

כלי- ניתוח סביבה לגיבוש תכנית עבודה או שלב א' בבניית תכנית עבודה

רקע- גיבוש תוכנית עבודה:

המנהל החברתי מוביל תהליכי שינוי באמצעות הפעלת תהליכים ומשאבים ארגוניים בארגונים הפועלים במסגרת החברה האזרחית, מתוך תפיסת עולם וזהות חברתית וערכית, במטרה לממש את חזון הארגון להשפעה על החברה.

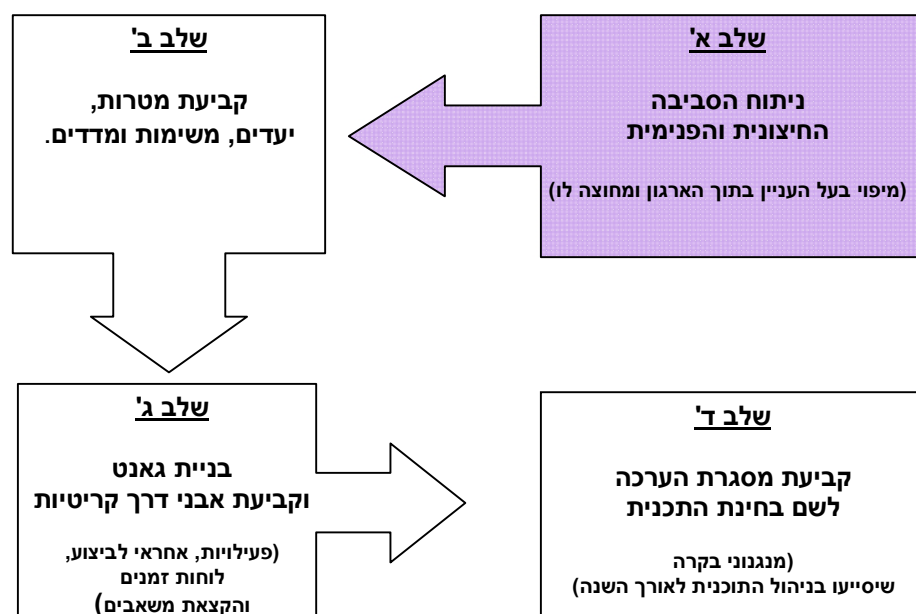
לשם כך עומדות בפניו משימות רבות, וביניהן: ייזום, פיתוח וניהול תכניות/ פרויקטים, ניהול הקשר עם ההנהלה המתנדבת, פיתוח וניהול המשאב האנושי- מתנדבים ועובדים, פיתוח משאבים, ניהול ופיתוח שותפויות, ניהול ופיתוח ידע ועוד.

עומס המשימות ומורכבותן מחייב את המנהל לתכנן את צעדיו מראש, כך שיבטיחו שכל המשימות אכן ישיגו את ייעוד הארגון. לשם כך קיימת תכנית העבודה- האמצעי החשוב ביותר ביד המנהל החברתי להשגת משימותיו וחיבורן לייעוד. עוד על משימות המנהל/ת החברתי ניתן לקרוא ב"[חוברת הניהול בחברתי](#)".

עוד על תכנית העבודה ניתן לקרוא בכלי – [תכנית עבודה](#), שפרסמו בעבר ב"ארגז הכלים".

בכלי הנוכחי, נתמקד בשלב הראשון בתכנית העבודה- ניתוח הסביבה החיצונית והפנימית כבסיס למטרות הארגוניות והיחידתיות. בעבר, אף הוצג בארגז הכלים - [מודל SWOT](#) ככלי אפשרי לניתוח בשלב הראשון של בניית תכנית העבודה אך מודל ה-SWOT אינו האפשרות היחידה. בכלי זה נציע מודל אחר לניתוח הסביבה, המתמקד בממדים ספציפיים יותר.

שליבים בבניית תכנית עבודה:



כאמור, כלי זה יתמקד בשלב הראשון בבניית תכנית עבודה.

כמה הגדרות לפני שמתחילים...

תכנית עבודה-

מתווה לפעילות ארגונית המכוונת להשגת מטרות ויעדים מוגדרים, בפרק זמן שנקבע מראש. תוכנית העבודה השנתית מהווה כלי ניהולי להנעה, הכוונה, תיאום, בקרה והערכת ביצועי הארגון.

סביבת הארגון-

הארגון אינו שחקן בודד הפועל לבדו במרחב חברתי. הארגון הוא חלק ממרחב שלם בו פועלים במקביל כוחות פנימיים וחיצוניים, כוחות חברתיים, ציבוריים ועסקיים ולכל אלו השפעה על פעילות הארגון. לדוגמה: זכייה במכרז, החלטות ועד מנהל וחוק שנחקק בתחומי העיסוק של הארגון עשויים להשפיע באופנים שונים ומגוונים על פעילות הארגון.

