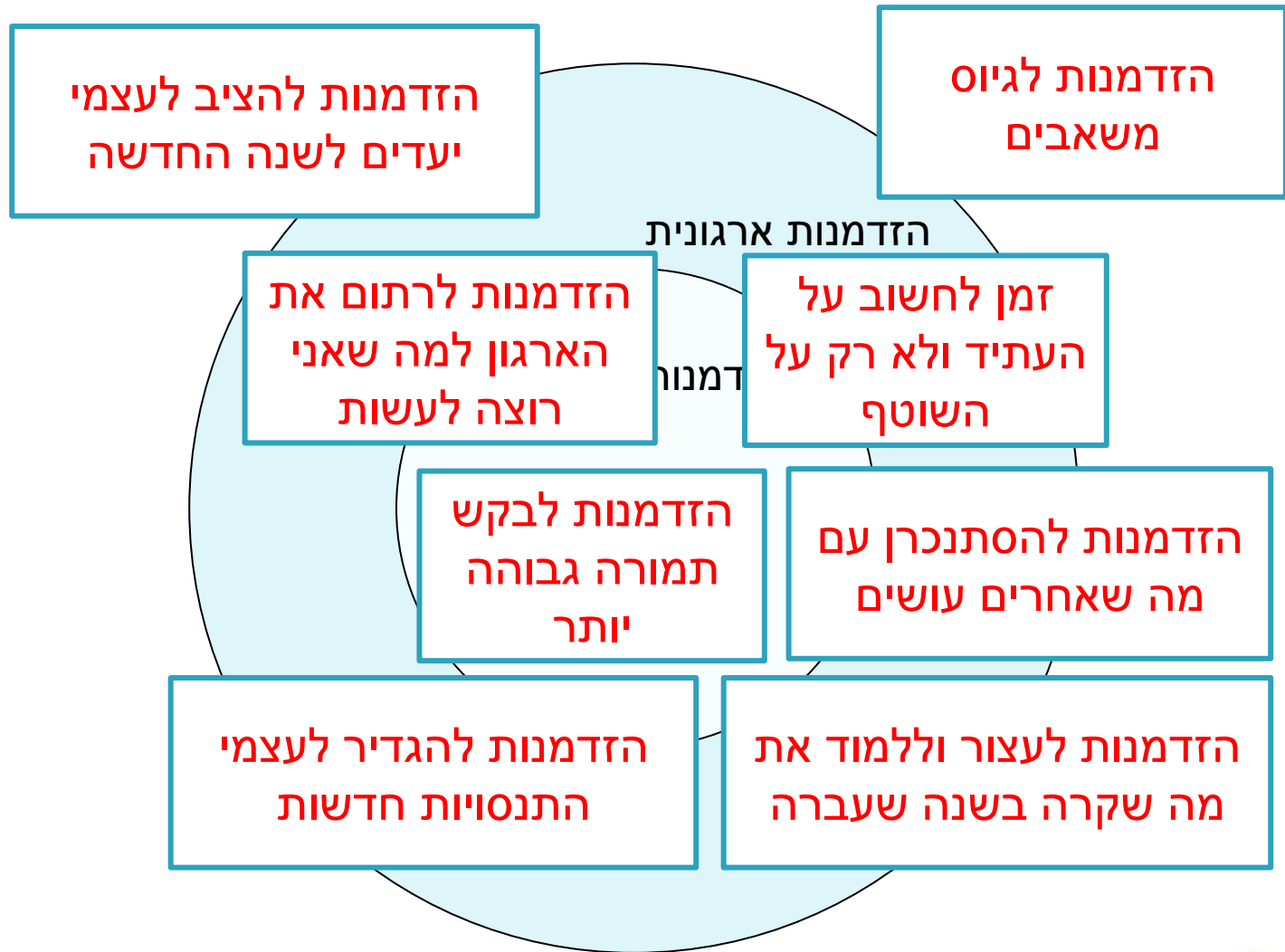


אז מה נעשה היום?

•איך בוחרים מטרות לתוכנית עבודה

•איך מגדירים משימות לתוכנית עבודה

איזו הזדמנות טומנת בחובה תוכנית העבודה?



שלבים בבניית תוכנית עבודה

דוגמא

הרחבת מאגר
מתנדבים איכותיים

מטרה- תוצאה או מציאות, שאנו
מצפים, רוצים או שואפים לראות **עד**
לזמן מסוים.

