

## תכנית עבודה

### "תכנון הוא הגשר בין חלומות למציאות"<sup>1</sup>

תכנית עבודה היא התרגום המעשי של החזון והמטרות של הארגון לפעילויות שמקדמות את השגת מטרותיו. תכניות עבודה נכתבות ברמת הארגון כמכלול (מאקרו), וברמת הפרויקט, התחום או המשימה (מיקרו). מסגרת תכנית העבודה של הארגון נבנית על ידי המנכ"ל (בשיתוף גורמים פנים וחוץ ארגוניים שונים) ותכניות העבודה המפורטות של התחומים והפרויקטים מתוכננות ונבנות, בהתאם למסגרת, על ידי מנהל/רכז הפרויקט/תחום או צוות הפרויקט ובעלי עניין מרכזיים. יש להתחיל בתיאום ימי הערכות לחשיבה ולכתיבת תכנית העבודה לשנה הבאה כבר בחודש אוגוסט כאשר הארגון פועל על פי שנה קלנדרית (לועזית). כאשר ארגון עובד לפי שנת העבודה העברית, יש להתחיל בהכנות כבר בחודש יוני.

תוכניות עבודה של פרויקטים ניתן להציג בצורה מתומצתת בכרטיס פרויקט, *לכלי לבניית כרטיס פרויקט המכיל גם דוגמא ותסדיר (פורמט) לכרטיס פרויקט ראה "ארגז הכלים של שיתופים"* –

[www.sheatufim.org.il](http://www.sheatufim.org.il)

---

<sup>1</sup> שלט על הקיר ב"עתיד ורוד", מיזם עסקי לנוער בסיכון, רעננה

### כמה הגדרות לפני שמתחילים . . .

- **חזון**- תמונת המצב המיטבית, ההשפעה (האימפקט) ארוכת הטווח שהארגון מקדם או השינוי החברתי הרצוי.

לדוגמא: "קידום החשיבה ההמצאתית והיצירתית במסגרות חברתיות שונות".

- **מטרות**- מצב רצוי בטווח הזמן הנראה לעין.

לדוגמא: "הכשרה של בני נוער בסיכון לתעסוקה עצמאית באמצעות חשיפתם לתחום הייזום העסקי / ניהול של עסק עצמאי".

- **יעד**- מטרת ביניים- הדרך להשגת המטרה. היעד עשוי להיות מתורגם למונחים כמותיים-מספריים.

לדוגמא: "פתיחת הזדמנויות תעסוקתיות עבור בני נוער בסיכון" או להיות מתואר באופן איכותני (לא מספרי) לדוגמא: "בניית תחושת אופטימיות בקרב בני הנוער שבפרויקט".

#### כללים לניסוח יעדים:

(SMART Objectives):

○ **Specific** - ספציפיים, קונקרטיים.

○ **Measurable** - ניתנים למדידה כמותית או איכותית

○ **Attainable** - ניתנים להשגה

○ **Relevant** - רלבנטיים, נגזרים ממטרות-העל

○ **Time Bound** - מוקצבים בזמן

- **מדד הצלחה/קריטריון**- מצביע על האופן בו ניתן לדעת האם הארגון עומד ביעדיו ומטרותיו. ומהווה סולם מדידה המשמש לצורכי הערכה ויש בו הבחנה בין תחום חיובי ותחום שלילי.

דוגמא למדדי הצלחה עבור היעד הכמותני: "מספר המשתתפים בתכנית יזמות עסקית אשר הפכו תכנית עסקית לעסק פועל".

דוגמא למדד הצלחה עבור היעד האיכותני: "לבני הנוער בתכנית יש תמונת עתיד חיובית ונורמטיבית של עצמם".

- **ערך סף**- הנקודה המבחינה בין האזור החיובי והשלילי בסולם המדידה (במדד / קריטריון).

