

שלב ב' בבניית תכנית עבודה- קביעת מטרות ויעדים

כלי זה מהווה כלי שני בסדרת כלים לבניית תוכנית עבודה.

לרקע על בניית תוכנית עבודה ולצפייה בכלי העוסק בשלב א' בבניית תוכנית עבודה [לחצו כאן](#).

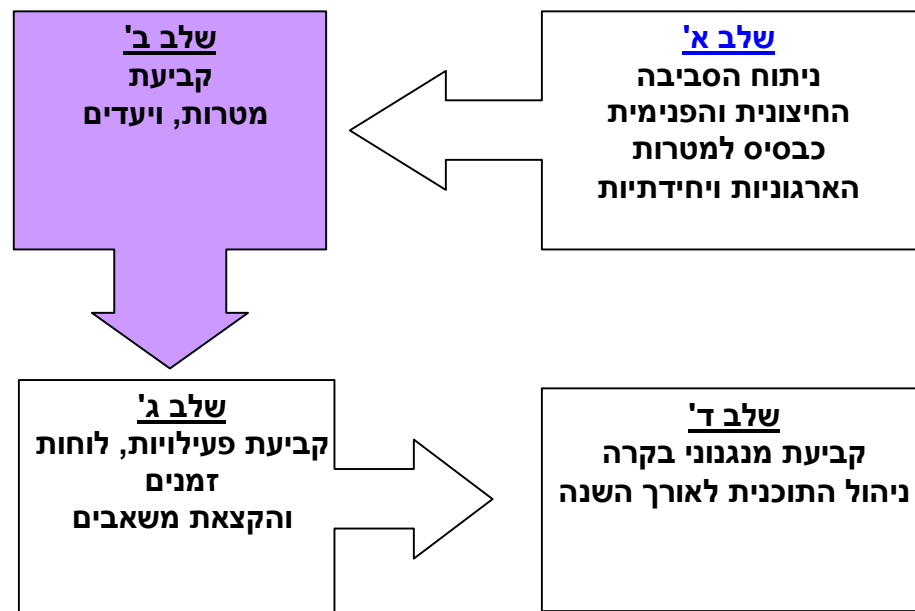
פתיחה:

"הדרך הטובה ביותר לנבא את העתיד היא לעצב אותו" (פיטר דרוקר). בכדי לעצב את עתיד הארגון ולקרב אותו ככל הניתן לחלום, יש חשיבות רבה לתהליך קביעת המטרות והיעדים.

חשוב לציין כי תהליך זה תורם לבניית תשתית ארגונית איתנה - קביעת ראש החץ אליו הארגון כולו מתקדם ופועל למען השגתו, פיתוח שיח ניהולי וחשיבה ניהולית תוך שימוש בשפה ארגונית אחת.

תהליך קביעת המטרות והיעדים הנו חלק מפעולה ארגונית שלמה של בניית תכנית העבודה השנתית.

בבניית תכנית עבודה 4 שלבים:



לצפייה בכלי העוסק בשלב הא' בבניית תכנית עבודה [לחצו כאן](#)

כלי זה יעסוק בשלב השני- ניסוח המטרות והיעדים.

כמה הגדרות לפני שמתחילים...

חזון- תמונה של העתיד המיטבי והאידיאלי אליו הארגון שואף להגיע. [לכלי – עקרונות לניסוח חזון ארגוני לחץ/י כאן.](#)

מטרה- הישג נשאף, המקדם את הארגון למימוש חזונו.

יעד- תוצאה ספציפית, מדויקת, מדידה, מציאותית וברת יישום, המתארת בפועל את הדרך להגיע למטרה הרצויה.

תוכנית עבודה שנתית - 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.

גוף הכלי:

בתהליך בניית מטרות ויעדים שלושה שלבים:

1. פגישת צוות הנהלה בכיר

זוהי למעשה הפגישה המסמנת את התנעת התהליך. במהלכה נפגשת ההנהלה הבכירה של הארגון, ועליה לצאת מפגישה זו ובידה חמישה תוצרים עיקריים:

- א. עיבוד מגמות פנים ארגוניות ומגמות חוץ- ארגוניות. (כלומר- עיבוד הממצאים משלב א' בתכנית העבודה)
- ב. איתור צרכי הארגון.
- ג. העלאת רעיונות לפריצות דרך אפשריות.
- ד. הגדרת המשך תהליך העבודה- מהם המשאבים הנדרשים? כמה זמן יושקע בתהליך? מי ישתתף בו? תקשור התהליך- האם? מדוע? אם כן, למי?
- ה. תיאום ציפיות בנוגע לתהליך.

