

2016

מודל תוכנית עבודה אפקטיבית

קווים מנחים לרשויות מקומיות



אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק

משרד הפנים

אגף בכיר לניהול ההון האנושי
ברשומ"ק

תוכן עניינים

2 □ הקדמה

- 2 □ דבר מנהל מינהל שלטון מקומי
- 2 □ דבר מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק
- 3 □ אופן כתיבת המדריך
- 3 □ מבנה המדריך

4 □ מבוא

- 4 □ תוכניות עבודה
- 5 □ תוכנית עבודה אפקטיביות
- 5 □ עקרונות בבניית תוכנית עבודה אפקטיבית
- 6 □ יתרונות תוכנית עבודה אפקטיבית

7 □ בניית תוכנית עבודה אפקטיבית בשישה שלבים

- 8 □ כיצד להשתמש ביחידות פרק זה
- 9 □ חזון
- 12 □ הערכת מצב
- 18 □ יעדים אגפיים
- 22 □ משימות
- 26 □ מדדים
- 31 □ הערכה ובקרה

34 □ לוח התכנון השנתי

- 34 □ עקרונות בבניית לוח תכנון שנתי
- 35 □ הצעה ללוח תכנון שנתי
- 36 □ תכנון לפי חודשים

38 □ הטמעת התהליך ברשות – מפתחות להצלחה

- 39 □ מפתחות להצלחה

הקדמה

צבר מנהל מינהל שלטון מקומי במשרד הפנים

צבר מנהל אצל בכיר לניהול ההון אנוסי ברשות"ק

אופן כתיבת המדריך

זהו מדריך המלווה את המשתמש צעד אחר צעד בכתיבת תוכנית עבודה אפקטיבית ובהטמעת התהליך ברשות.

לצורך כתיבת המדריך נסקרו תאוריות ומודלים תאורטיים העוסקים בניהול פרויקטים וכתיבת תוכניות עבודה בתאום וסיוע מדריך התכנון הממשלתי.

בנוסף, מנהלי תכנון אסטרטגי ממבחר רשויות מובילות בתחום תוכניות העבודה האפקטיביות, סייעו במתן כלים מקצועיים והתאמת התאוריות להנחיות עבודה ברשויות המקומיות: גב' אסתי פילוס מעריית אשדוד, ד"ר גילת רנד מעריית חיפה, מר גיל רבוב מעריית ירושלים הגב' רחל שמר מעריית בני ברק ומר רועי דרור ממשד ראש הממשלה.

החומרים עובדו למדריך הוראות למשתמש הכתוב בשפה מעשית וקלה.

המדריך בנוי באופן גמיש המאפשר מרחב פעולה בהתאם למאפייני הרשות ונקודת ההתחלה בה היא נמצאת.

מבנה החוברת

חוברת זו בנויה כמדריך מעשי ליצירת תהליך תכנון, כתיבה ובקרה של תוכניות עבודה ברשות המקומית.

פרק המבוא מפרט את המשמעות של תוכניות עבודה אפקטיביות והעקרונות הניהוליים העמודים מאחורי מודל זה. העזרו בחלק זה להסברה ורתימת גורמים ברשות לתהליך.

פרק בניית תוכניות עבודה מדריך בניית תוכנית עבודה אפקטיבית בחמישה שלבים. בכל יחידה בפרק תמצאו כללים, עקרונות ודוגמאות שיסייעו לכם ביישום השלב בתהליך.

לוח התכנון השנתי מפרט את לוח הזמנים המומלץ לביצוע התהליך ברשות לאורך השנה.

הפרק **הטמעת התהליך ברשות – מפתחות להצלחה** מתבסס על ניסיון קודם של רשויות אשר הטמיעו תהליך זה בהצלחה. בפרק תמצאו עקרונות לביצוע שינוי ארגוני מוצלח.

צ'ק-ליסט - בסיום כל פרק מופיעות שאלות. השאלות נועדו לסכם את עיקרי הפרק ולאפשר ביצוע הערכת סטטוס למצב הייחודי בו נמצאת הרשות שלכם.

