

דגשים מנחים לניסוח יעדים למטרות הארגוניות והיחידתיות

- הדגשים הבאים הינם השלמה לכלי – קביעת מטרות ויעדים לכלי המלא [לחץ/י כאן](#) .
- הדגשים המנחים לניסוח יעדים למטרות מבוססים על ראשי התיבות SMART:
- **Specific** - על היעד להיות ספציפי.
 - **Measurable** - על היעד להיות מדיד, ניתן לבדיקה.
 - **Achievable** - על היעד להיות בר השגה, אך גם לא קל מדי להשגה.
 - **Result Oriented** - על היעד להיות ממוקד בתוצאה.
 - **Time bound** - על היעד להיות תחום בזמן.

דוגמא לניסוח מטרות ארגוניות ויחידתיות:

מטרות הארגון:

1. הרחבת מגוון השירותים הניתנים בארגון.
2. זכייה במכרזים ממשלתיים לפיתוח שירותים.

יעד הנגזר מהמטרות הארגוניות

פיתוח שירות הדרכת נערים והוספתו לסל שירותי הארגון עד סוף ספטמבר 2010.

מטרות יחידתיות:

מטרות יחידת התוכן:

1. מיסוד מנגנוני הניהול של הפעילויות השונות.
2. חשיפת פעילויות הארגון ומטרותיו בתקשורת.

מטרות יחידת המידע:

1. הגברת השותפות בין היחידות לגיוס מידע.
2. שדרוג אתר האינטרנט

מטרות יחידת המשאבים:

1. השגת תרומות לטווח רחוק.
2. הרחבת קשר עם עסקים.

בנוסף לאלו, להלן ארבע סוגיות ודילמות, לחשיבה לקראת תהליך קביעת המטרות והיעדים בארגון:

1. הגדרת המשתתפים בתהליך

הצלחת תהליך קביעת מטרות ויעדים תלויה, בין היתר, בהגדרת המשתתפים בתהליך. דמויות בארגון שמומלץ לקבוע מהו מקומן בתהליך: מנכ"ל, סמנכ"לים, מנהלי יחידות, עובדים בכירים, עובדים זוטרים, מתנדבים, ועד מנהל, יועץ מלווה.

מלבד קביעת מקומן של הדמויות הללו, ראוי לארגון לשאול מספר שאלות בנושא:

- מי מוביל את התהליך? לדוג' - מנכ"ל, מנכ"ל ויועץ, מנכ"ל וצוות הנהלה וכדו'.
- מי משתתף בו? באיזה שלבים?
- באלו צמתים הועד המנהל יידרש לאשר את התוצרים?

לדוגמא:

- בשלב הראשון הגדרת המטרות תבוצע ע"י הנהלה הבכירה.
- בשלב השני תתבצע הגדרה משותפת עם דרג הביניים.
- בשלב השלישי יועלו התוצרים לאישור של הועד המנהל.
- בשלב הרביעי- גזירת מטרות יחידתיות/ מטרות ביניים תתבצע עם צוות העובדים ו/ או המתנדבים.
- צמתי אישור של הועד המנהל- לאחר ניסוח מטרות ארגוניות, או לאחר ניסוח כלל המטרות: ארגוניות ויחידתיות.

2. הגדרת גבולות התהליך

תהליך קביעת מטרות ויעדים הוא תהליך משמעותי, הטומן בחובו ציפיות רבות ולעיתים אף חלומות. בכדי לחבר את התהליך למציאות הארגונית וליכולות הארגון, מומלץ להגדיר את גבולות התהליך. הגדרת המשאבים והמגבלות הקיימים לתהליך- כמה זמן נוכל להשקיע בתהליך? מהו התקציב שנוכל להשקיע בתהליך? האם יש להנהלה צורך בליווי חיצוני לארגון? עד כמה הארגון מסוגל ובשל לערוך תהליך חשיבה משותף? עד כמה הארגון מעוניין/ פתוח/ בשל לשינוי? בהתאם למשאבים ולמגבלות הנתונים, יש להגדיר את מטרות התהליך, כולל יעדים ושלבים. כמו כן יש להתייחס למטרות שלא נוכל להגשים בתהליך הנוכחי.

3. מקור הצמיחה המקצועית בארגון- בהרמוניה או במתח?

"עבודה בשיתוף פעולה משמעה הסכמה מלאה"- האמנם?

בכדי להגיע לצמיחה מקצועית ולפריצות דרך ארגוניות, יש לתת במה לקולות מגוונים, שונים, כאלה המוציאים את הארגון מאזור הנוחות המוכר והידוע. באמצעות שיח משתף ניתן ליצור דיון ותהליכי למידה פנימיים, אשר יובילו את הארגון לבחון בכנות את דרכו ולעיתים אף יובילו אותו למחוזות חדשים.

לעומת זאת, תהליך משמעותי ומרכזי כמו ניסוח מטרות ויעדי הארגון מחייב גם פלטפורמת הסכמה רחבה, שאם לא כן- הדבר ייתקל בהתנגדות עזה ולא יצלח בהטמעתו.

ניתן להביט על כך במעין מטריצה:

מחיר	תרומה	
קולות נעלמים, אין ירידה לפרטים ולדקויות.	חסכון בזמן, השגת מטרות התהליך בזמן קצר, תחושת שותפות	הסכמה והרמוניה
תהליך ארוך, קושי להתקדם בתהליך, תחושת חוסר שותפות.	העלאת הסוגיות הקשות והתמודדות עימן, מתן במה לכלל המשתתפים ולמגוון דעות.	אי הסכמה

המשמעות היא כי יש ליצור איזון עדין בין הסכמה והרמוניה לבין שימור עצמאותם של קולות אופוזיציונאליים.

4. חיבור אישי- רגשי לליבת הארגון- מקדם או חוסם?

החיבור הרגשי לארגון ולתחומי עיסוקו הוא אחד היתרונות המרכזיים של המשאב האנושי בארגונים חברתיים. החיבור הרגשי מעורר מוטיבציה לעבודה, עשייה מהלב והשקעה רבה בארגון. תהליכי קביעת מטרות ויעדים דורשים מאיתנו, בין היתר, לבחון באופן אובייקטיבי את הארגון, תוך הסתכלות קונקרטיית מהצד. עם זאת פעמים רבות דווקא החיבור הרגשי חוסם את תהליכי החשיבה ומונע בחינת כל החלופות והתבוננות במציאות בצורה "נקייה". בנוגע לכך נוכל לשאול עצמנו:

- כיצד אוכל למנף את החיבור האישי- רגשי לארגון, לטובת התהליך?
- באילו שלבים עשוי החיבור האישי- רגשי לחסום את התהליך?