סביבה חיצונית וסביבה פנימית-

ניתן לחלק את סביבת הארגון לסביבה חיצונית ולסביבה פנימית. סביבתו החיצונית של הארגון כוללת: תורמים, מוטבים (צרכני הארגון), משרדי ממשלה, רשויות, ארגונים חברתיים ו/ או ארגונים עסקיים ו/ או ציבוריים. סביבתו הפנימית של הארגון כוללת: הנהלה שכירה, ועד מנהל, עובדים ומתנדבים. לסביבת הארגון השפעה מכרעת על תפקודו ועל כן בבואנו לגבש תוכנית עבודה עלינו בראש ובראשונה לנתח את סביבת הארגון והמגמות בה.

ניתוח מגמות בסביבת הארגון-

תהליך ארגוני בו המנהל/ת החברתי וחברי/ות ההנהלה שואפים ליצור תמונה אובייקטיבית של המגמות בסביבת הארגון. התהליך כולל: איסוף חומר, ניתוח ועיבוד. מטרת ניתוח הסביבה הינה להוות כלי עזר בתהליכי קבלת החלטות ניהוליות ובתהליכים של בחינת אפשרויות פעולה עתידיות.

גוף הכלי:

להלן יוצגו השאלות אותן יש לשאול בשלב הראשון בבניית תוכנית העבודה. השאלות מחולקות לבחינת הסביבה החיצונית והסביבה הפנימית של הארגון.

ניתוח מגמות בסביבה החיצונית

סביבה כללית	
• מהן המגמות הכלכליות החשובות שהתרחשו במשק ובמגזר השלישי בפרט? כיצד הן יכולות להשפיע על הארגון?	
• אלו מגמות דמוגרפיות קיימות (או עתידיות) ישפיעו על המשאב האנושי של העמותה?	
מוטבים	
• מיהם המוטבים שלנו?	

<ul style="list-style-type: none"> • מי יהיו המוטבים העתידיים שלנו? מה יאפיין אותם? מה יהיו צרכיהם? • מהן המגמות בדרישה למוצרים / שירותים של העמותה? • מיהם המוטבים אשר עשויים לנתק את קשריהם עם הארגון? מדוע?
ממשלה, רשויות וחוק
<ul style="list-style-type: none"> • מיהן מערכות העל הרלוונטיות לארגון? • אלו גורמי ממשלה משפיעים או עשויים להשפיע על הארגון? • אלו גורמי חוק משפיעים או עשויים להשפיע על הארגון? • מהן המגמות של מערכות העל? מה יהיה חשוב להן בעתיד? • מהו טיב הקשר של הארגון עם כ"א ממערכות העל הרלוונטיות לפעילותו?

תורמים
<ul style="list-style-type: none"> • מיהם התורמים לארגון? עד כמה תרומתם עקבית? • מהן המגמות שניתן לצפות? כיצד הן ישפיעו על הארגון? • מהן הדילמות המעסיקות את הארגון סביב סוגיית התורמים?
ניתוח מתחרים – ארגונים עסקיים, חברתיים
<ul style="list-style-type: none"> • האם יש לארגון מתחרים? מי יכול להיות מתחרה של הארגון? מדוע? • מיהם המתחרים העיקריים בתחום בו הארגון עוסק? • מהם כיווני ההתפתחות המרכזיים של המתחרים? • מהי אסטרטגיית הפעולה של הארגון מולם עד כה? (תחרות הוגנת, ראש בראש, שותפות). • האם קיים ארגון אחר אשר עשוי להיכנס לפעול בתחום הארגון? מיהו? מה ידוע לנו עד כה על פועלו?
נותני שירותים (ספקים)
<ul style="list-style-type: none"> • מיהם נותני השירותים עימם הארגון עובד באופן קבוע? מהן נקודות החוזק והחולשה של כ"א מהם. • מה צפוי להתרחש בעתיד אצל נותני השירותים עימם הארגון עובד? • מיהם נותני השירותים שעשויים להשתלב בפעילות העתידית של הארגון? • ממה עשויים נותני השירותים להיות מושפעים? באיזה אופן?
טכנולוגיה
<ul style="list-style-type: none"> • אילו טכנולוגיות הארגון צורך? • אילו טכנולוגיות רלבנטיות חדשות הופיעו/ יופיעו בשוק? • מהן המגמות הטכנולוגיות שיהיו רלבנטיות לארגון? • מהן המגמות בתחום מערכות מידע ואינטרנט שיהיו רלוונטיות לארגון?