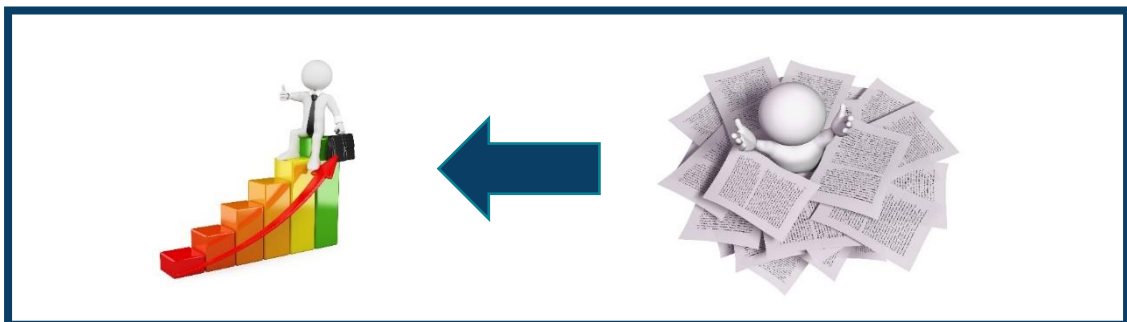
מבוא

תוכניות עבודה

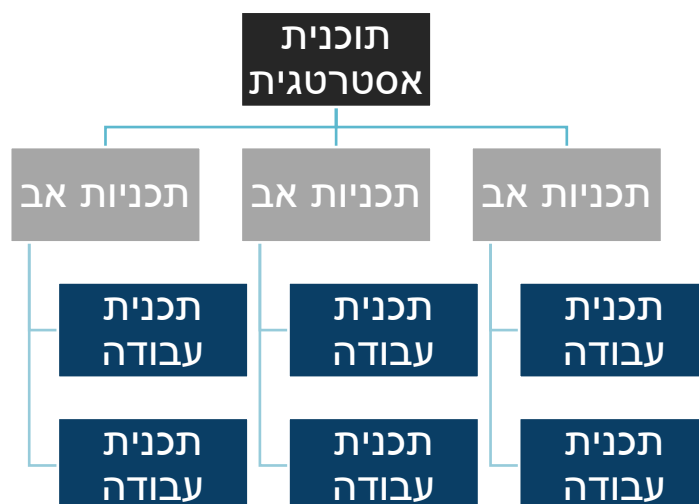
תוכניות העבודה השנתיות של הרשות מהוות **כלי עזר בחשיבה אסטרטגית** ומשקפות את כלל הפעולות שהרשות מתכננת לבצע בתקופה נתונה, כדי להגיע מהמצב הקיים למצב עתידי רצוי שאליו היא שואפת ויכולה להגיע.

תוכניות עבודה הן כלי הנמצא בשימוש רשויות רבות. עם זאת, פעמים רבות כתיבת תכנית העבודה נתפסת כצורך בירוקרטי המונחת מלמעלה לצורך קבלת תקציב.

מדריך זה ידריך אתכם צעד אחר צעד כיצד לבצע תהליך של מעבר מכלי בירוקרטי לכלי ניהולי באמצעות תהליך כתיבת **תוכניות עבודה אפקטיביות**.



מיקום תוכניות העבודה ביחידת התכנון האסטרטגי

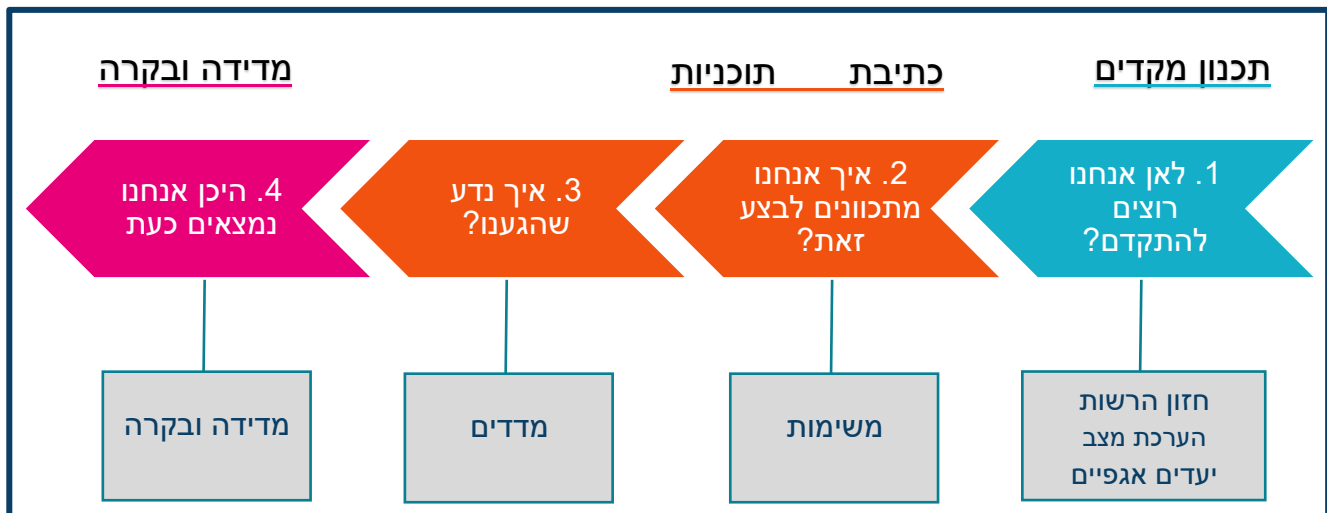


תוכנית עבודה אפקטיבית

בכדי שתוכניות העבודה ברשות שלכם יהוו כלי תכנוני וניהולי, עליהן להיות מלוות בשני תהליכים עיקריים:

1. תהליכי תכנון מקדים
2. תהליכי מדידה ובקרה

מודל בניית תוכנית עבודה אפקטיבית



עקרונות בבניית תוכנית עבודה אפקטיבית

- **תכנית עבודה תלויה חזון ומדיניות**
תכנית העבודה ככלי ליישום החזון והמדיניות העירונית.
- **ניהול תוצאתי**
בניית תכנית עבודה המודדת השגת תוצאות רצויות. מאפשר בחינת התפוקות אשר מקדמות את מדיניות הרשות.
- **תכנית עבודה מקושרת תכנון ותקציב**
תוכנית המבוססת על משאבים ריאליים, תכנון והערכות מצב.
- **תכנית עבודה ככלי ניהולי להערכה ובקרה**
ביצוע בקרה והערכות מצב בהתבסס על השוואת תכנון מול ביצוע וזיהוי הזדמנויות ופערים.