2. יום לצוות הנהלה- בחירת מטרות ארגוניות לשנת העבודה

בפגישה השניה משתתפים כלל חברי הנהלה. לפגישה זו חשיבות גדולה להמשך התהליך, ועל כן מומלץ לקיימה מחוץ למשרדי הארגון- הדבר מביא להגברת שיח אפקטיבי ופורה ולאווירת פתיחות רבה יותר.

במהלך הפגישה, המשימה הראשונה העומדת בפניהם הנה הגדרת החזון הארגוני, או חשיבה מחדש על החזון הקיים. לצפיה בכלי המלא בנושא – [עקרונות לניסוח חזון ארגוני – לחץ/י כאן.](#)

כלי זה נכתב על ידי צוות שיתופים ועינת שקד

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

נשמח לקבל כלים, טפסים, נהלי עבודה וכד' ממנהלים/ות בארגונים info@sheatufim.org.il

דוגמא לשאלות מנחות בנושא חזון:

- בעוד 40 שנה...מה הייתי רוצה שאנשים (עובדים, מוטבים, אנשים מחוץ לארגון) יזכרו מהארגון ויאמרו עליו?
- מהו החלום המקצועי שלי כמנהל בארגון?
- לולא היו אילוצים ומגבלות, היכן ואיך הייתי מעוניין לראות את הארגון?

לאחר שמשימה כבדה זו בוצעה, על היום לגעת בשלושה נושאים מרכזיים נוספים:

- א. דיון בנושא ההשפעות האפשריות של ממצאי ניתוח המגמות בסביבת הארגון (הצגת ממצאי פגישת צוות ההנהלה הבכיר ודיון עליהם).
- ב. הגדרת חוזקות וחולשות הארגון (ניתן להיעזר במודל SWOT, [ראה/י כלי ייעודי](#)).
- ג. חיבור בין החלום למציאות- הגדרת מטרות ארגוניות בכדי לערוך קפיצת מדרגה ולהתקרב לחלום. (לדגשים מנחים לניסוח יעדים למטרות הארגוניות והיחידתיות [לחצו/י כאן](#)).

מקורות נוספים לקביעת מטרות עשויים להיות: הנחיות הועד המנהל, "אני מאמין" ניהולי, תפיסה ניהולית, ערכי הארגון, אסטרטגיית הארגון, מסקנות ולקחים מן השנה הקודמת, ועוד.

3. יום לצוות ההנהלה- בחירת מטרות יחידתיות וקביעת יעדים-

היום השלישי והאחרון בתהליך מערב גם הוא את הפורום המלא של הנהלת הארגון, ובו ייקבעו המטרות שתציב לעצמה כל יחידה בארגון, וזאת בהתאם כמובן למטרות הארגוניות שנסווחו במפגש הקודם.

מבחינה מתודית, מומלץ לבקש מכל מנהל יחידה להגיע ליום זה עם המטרות של יחידתו, כנגזרת של המטרות הארגוניות (לדגשים מנחים לניסוח יעדים למטרות הארגוניות והיחידתיות [לחצו/י כאן](#)). כך, במהלך היום, ניתן יהיה לדון בהן במליאה ולתת דגש לסנכרון המטרות.

ליום/מפגש זה, ארבעה שלבים:

- א. סיכום המטרות הארגוניות (בהמשך למפגש הקודם).
- ב. גיבוש מטרות יחידתיות, כפועל יוצא של המטרות הארגוניות ושל תחום העיסוק היחידתי. לשלב זה קיימות - **שאלות מנחות לגיבוש מטרות יחידתיות והסנכרון ביניהן:**
 - האם קיימת כפילות בין המטרות היחידתיות? מדוע? האם יש לכך הצדקה?
 - במה היחידה שלי יכולה לסייע לכל אחת מהיחידות האחרות במימוש מטרותיה?

▪ מהן נקודות ההשקה ו/ או שיתוף הפעולה הנדרשות בכדי לממש את המטרות היחידתיות?

ג. תיאום וסנכרון של המטרות היחידתיות

ד. גיבוש יעדים להשגת המטרות

בהמשך לכלי זה קיימים דגשים מנחים לתהליך קביעת מטרות ויעדים בארגון חברתי.

לדגשים אלו [לחץ/ כאן](#)