○ דוגמא לערך סף עבור המדד הכמותני:

**מארגז הכלים של שיתופים  
תכנית עבודה**

- ברמת הפרט: "כל משתתף בתכנית שיפר את תפקודו לעומת מועד ההצטרפות לתכנית בלפחות היבט נורמטיבי אחד, כגון: הימנעות מהתנהגות עבריינית, ביקור סדיר בלימודים, השלמת בגרות, מציאת עבודה, גיוס לצבא וכיו"ב".
- ברמת הפרויקט: "לפחות 50% מהמשתתפים עברו את ערך הסף ברמת הפרט"; או "לפחות שתי תכניות הופכות לעסק פועל כשבכל אחד שותפים לפחות 3 בני נוער".
- דוגמא לערך סף עבור המדד האיכותני:
  - "בסיום התכנית, 60% מבני הנוער **מדווחים** על תכניות **ברורות ונורמטיביות** לטווח של 10 השנים הבאות, כגון: גיוס לצבא, שירות לאומי, מציאת עבודה או פתיחת עסק, השלמת לימודים תיכוניים או שיפור בגריוות"

**יש לשים לב!**

לכל אחד מהערכים שצוינו יש לקבוע את האופרציה שבאמצעותה יימדד, כלומר, כיצד יימדד שיפור בכל אחד מההיבטים- התנהגות עבריינית (ירידה של 30% בביטויי התנהגות עבריינית), ביקור סדיר (כמוגדר בנהלי משרד החינוך) וכד'. המדידה יכולה להיות יחסית (לעצמך ו/או לקבוצת ההתייחסות) או אבסולוטית ויכולה להיקבע לפי סולם ערכים או לפי סף עובר/לא עובר. בנוסף, בדוגמה שלעיל הודגש קיומן של תכניות ברורות ונורמטיביות. כלומר, כל אחד מהתנאים צריך להתקיים כדי שערך הסף יתמלא. שהרי, עשויה להיות לנער תמונת עתיד שכדי לממש אותה הוא ינקוט באמצעים עברייניים. בהבדל מערך הסף הכמותני, המסתמך על איסוף נתונים אובייקטיביים (פתיחת עסק, מציאת עבודה, גיוס לצבא), ערך הסף האיכותני מסתמך על סולם מדידה אחר- על הדיווח של המשתתפים את התפיסות שלהם.

- **מנגנוני דיווח**- פורומים וישיבות עדכון והחלטה- אחד על אחד; בקבוצה; באמצעות דיווחים כתובים.
- **עקרונות פעולה מרכזיים/פרוצדורות**- נהלי עבודה מרכזיים התורמים להשגת מטרות הפרויקט, כגון: דיווח דו-שבועי; סקירה תלת-חודשית של תכניות עבודה, תיעוד של מפגשי עבודה וכיו"ב.
- **Gantt Chart- תרשים גאנט** - טבלה המציינת את הפעילויות לביצוע, שבאחריות העובדים השונים, כולל זמן התחלה וסיום. **להנחיה ודוגמאות להכנת תרשים גאנט ראה "ארגז הכלים של שיתופים"**
- **אבני דרך**- שלבי ביניים קריטיים בדרך להשגת המטרה הסופית. תיאור התוצאה המצופה והזמן המתוכנן להשגתה. רמת הפירוט של אבני הדרך, הקריטיות וטווחי הזמן תלויה במספר גורמים: התיאוריה המנחה את תהליך ההתערבות והשינוי הצפוי; אופי היעדים ובמידת מורכבותם; התפיסה הניהולית של מובילי

**מארגז הכלים של שיתופים  
תכנית עבודה**

הפרויקט. אבני הדרך צריכות להיות מנוסחות כך שלתפיסתנו (המתכננים), אם "נעבור דרך" כל אבני הדרך יש סיכוי טוב שנגיע אל היעד.

לדוגמא, מספר אבני דרך לשם השגת היעד הכמותני של "תרגום התכניות עסקיות לעסק פועל":

1. תוך חצי שנה הפעלה של 6 קבוצות.
2. מספר משתתפים יציב מינימאלי בקבוצה עד לסיום התכנית-10.
3. בתום התכנית, 75% מהמשתתפים מדווחים על רמה גבוהה של שליטה במיומנויות הנלמדות.
4. לפחות 4 שותפויות עסקיות מתארגנות תוך שנה וחצי.