צ'ק-ליסט

- ✓ האם תוכניות העבודה מקושרות חזון?
- ✓ האם מתבצעת הערכת מצב מקדמית ברמת האגפים?
- ✓ האם מתבצע תכנון מקדים לפני קישור התוכניות לתקציב?
- ✓ האם מתבצעים תהליכי מדידה שוטפים?
- ✓ האם קיימים מועדים מובנים לביצוע בקרה על תוכנית העבודה?

יתרונות תוכנית עבודה אפקטיבית

מעבר לתהליך של תכנון תוכניות עבודה אפקטיביות דורש משאבים רבים מהארגון אך מתגמל ביותר בסופו. חשוב להכיר את היתרונות הרבים למנהל, לעובדים ולציבור עם המעבר לתוכניות המשלבות תכנון ובקרה:

למנהל

כלי ניהול אפקטיבי

- **יישום החזון** – ויודא כי העבודה הנעשית ברשות קשורה קשר ישיר ליישום בפועל של החזון ומניעת נתק בין החזון ליעדים קצרי טווח.
- **תכנון עתידי** - אימוץ חשיבה אסטרטגית שנתית ורב-שנתית. ביצוע תיעדוף על בסיס החזון, מטרות העל והערכת מצב קיימת.
- **פיקוח ומעקב אחר התקדמות** – הערכת סטטוס התקדמות במהלך השנה. זיהוי התקדמות ביחס למטרות, איתור צרכים ושינוי מסלול במידת הצורך.
- **זיהויי אתגרים וכשלים** - זיהוי תהליכים לא תקינים במהלך הדרך ואפשרות לתיקון מסלול לפני סיום שנת התקציב.
- **הערכת יעילות** - יכולת הערכת תפקוד של היחידות השונות על בסיס עובדות והישגים.
- **שיתוף פעולה** – שיתוף פעולה חוצה ארגון על בסיס מטרות ויעדים משותפים.

לעובד

- **הערכת ביצועי עובדים** מבוססת עובדות והישגים
- **תיאום ציפיות** - פירוט דרישות העבודה המצפות ממנו ויכולת תכנון לטווח קצר וארוך
- **מקצועיות** – העלאת רמת המקצועיות ברשות

לציבור

- **שקיפות בפני התושבים**
- **הצהרת מחויבות בפני התושבים**
- **שיח ושיתוף פעולה בין רשויות וארגונים אזרחיים**

רק 7% מכל המועסקים כיום מבינים לחלוטין את האסטרטגיה העסקית של הארגון שלהם ומהו תפקידם בהשגת מטרות הארגון."

Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Strategy-Focused Organization" Harvard Business School Press, 2001.

תוכנית עבודה אפקטיבית ב-6 שלבים

ראינו עד כה כי בתוכנית עבודה אפקטיבית קיימים 3 תהליכים עיקריים: תכנון מקדים, בניית תוכניות עבודה ומדידה ובקרה. בחלק הבא, נפרוט תהליכים אלו לשלבים ונציע מדריך בניית תוכניות עבודה המבוסס על 6 שלבים. בכל שלב יופיעו הנחיות מעשיות לביצוע התהליך.

1	חזון
2	הערכת מצב
3	יעדים אגפיים
4	משימות
5	מדדים
6	מדידה ובקרה

כיצד להשתמש ביחידות פרק זה

שם השלב	1
---------	---

הגדרת השלב

כללים שלבים והוראות	
---------------------	---

הוראות לפעולה ◀

כללים ודגשים ■

⚠ הערות שיש לשים לב אליהם באופן מיוחד

דוגמאות להמחשה	◆
דוגמאות מתהליכים ותוכניות עבודה אמיתיות ברחבי הארץ	

היערכות

שלב	פעולה	משתתפים
צעד נדרש למילוי דרישות השלב	פירוט הפעולות שיתבצעו בו	המלצה לגורמים שרצוי שיהיו שותפים בשלב זה

קפיצת מדרגה	
לא בכל הרשויות מתקיימים תהליכים זהים. במידה והרשות שלכם טרם יזמה תהליך מסודר של שלב זה, חלק 'קפיצת מדרגה' יספק לכם הנחיות וטיפים שיסייעו לכם להתקדם מהמקום בו הרשות שלכם נמצאת.	

הערכת מצב

✓ בסיום כל יחידה יופיעו שאלות שיאפשרו לכם לבצע הערכת מצב, לאבחן פערים קיימים ולהחליט על הפעולות הדרושות.

סיפורי הצלחה

מקרים אמיתיים
מרשויות נבחרות.

1	חזון
2	הערכת מצב
3	יעדים אגפיים
4	משימות
5	מדדים
6	מידה ובקרה

החזון מבטא את הערכים והשאיפות של העומדים בראש הרשות תוך מתן ביטוי למאפייניה הייחודיים. הוא מהווה את הבסיס ליצירת מטרות יחידות הארגון השונות.