ניתוח מגמות בסביבה הפנימית

הנהלה שכירה
<ul style="list-style-type: none"> • מהם תחומי הפעילויות וטווח האחריות של ההנהלה השכירה? • מהן החוזקות ומהן החולשות של ההנהלה השכירה? • אילו החלטות היא מקבלת ואיך היא מקבלת החלטות? • עד כמה יש כוח להנהלה השכירה ועד כמה היא יודעת ומחוברת למציאות הארגונית והחוץ ארגונית? • עד כמה ההנהלה יוזמת, מובילה, משפיעה, משנה לבין גורם מבצע, מאשר?

ועד מנהל
<ul style="list-style-type: none"> • חוזקות וחולשות של ועד מנהל. • עד כמה הועד המנהל פעיל ומשמעותי לפעילות הארגון? מהן המגמות העתידיות בתפיסת הועד המנהל ו/ או בפעילותו? • מה הערך המוסף של הועד המנהל? • עד כמה הועד המנהל מבטא את הפוטנציאל הטמון בו? • מה יחסי הכוחות בועד המנהל?
עובדים
<ul style="list-style-type: none"> • תיאור עובדי הארגון- מספר, חלוקה לתחומים/ יחידות ארגוניות, ותק, חלוקת תחומי אחריות. • מה רמת המחויבות לארגון? מהי רמת שביעות הרצון של העובד? כיצד נתפס הארגון בעיני העובד? האם העובד היה ממליץ לעבוד בארגון? באיזו מידה ומדוע? • מהי חווית העובד בארגון? עד כמה הארגון מסמל עבורו מקום עבודה, שליחות, בית, עד כמה נעים לו לעבוד בארגון? עד כמה חש מוערך? עד כמה מעריך את המנהל הישיר שלו? עד כמה מרוצה מתנאי העסקתו?
מתנדבים
<ul style="list-style-type: none"> • תיאור מתנדבי הארגון- מספר, חלוקה לתחומים/ יחידות ארגוניות, תחומי אחריות. • מה נותן המתנדב לארגון? מה מקבל המתנדב מהארגון? • מהי תקופת ההתנדבות הממוצעת? • מהי חווית המתנדב בארגון? עד כמה הוא ממליץ להתנדב בארגון? • האם קיימת פונקציה של ניהול מתנדבים בארגון? אם כן, מה כולל תפקידה ועד כמה התפקיד עונה על צרכי המתנדבים?

דגשים לשימוש אפקטיבי בכלי:

1. **המנכ"ל**- ניתוח מגמות בסביבה זהו תהליך ארגוני רחב ועל כן הצלחתו תלויה במחויבות המנכ"ל לתהליך ובדרך בה המנכ"ל יתקשר את התהליך לאנשי הארגון בכלל ולחברי ההנהלה בפרט.
2. **יסודיות**- תהליך ניתוח סביבת הארגון הוא תהליך המבוסס על יסודיות, כך גם ההיערכות אליו. מומלץ להחליט מראש כמה זמן יוכל הארגון להשקיע בתהליך איסוף החומר ובעיבודו, מי ירכז את הנתונים, ניתן לבנות תכנית ובה נקודות למעקב, אשר תסייע לבחון את התקדמות התהליך ותציף אתגרים וקשיים.
3. **שאיפה לאובייקטיביות**- חשוב להגיע לתהליך מתוך ראייה פתוחה, ניסיון להתבונן בארגון דרך עדשה אובייקטיבית, ללא דעות קדומות. בדרך זו ניתן יהיה לגבש תמונה אמיתית של המרחב בו הארגון פועל.

4. **איסוף החומר** - התהליך נועד לשפוך אור בנקודות עיוורון, על כן מומלץ, בשלב איסוף החומר, להיעזר בבעלי עניין רבים: אנשים מתוך הארגון ומחוצה לו, מנהלי ארגונים אחרים, אנשים שעבדו בארגון/ התנדבו ועזבו, גותני שירות, אנשי מקצוע שליוו את הארגון וכדו'.
5. **מעורבות ההנהלה** - מומלץ לערוך דיון רחב עם חברי ההנהלה בנושא ניתוח סביבת הארגון. בנוסף, ניתן לשתף את חברי ההנהלה בתהליך איסוף החומר והתשאול, לדוג' לחלק את תחומי הניתוח בין המנהלים ולקבוע דיון בו כ"א מציג את ממצאיו ודנים עליהם בפורום הנהלה רחב.
6. **עיבוד המידע** - לאחר איסוף החומר יש לעבד את המידע בפורום הנהלה בכיר ולבסוף להכין סיכום ממוקד של העיבוד ולהפיצו בהתאם לצורכי הארגון והחלטת המנכ"ל.

בהצלחה

צוות שיתופים