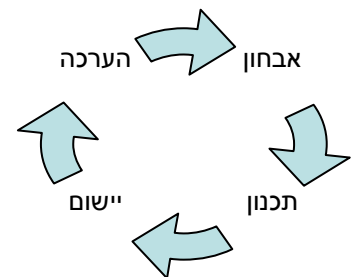
## שילובים בבניית תוכנית עבודה

### רקע:

בניית תכנית עבודה מהווה חלק משלב התכנון במעגל הניהולי. לשלב זה קודמים שלב ההערכה ושלב האבחון. מתוך הערכת השנה החולפת, נבצע אבחון של הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון. **לכלי ה-SWOT ראה "ארגז הכלים של שיתופים" – [www.sheatufim.org.il](http://www.sheatufim.org.il)**

התובנות העולות מתוך האבחון הפנימי והחיצוני של הסביבה ינחו אותנו בכתיבת תכנית העבודה.

המעגל הניהולי מורכב מארבע שלבים



### לאחר ביצוע האבחון נעבור לבניית תכנית העבודה:

1. **הצבת חזון הארגון.** על החזון להיות מנוסח באופן מאתגר, תוצאתי, מעורר הזדהות, בהיר, מכוון לעתיד, ייחודי ומבדל. ארגונים חברתיים מייצרים חזון בשותפות עם בעלי העניין שלהם. החזון הנו תמונת הארגון המיטבית. הוא איננו פנטזיה, אלא "כוכב צפון" של הארגון, אשר מכוון את כל פעולות הארגון. במידה ולארגון אין חזון כדאי לתכנן סדנת חזון לניסוח החזון.

**לדוגמא, חזון מרכז צעירים הנו: "שילוב הצעירים בעיר בתחומי הלימודים, תעסוקה וחברה, לשם העצמתם האישית ולשם פיתוח העיר".**

2. **מיפוי בעלי העניין** בתוך הארגון ומחוצה לו. בעל עניין בארגון הוא כל אדם או ארגון אשר התנהלות הארגון משפיעה או עשויה להשפיע עליו. בעלי עניין פנימיים יכולים להיות- עובדים, מתנדבים, מנהלים וכו'. בעלי עניין חיצוניים יכולים להיות- שותפים, מממנים, מתחרים וכו' והם יכולים להשתייך למגזר הציבורי, העסקי והשלישי. לאחר מיפוי בעלי העניין, יש לציין מהו העניין שיש לכל אחד מגורמים אלו בארגון. העניין של בעלי העניין השונים בארגון יכול להיות שונה ואף סותר. בתכנית העבודה ננסה למצוא דרך בה נספק את צרכי בעלי העניין השונים.

**מארגז הכלים של שיתופים  
תכנית עבודה**

3. **מיפוי הצרכים של קהל היעד** אותו ישרתו תוצרי הארגון- מיפוי זה מתבסס על אבחון שיש לבצע בארגון בתכנון השנה הבאה. יש לשים דגש על שינויים בצרכים של קהל היעד, זאת בהנחה שהצרכים הבסיסיים לא השתנו.

*לדוגמא- בסניף של "מרכזי צעירים" ביוקנעם קהל היעד הוא הצעירים בגיל 18-35 באזור הרשות המקומית יוקנעם. צרכי קהל יעד זה כוללים- ייעוץ בנושאי תעסוקה ולימודים, הכשרה מקצועית בתחומים שונים ועוד.*

4. **קביעת מטרות הארגון-** יש לקבוע מהן המטרות הארגון כמו גם מה **אינן** מטרות הארגון. מטרות אלו צריכות להיקבע בבהירות. ועליהן להיות ריאליות ומאתגרות. יש להתייחס למטרות ב-3 היבטים שונים:

א. ברמת קהל היעד

ב. ברמת הארגון

ג. ברמת בעלי העניין

מטרות אפקטיביות לוקחות בחשבון את העוצמות וההזדמנויות אשר מופו בשלב האבחון ומקרבות אותך להשגת החזון.