כתיבת חזון



- ◀ זהו, מהם **מאפייניה הייחודיים** של הרשות שלכם?
- ◀ חשבו, אילו **ערכים** חשוב לכם לקדם? כיצד תיראה **תמונה עתידית** של הרשות במיטבה?
- ◀ חשבו במונחים של **ערך מוסף משמעותי** בתחום הייחודי של הסביבה בה הרשות שלכם פועלת (לדוגמה רב-תרבותית, עתירת תעשייה וכו').
- ⚠ שימו לב, תהליך זה מוביל ראש הרשות והחזון אמור לשקף את שאיפותיו ומטרותיו הרחבות.

כללים לניסוח חזון

- **קצר ופשוט** – נסחו את החזון במשפטים קצרים שקל להבין ולזכור. המנעו ממושגים טכניים ומקצועיים או מדימויים לא ברורים.
- **ספציפי** – החזון תואם את מאפייניה הייחודיים של הרשות.
- **מעורר השראה** – על החזון להיות שאפתני ומעורר השראה אך ניתן להשגה.
- **ערכי** – על החזון לשקף את הערכים שבבסיס עבודת הרשות.
- ⚠ יש לשים לב שהחזון לא יישאר כסיסמה או הצהרה ללא כיסוי. התכנון האסטרטגי ותוכניות העבודה ישקפו ויובילו למימוש החזון.
- ⚠ רצוי לפרוט את החזון **לדגשי מדיניות** מפורטים יותר – דגשים אלו מאפשרים תרגום של החזון לתוכניות העבודה כנושאים חוצי ארגון המקבלים ביטוי בעשייה של כלל הרשות.

משפטי חזון

רשות	מאפיין ייחודי	חזון	מטרות
חיפה	עיר של מצוינות	"פורצת דרך בתחומי החינוך ההשכלה, המדע והרפואה..."	התייעלות וטכנולוגיה
אשדוד	עיר לחופי הים התיכון	"אשדוד עיר ים ותיירות, עיר ים תיכונית בה הים והנמל נוכחים בהווה העירונית על כל רבדיה"	חיזוק הים וחוף הים כמחולל זהות עירונית

היערכות



שלב	פעולה	משתתפים
כינוס קבוצת עבודה	ניסוח חזון הראשות	ראש הרשות, ראשי אגפים, מנהל תכנון אסטרטגי
הטמעת החזון	פגישות עם ראשי המנהלים/אגפים והצגת החזון ומטרות הרשות/עקרונות מארגנים	הנהלה בכירה, מנכ"ל גזבר

! ניתן להעזר בשירותי ייעוץ חיצוני המתמחים בגיבוש חזון ארגוני

הפיצת מדרגה



במידה ואין ברשותכם חזון...

ניתן לבצע תהליך מקוצר המקדים את כתיבת תוכניות העבודה:

- ◀ דונו בערכים החשובים לכם
- ◀ הגדירו עקרונות מארגנים לפרוייקטים שאתם מעוניינים לקדם
- ◀ פרסמו הנחיות ברוח ערכים ועקרונות אלו ליחידות הרשות לפני מועד כתיבת תוכניות העבודה



כשד"ר גלית רנד, מנהלת אגף תכנון אסטרטגי, הגיעה לעיריית חיפה, לא היו לעיר חזון או יעדי ליבה, רק משימות כלליות. ד"ר רנד שכנעה את ראש העיר וביחד הם ערכו תהליך ניסוח חזון לעיר חיפה. החזון מפורסם בציבור וממנו נגזרים יעדי ליבה שמהווים את הבסיס לתוכניות העבודה השנתיות.

צ'ק-ליסט

- ✓ האם קיים ברשות מסמך חזון?
- ✓ האם הוא מבוסס על ערכי ושאיפות ראש הרשות?
- ✓ האם הוא מתחשב במאפיינים היחודיים של הרשות?
- ✓ האם הוא מנוסח בשפה ברורה?
- ✓ האם החזון מתורגם למטרות?
- ✓ האם הוא מוטמע בקרב מנהלי היחידות ברשות?

1	חזון
2	הערכת מצב
3	יעדים אגפיים
4	משימות
5	מדדים
6	מידה ובקרה

הערכת מצב

הערכת מצב אגפית עונה על השאלה 'איפה אנחנו נמצאים עכשיו' ומהווה תנאי בסיסי בגיבוש התשובה לשאלה 'לאן אנחנו רוצים להגיע'. ההערכה מאפשרת: זיהוי פערים בביצוע, אתגרים, הזדמנויות ומשאבים.

בסיום שלב זה יהיו בדיכום יעדים אגפיים.



תהליך הערכת מצב

◀ הערכת המצב היא תהליך מתמשך שיש להיערך לו לאורך השנה באיסוף מידע ונתונים. עיבוד המידע וניתוח המצב מתבצעים כל רבעון.

⚠ **מעגל התכנון השנתי** המופיע בפרק הבא יסייע לכם לתכנן את מועדי ביצוע הערכת המצב.

א. איסוף מידע ונתוני מחקר



ב. עיבוד מידע וניתוח המצב



ג. מסקנות וגיבוש מדיניות

א. איסוף מידע ונתוני מחקר



- ◀ בדקו, אילו מהנתונים או המידע ברשימה נמצאים ברשותכם.
- ◀ הקצו רפרנטים שאחראים על איסוף נתונים מהאגפים השונים והעברתם אליכם.
- ◀ רכזו את המידע והנתונים בחודשים שלפני כתיבת תוכניות העבודה. מומלץ לאסוף מידע באופן שיטתי לאורך השנה ולבצע הערכת תוכניות עבודה פעמיים בשנה בחודשים פברואר ויוני
- ◀ בידקו אילו מחקרים אתם מעוניינים לבצע
- ⚠ איסוף מידע ונתוני מחקר נערך לאורך כל השנה.