מטרה



שימור 20 מתנדבים
שימשיכו לשנה שניה
בתפקיד

אמצעי איתו אנו אמורים להגיע
למטרה, והמגדיר באופן כמותי
בנקודה מסוימת מהי הצלחה

יעד



מיפוי מתנדבים לשימור
שיחות שימור

פעולות לביצוע

משימה

דוגמא לתוכנית עבודה

מה לא בסדר במטרה הבאה? – דוגמא א'

חזון העמותה: לפעול לשינוי תרבות הנהיגה בישראל

בעל התפקיד: מנהלת תוכניות חינוך

דוגמא (-)

מטרה שהוצגה בתוכנית העבודה: הקטנת מספר תאונות הדרכים

באיזור הדרום

דוגמא (+)

דוגמא (+)

יעדים אופציונאליים לתוכנית עבודה:

- פתיחת שת"פ עם מועצה איזורית תמר להדרכות בבתי ספר תיכוניים
- פיתוח מערך הדרכות חדש לילדי כיתות ג' בניית 2 קמפיינים שיווקיים ברשתות החברתיות להורים
- שיפור של 20% בתוצאות הידע בבטיחות

מטרות אופציונאליות לתוכנית עבודה:

- הרחבת הפעילות החינוכית באיזור הדרום
- חינוך לתרבות בטיחות בדרכים לנהיגה באופניים

מה לא בסדר במטרה הבאה? – דוגמא ב'

חזון העמותה: קידום והובלה של מחקר פורץ דרך שיביא למציאת טיפול

לחולי תסמונת המאדים

בעל התפקיד: גייס משאבים

מטרה שהוצגה בתוכנית העבודה: שיפור ביכולת של העמותה לגייס

משאבים לתחום

דוגמא (-)

דוגמא (+)

דוגמא (+)

יעדים אופציונליים לתוכנית עבודה:

- גיוס של 1M ₪ למחקר באוניברסיטת בן גוריון
- בניית חומרי שיווק המתארים את הצלחות העמותה בתחום
- פיתוח שיתוף פעולה עם שני מממנים אסטרטגיים

מטרות אופציונאלית לתוכנית עבודה:

- הגדלת המימון לתחום המחקר
- הקטנת הסיכון בתרומות באמצעות הגדלת מספר התורמים לעמותה

מה מאפיין מטרה טובה לתוכנית עבודה?

מאתגר אך בר השגה

משרת את החזון ואת
המטרות הארגוניות

מדיד

נמצא בשליטתי

בונה יכולות
לטווח ארוך

מבוסס על
למידה

עד 5 מטרות

איך מזהים מטרות לתוכנית עבודה

•מעבר על ת"ע משנים קודמות: באילו יעדים עמדנו, באילו לא, מדוע?
•מעבר על סקרים: איזה פידבק קיבלנו ממוטבים, שותפים, מתנדבים ועובדים
•Notes שרשמתי במהלך השנה

למידה מהעבר

•לעבור מחדש על חזון ואסטרטגית הארגון: איפה הפעילות שלי מתקשרת לפעילות העמותה? מהם הדברים הכי חשובים העומדים על הפרק?

בחינה של מטרות הארגון

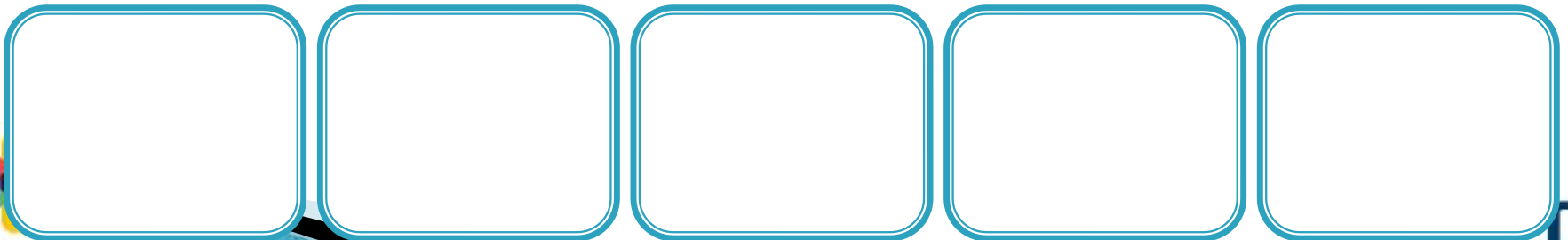
•לערוך שיחות עם ממשקים בארגון: המנהל שלי, עובדים מקבילים לי, עובדים מתחתי. מה הכי חשוב בעיניהם? היכן כדאי להתמקד בשנה הבאה?
•להציג לממשקים השונים את המטרות עליהם אני חושב ולקבל פידבק.

שיחות עם ממשקים בארגון

המטרות לתוכנית העבודה שלי

שלב א': רשימה של מטרות אופציונאליות (long list)

שלב ב': 5 המטרות הסופיות שלי:

Five empty rounded rectangular boxes with a blue border, arranged horizontally, intended for listing the five final goals.

לא קל לזהות מהן 5 המטרות שלנו

מדיד

בר השגה

נמצא בשליטתי

משרת את החזון ואת
המטרות הארגוניות

מטרה צריכה לגרום להשפעה אמיתית

- * מטרה צריכה לענות על צורך משמעותי אצלי או בארגון
- * מטרה צריכה להיות משמעותית מבחינת התשומות שניתנות לה
- * מטרה טובה לרוב תגרום לערך גם לפונקציות אחרות בארגון

מטרה צריכה להיות ישימה

- * צריך להיות בידי את המשאבים הכספיים
- * צריך להיות בידי את משאבי הזמן
- * המטרה צריכה להיות מושגת בטווח הזמן של תוכנית העבודה. אם לא, ניתן להגדיר מטרת ביניים.
- * אני צריך להיות מסוגל להציב יעדים ריאליים למטרה, למדוד אותם ולעמוד מאחוריהם



אם המטרה אינה מיצרת השפעה אמיתית, יכול להיות שמדובר למעשה במשימה בלבד, בדרך להגשמת מטרה אחרת משמעותית יותר

אם אני לא יכול להגשים את המטרה, אולי אחת המשימות להגשמת המטרה צריכה להיות המטרה עצמה

אז מה נעשה היום?