*לדוגמא- אחת ממטרות מרכז צעירים הנה: "שילוב הצעירים במעגלה תעסוקה בעיר".*

5. **קביעת היעדים** הנגזרים מהמטרות המתוכננות.

יש לוודא שהיעדים אכן מהווים אבני דרך להשגת המטרה המתוכננת ושמטרה זו אכן מקדמת את החזון המתוכנן. גם כאן יש להתייחס ליעדים ב-3 היבטים שונים:

א. ברמת קהל היעד

ב. ברמת הארגון

ג. ברמת בעלי העניין

*לדוגמא- אחד מיעדי מרכז צעירים הנו: "העברת הכשרה לצעירים בנושא תוכנה וחומרה".*

6. **פירוט משימות** לכל יעד אשר יאפשרו את ביצועו.

*לדוגמא- אחת מהמשימות של מרכז צעירים הינה: "גיוס מדריכים לטובת קורס בנושא חומרה ותוכנה".*

7. **קביעת מדדים** לכל יעד/משימה אשר יסייעו לקבוע האם היעדים/המטרות שנקבעו, אכן הושגו.

לדוגמא- המדד למשימה "העברת הכשרה" הנו "60% מהמשתתפים בקורס יסיימו או עם ציון עובר".

8. הגדרת המשאבים הנדרשים לעמידה ביעדים ובמטרות- יש לקחת בחשבון תקציב נדרש- שכר, הכשרה, הצטיידות, מקום ועוד.

**את כל השלבים עד כאן ניתן לארגן בטבלה מסודרת המוצגת כאן**

מטרה:

יעד:

פעילות במסגרת היעד	אחראי/ת	ת. התחלה	ת. סיום	מדדי הצלחה	כ"א	תקציב	מקורות	תלויות (דברים שחייבים לקרות כדי שנוכל לבצע משימה זו)	הערות

9. תרשים גאנט (Gantt Chart) יש לבנות על-פי העקרונות הבאים:

- יש לפרט בספציפיות רבה מהן המטלות הנדרשות לביצוע לעמידה ביעדים המתוכננים, כולל פירוט של אחריות לביצוע ולוחות זמנים מדויקים
- כל פעילות אמורה לקדם את העמידה ביעד ספציפי
- יש לתאר את הפעילויות הדרושות לביצוע בהתאמה ליעד הנדרש
- יש לציין מיהו האחראי (אדם אחד) לביצוע הפעילות.
- יש לשרטט על גבי הטבלה את זמן ההתחלה של ביצוע המטלה ואת זמן הסיום המתוכנן

להנחיה ודוגמאות להכנת תרשים גאנט ראה "ארגז הכלים של שיתופים" – [www.sheatufim.org.il](http://www.sheatufim.org.il)

**מארגז הכלים של שיתופים  
תכנית עבודה**

10. הגדרת **אבני דרך** קריטיות לעמידה ביעדים המתוכננים. סעיף זה נגזר מתכנית הגאנט. הוא מציין את הפעילות המתוכננת, האחראי לביצוע ואת הזמן המתוכנן לביצוע. מיפוי אבני הדרך מהווה כלי חשוב ביותר לבקרה של פעילויות תוך כדי ביצוע.

11. **תכנון מסגרת ההערכה** לשם בחינת התכנית, או היבטים שונים שלה.

להנחיה ודוגמאות להכנת תכנית הערכה ראה "ארגז הכלים של שיתופים" –  
[www.sheatufim.org.il](http://www.sheatufim.org.il)

דוגמא מלאה לתכנית עבודה נמצאת ב"ארגז הכלים של שיתופים" –  
[www.sheatufim.org.il](http://www.sheatufim.org.il)

**לסיכום**

בנית תכנית העבודה הנה פעולה מורכבת הדורשת זמן ומאמץ. עם זאת, חשוב לזכור כי ככל שנשקיע יותר זמן ומאמץ בתכנון מדויק של תכנית העבודה כך תקל תכנית העבודה את עבודתנו היומיומית לאורך השנה כולה.

**"רב חובל שלא יודע לאן הוא רוצה להגיע שום רוח לא תיקח אותו לשם...."** (עמי איילון)