מידע ונתונים להערכת מצב

- חזון הרשות, מגמות עירוניות וארציות, תוכניות אסטרטגיות.
- תקציב היחידה לשנת העבודה הקודמת והנוכחית.
- חומר מחקרי - נתונים שנאספו באמצעות מחקרים וסקרים שנערכו במהלך השנה ע"י הרשות או גורמים רלוונטיים נוספים.
- בחינת עמידה במדדי תוכנית העבודה הקיימת.
- עמדות – איסוף ידע והמלצות מגורמים ברשות ושל ארגונים רלוונטיים נוספים.¹

נתונים מחקריים לדוגמא



▪ סקרי שביעות רצון תושבים ▪ שנתון סטטיסטי ▪ מיפוי ארגונים אזרחיים לפי נושא ▪ מיפוי גורמי פיתוח כלכלי	▪ פרופיל לפי רובעים ▪ פרויקטים מיוחדים ▪ GIS – הצגת נתונים על מפה גאוגרפית
---	--



- ◀ זהו הגורמים המשפיעים על מימוש המטרות והיעדים.
- ◀ זהו פערים בהשוואת ביצוע מול תכנון בתוכניות העבודה.
- ◀ מִפּוֹ אתגרים והזדמנויות בסביבה החיצונית וזהו חולשות ועוצמות בתוך האגף.
- ◀ בצעו סיעור מוחות משותף, העזרו במודל S.W.A.T להערכת מצב אינטגרטיבית.

מודל SWAT

כלי מקובל לניתוח והערכת מצב תוך התחשבות בסביבה הארגונית.

Strengths **חוזקות** – יתרונות ונכסים של האגף

Weaknesses **חולשות** – נקודות לשיפור, אתגרים וקשיים פנים ארגוניים

Opportunities **הזדמנויות** – המגמות והשינויים החיוביים מחוץ לארגון

Threats **איומים** – מגמות חיצוניות, מגבלות, תקציביות, חוקיות ואחרות המקשות על מימוש מטרות האגף

		גורמים פנימיים	
		חוזקות	חולשות
גורמים חיצוניים	הזדמנויות	כיצד נשתמש בחוזקות שלנו לקידום הזדמנויות בסביבה	ניצול הזדמנויות חיצוניות ובחינת חלופות להתמודדות עם חולשות פנים ארגוניות
	איומים	ניצול חוזקות ויתרונות פנימיים ובחינת חלופות להתמודדות עם איומים ומגבלות חיצוניים	התמודדות על נקודות החולשה לעמידה בפני איומים חיצוניים

ג. מסקנות וגיבוש אסטרטגייה



- ◀ גבשו אסטרטגיית ביצוע לבניית תוכנית העבודה המתבססת על ההערכה שבוצעה בשלב הקודם.
- ◀ כתבו מסמך עבודה אגפי ובו התייחסות לנושאים הבאים:
1. הגדרת יעדי האגף המעודכנים
 2. הגדרת תחומי פעילות מרכזיים בהם האגף מעוניין לקדם שינוי אסטרטגי
 3. סדרי עדיפויות ושינויי כיוון של המשימות אותן מבצע האגף כיום - הקטנת התקציב הניתן לתוכניות שאינן מקדמות את מדיניות האגף והגדלת התקציב לתוכניות המקדמות אותה.
 4. כלי מדיניות הנדרשים לשם מימוש השינויים - כולל כלים הנמצאים בתחומי אגפים אחרים.
 5. הערכת הסיכונים הטמונים בהובלת השינויים המוצעים והדרכים להתמודד איתם מבעוד מועד.