• איך בוחרים מטרות לתוכנית עבודה

• איך מגדירים משימות לתוכנית עבודה

שלבים בבניית תוכנית עבודה



ממה מורכבות משימות בתוכנית עבודה

משימות

יעדים

אבני דרך

אחראי

ממשקים
בארגון

משאבים

לו"ז

המטרה: פיתוח תוכניות למידה לתמיכה במתנדבים

| ממשיקים בארגון | משאבים | יעד | אבני דרך (ניתן לבחור יותר מאחת) | לו"ז | אחראי | המשימה | |
|--|--|-----------------|--|--------|-------|--------------------------------|---|
| מנהלי סניפים- עידוד המתנדבים לקחת חלק בסקר | 2000 ש"ח- התייעצות עם מומחה סקרים 20 שעות עבודה רכזת מתנדבים | אחוז מענה 75% - | בניית הסקר (11.11.13) -שליחת סקר (11.12.13) -ניתוח תוצאות (25.12.13) | 1.1.14 | דנה | ביצוע סקר לבחינת צרכי המתנדבים | 1 |
| | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | 3 |
| | | | | | | | 4 |
| | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | |

אז מה נעשה היום?

• **בירור עצמי: מדוע תוכנית עבודה היא הזדמנות**

• **איך בוחרים מטרות לתוכנית עבודה**

• **איך מגדירים משימות לתוכנית עבודה**

• **תוכנית עבודה ממטלה שנתית להזדמנות ארגונית**

תוכנית העבודה אצלי...

"לכל משימה בתוכנית עבודה יש אחראי. זה מקל על העניינים"

תוכנית העבודה שלי מודפסת לי ליד השולחן

"פעם בשנה אני יושבת עם התורם הכי גדול שלנו ומציגה לו את תוכנית העבודה הארגונית"

"בניית תוכנית עבודה מכריחה אותי לשבת ולחשוב"

"אחרי שמסיימים תוכנית עבודה אנחנו יוצרים גאנט ארגוני משותף לביצוע משימות"

"אצלנו יש פורום רכזים שנפגש פעם בחודש ודן בביצוע של תוכניות העבודה השנתיות"

"פעם בשנה אנו יוצאים לסוף שבוע בו מוצגות תוכניות העבודה"

"אנחנו מתווכחים המון סביב תהליך בניית תוכנית העבודה, אבל בסוף מקבלים החלטה משותפת"

"אני לומד יותר מהיעדים שלא הצלחתי להשיג בשנה שעברה מאשר מהיעדים שעמדתי בהם"

כלים פרקטיים למינוף תוכנית העבודה בתוך הארגון

דוגמאות בלבד

• הגדרה נכונה של מטרות העל והמשימות המרכזיות יכולה לאפשר לי לשתף אותן בתוך הארגון וליצר סביבן הסכמה רחבה.
• הגדרה נכונה של מטרות העל והמשימות המרכזיות מאפשרת לשתף בהן גורמים חיצוניים כגון תורמים, ולנסות לגייס כסף לדברים החשובים לכם

שיתוף במטרות

• בקשו מאנשים להכין מספר פעמים בשנה תמונת מצב של יעדים ומדדים
• שתפו את תמונת המצב בישיבות הנהלה רחבות
• שנו את תוכנית העבודה עוד במהלך השנה על מנת להתמודד עם דברים לא צפויים

בקרה

• הגדירו את היעדים ביחד עם האחראי לביצוע, כדי לראות שהוא מסוגל לעמוד בו, וליצור אצלו תחושת אחריות.
• התייחסו לעמידה ביעדים בשעת מישוב של העובד (המקל)
• תנו פידבק חיובי על עמידה ביעדים (הגזר)

נטילת האחריות

• צרו "מפה ארגונית" המתארת מתי אמורות להסתיים משימות משמעותיות בארגון (אפילו אקסל או יומן משותף יכולים לעזור פה)
• צרו פורומים של אנשים בעלי אחריות דומה (דוגמת רכזים) או משיקה (דוגמת הנהלה) ועבדו בקבוצה לביצוע תוכנית העבודה

סנכרון

• כמתו משאבי זמן כדי להבין כמה תשומות באמת נדרשות ל"עיסוק בשוטף", כדי שהארגון יתחיל להכיר בתשומות האמיתיות שנדרשות כדי לתפעל את הפעילות השוטפת ולתקצב אותה בהתאם.

בחינת משאבים



*התרשים תורגם ועובד על ידי מידות (המקור: התכנית לפיתוח והערכה של אוניברסיטת וויסקונסין, ארה"ב)

תודה לכולם!!

סדנה מקצועית