7

היערכות

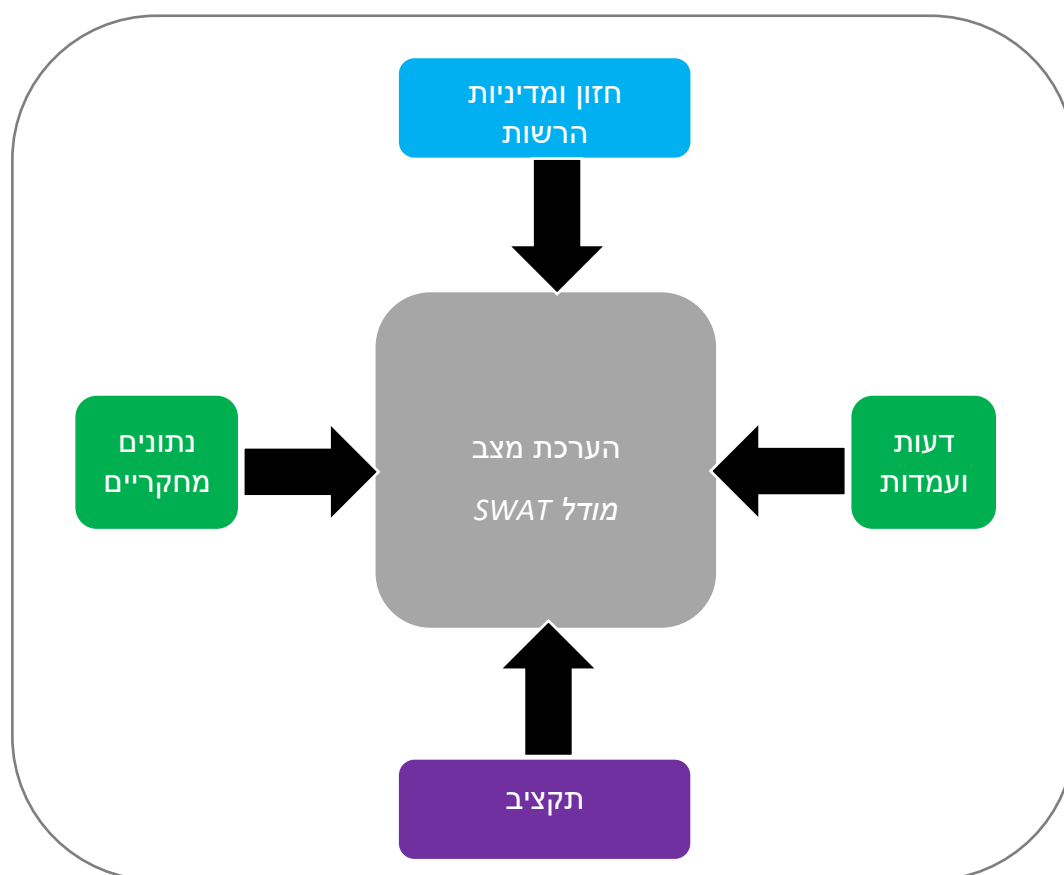


שלב	פעולה	משתתפים
איסוף מידע ונתוני מחקר	- הקמת מנגנון מדידה פנים ארגוני ו/או שימוש בסוקרים חיצוניים - מינוי רפרנטים מחלקתיים/אגפיים לריכוז והעברת נתונים.	אחראי תכנון אסטרטגי ברשות ראשי מנהל/אגפים
עיבוד מידע וניתוח המצב מסקנות וגיבוש מטרות אגפיות	- כתיבת מסמך מסקנות והמלצות אישור המסמך על ידי הנהלת האגף/מנהל. - ישיבות הערכת מצב לפני תחילת העבודה על תוכניות העבודה	ראש האגף, מנהלי מחלקות

① ניתן להעזר בשירותי ייעוץ חיצוני המתמחים בתכנון אסטרטגי

צ'ק-ליסט

- ✓ האם יש לכם מנגנון איסוף נתונים שיטתי ומסודר?
- ✓ האם מתבצעת הערכת תוכניות עבודה דו-שנתית?
- ✓ האם קיים מועד קבוע לביצוע הערכת מצב לפני כתיבת תוכניות העבודה?
- ✓ האם קיים מודל שיטתי לאורו מעובדים הנתונים שבידכם?
- ✓ האם הערכת המצב עולה בקנה אחד עם חזון ומדיניות ראש הרשות?
- ✓ האם הערכת המצב מתחשבת גם בשיקולי תקציב וגם בהזדמנויות ואתגרים?
- ✓ האם מגובשת תוכנית אסטרטגית מבוססת הערכת מצב לפני כתיבת תוכנית העבודה?
- ✓ במידה וקיימת תוכנית אסטרטגית, האם היא מוטמעת בקרב הנהלת היחידה לפני כתיבת תוכניות העבודה?



תכנון מקדים

1

חזון

2

הערכת מצב

3

יעדים אגפיים

4

משימות

5

מדדים

6

מידה ובקרה

תוכנית כתיבת עבודה

תוצר של הערכת המצב האגפית. המטרות האגפיות משקפות כיווני פעולה רצויים למימוש חזון ראש הרשות תוך התחשבות במגבלות. המטרות האגפיות הן ביטוי לאסטרטגיה האגפית.

יעדים אגפיים



בצעו הערכת מצב אגפית

- ◀ לוח תכנון שנתי: יוני-יולי
 - ◀ העריכו תקציב שנה נוכחית – הקצאה מול ניצול.
 - ◀ אספו מחקרים ונתונים רלוונטיים.
 - ◀ בידקו תוכניות עבודה של השנה הנוכחית – תכנון מול ביצוע וזהו פערים.
 - ◀ בהסתמך על הנתונים שיש בידכם, זהו אתגרים והזדמנויות פנימיים וחיצוניים.
- ⓘ להעמקה בנושא, ראו נספח 'ביצוע הערכת מצב' בסוף הפרק.

יעדים אגפיים

- נשענים על חזון ומטרות ראש הרשות והערכת מצב אגפית.
- עונים על השאלה לאן אנחנו רוצים להגיע ברמת האגף.
- מכוונים להישגים רחבים, שנתיים או רב שנתיים.
- מכוונים את מנהלי האגף בבחירת משימות וכתיבת תוכנית העבודה.

יעדים אגפיים לדוגמה

רשות	חזון	מטרות הרשות	יעד אגפי
חיפה אגף תרבות	"עיר של מצוינות - פורצת דרך בתחומי החינוך ההשכלה, המדע והרפואה..."	התייעלות וטכנולוגיה	הטמעת מערכת ממוחשבת המאפשרת ניתוב ובקרה של הידע הנגזר באזורים הקהילתיים
אשדוד אגף חופים	"אשדוד עיר ים ותיירות, עיר ים תיכונית בה הים והנמל נוכחים בהווה העירונית על כל רבדיה"	חיזוק הים וחוף הים כמחולל זהות עירונית	חופי רחצה נקיים, בטוחים ומקור הנאה לכל המשפחה

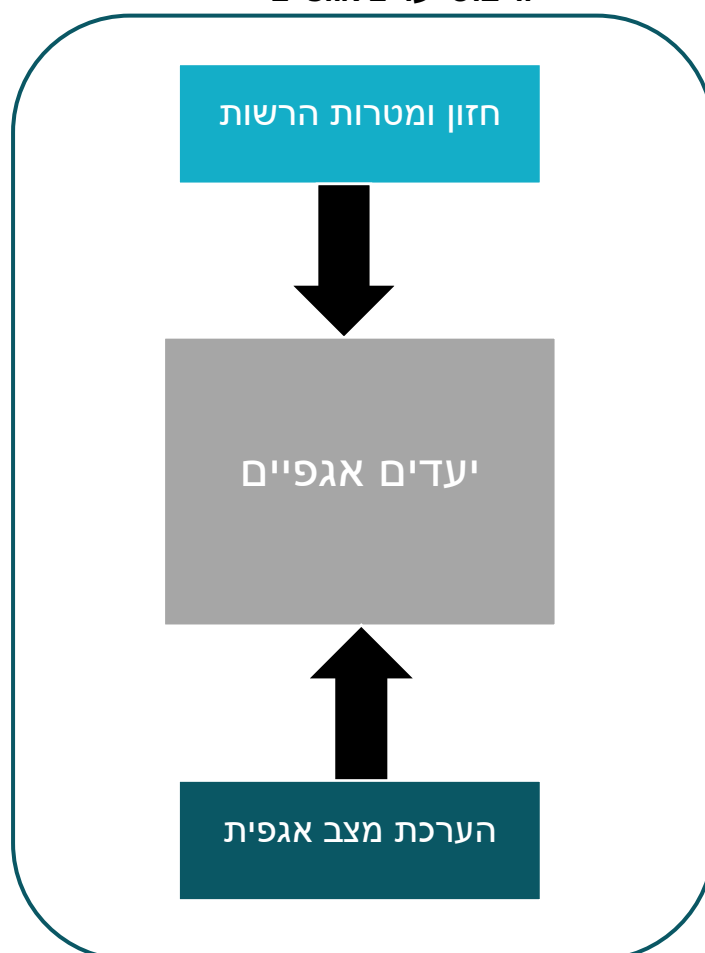
היערכות



שלב	פעולה	משתתפים
הערכת מצב	- ישיבות הערכת מצב לפני - כתיבת יעדים אגפיים - כתיבת מסמך מסקנות והמלצות	ראשי מנהל/אגפים ראשי מחלקות גזברות
גיבוש מטרות אגפיות	- ליווי ראש האגף בכתיבת יעדי האגף - משוב מקצועי על היעדים האגפיות וביצוע השינויים הנדרשים	ראש האגף בליווי אחראי תכנון אסטרטגי ברשות

ניתן להעזר בשירותי ייעוץ חיצוני המתמחים בתכנון אסטרטגי

ג יבוש יעדים אגפיים





עקרונות מארגנים

בעריית ירושלים, מרגל רבוש והצוות שלו, מצאו דרך לראות את התמונה הכללית ולעבוד רוחבית באופן חוצה אגפים:

"העקרונות המארגנים נבחרים בכל מינהל ומתאימים למאפיינים המיוחדים של כל מינהל... בעזרת העקרונות המארגנים יוצרים טבלה המרכזת את תוכניות העבודה של המינהל ע"פ נושאים מרכזיים. שיטה זו מאפשרת לראות איך המינהל מקדם נושא חשוב מכמה כיוונים, או במילים אחרות - מאפשר לראות את היער ולא רק את העצים."

<http://www.jerusalem.muni.il/Municipality/Strategic/>

דוגמא לעקרונות מארגנים של מנהל החינוך בעריית ירושלים*



*מתוך: תוכניות עבודה בפוקוס, עריית ירושלים 2016

צ'ק-ליסט

- ✓ האם קיימות יעדים אגפיים?
- ✓ האם קיים מועד קבוע לביצוע הערכת מצב לפני קביעת המטרות האגפיות?
- ✓ האם הערכת המצב מתחשבת גם בשיקולי תקציב וגם בהזדמנויות ואתגרים?
- ✓ האם היעדים האגפיים עולים בקנה אחד עם חזון ומטרות ראש הרשות?
- ✓ האם היעדים האגפיים מוטמעים בקרב מנהלי המחלקות באגף?
- ✓ האם היעדים האגפיים הם תוצר של הערכת מצב אגפית?

תוכנית

1	חזון
2	הערכת מצב
3	יעדים אגפיים
4	משימות
5	מדדים
6	מדידה ובקרה

משימות מסמנות את השינוי שאנו רוצים להשיג בתקופה מוגדרת. המשימות נגזרות ממטרות הרשות ויעדי האגף ומהוות תנאי להשגתם.



בחירת משימות - מחוץ לעבודה השוטפת

! תכנית העבודה איננה מיועדת לעבודה השוטפת של האגף.

בכדי שתכנית העבודה תהווה כלי ניהולי אפקטיבי, חשוב שרמת הפירוט בה תהיה מדויקת. תוכנית עבודה המכילה פרטים רבים מדי, עשויה להכביד ולהקשות על ההתמצאות והמעקב. לעומת זאת, תוכנית דלה בפרטים לא תשקף עשייה אגפית משמעותית.

בחרו את התוכניות והפרוייקטים שישתתפו בתכנית העבודה לפי העקרונות הבאים:

- ◀ תוכניות שנועדו לקדם את החזון והמדיניות העירונית.
- ◀ תוכניות מרכזיות ומשמעותיות.
- ◀ תוכניות שאמורות להוביל לשינוי סדרי עדיפויות ולהשפיע על קהלים רחבים בעיר.
- ◀ תוכניות שבאות לתת מענה על פערים או אתגרים משמעותיים.

לוח תכנון שנתי - אוגוסט



ניסוח משימות – חשיבה תוצאתית מקושרת תקציב

המשימות מסמנות את השינוי אותו רוצים להשיג. כחלק מעקרון הניהול לתוצאות, רצוי לבצע הגדרת משימות במונחים של התוצאות הרצויות. המשימות צריכות להיות אופרטיביות וברורות מדידה.

1. הגדירו את התוצאה הרצויה בטווח הארוך.
2. גיזרו הפעולות הנדרשות על מנת להגיע לתוצאה.
3. קשרו המשימה לסעיף התקציבי המתאים.
4. העזרו במודל SMART לקביעה וניסוח משימות.

קביעת משימות באמצע מודל SMART

ניסוח ממוקד וברור	Specific – ספציפים
ניתן למדוד הצלחת עמידה במשימה	Measurable – מדידים
נמצאת בתחום אחריות האגף	Accountable – אחריות
בידי האגף יש את הידע המשאבים והיכולת לביצוע המשימה	Realistic – ניתן להשגה
ניתנת להשגה במסגרת הזמן של תוכניות העבודה	Time Limited – מוגבל בזמן

דוגמאות לניסוח נכון ושגוי של משימות

ניסוח נכון	הבעיה	ניסוח שגוי
שיפור איכות תשתיות התחבורה ברשות ב-10%	רצוי שהמשימה תגדיר את התוצאה הרצויה ולא את המשימה.	ביצוע עבודות תיקון בכבישי הרשות
העלאת רמת המקצועיות בקרב 50% מצוותי החינוך של הגיל הרך	המשימה אמורה להיות מנוסחת באופן ברור ובר מדידה	התמקדות בגיל הרך בחינוך הפורמלי

ההבדל בין יעדים אגפיים למשימות

משימות אגפיות	יעדים אגפיים
מפרטות את התוצאות אליהן רוצים להגיע	מפרטים את מדיניות האגף
ספציפיות, ברורות מדידה	רחבים, יכולים להיות עקרוניים וערכיים
שנתיות	שנתיים או רב שנתיים



אחריות	פעולות	
אחראי תכנון ברשות	פרסום "הנחיות תכנון" פרסום זה נועד לספק דגשים ספציפיים לשנת העבודה הקרובה ולאפשר בסיס אחיד לתוכניות העבודה שיוכנו באגפי הרשות. הוא יכלול את המדיניות אותה קבעה הנהלת המשרד, דגשים שנובעים מהערכת המצב ברשות, דגשי מנכ"ל ולוח זמנים.	לפני כתיבת המשימות
אחראי תכנון ברשות מנהלי אגפים	סדנאות כתיבת משימות ומדדים	תוך כדי כתיבה

ניתן להעזר בליווי של יועצים חיצוניים להדרכת המנהלים וליווי הכתיבה.

צ'ק-ליסט

- ✓ האם משימות האגף מתייחסות לתוכניות משמעותיות מעבר לעבודה השוטפת?
- ✓ האם המשימות משרתות את היעדים האגפיים ותואמים את חזון הרשות?
- ✓ האם המשימות מקושרות לסעיף התקציבי המתאים?
- ✓ האם המשימות מנוסחות לפי מודל SMART?
- ✓ האם קיימת הלימה בין יעדי האגף לבין יעדי האגפים האחרים ברשות?

1	חזון
2	הערכת מצב
3	יעדים אגפיים
4	משימות
5	מדדים
6	מידה ובקרה

מדדים

המדדים הם כלי ניהולי המאפשר שליטה ובקרה על הנעשה. הם מגדירים את מה אנחנו **רוצים להשיג** ויוצרים בסיס נתונים של **מה שהשגנו**. המדידה יוצרת בסיס להערכה והסקת מסקנות לצורך ביצוע שינויים והתאמות.

המדדים בתוכניות עבודה אפקטיביות מאפשרים ביסוס ניהול תוצאתי ברשות.

הגדרת מדדים



1. בחרו את סוג המדד המתאים למשימה. העדיפו להשתמש במדדי תוצאה כשהדבר מתאפשר.
2. נסחו את המדד בצורה ברורה שאינה משתמעת לשתי פנים. המדד צריך לתאר את פעולת ההערכה.
3. במידת האפשר הגדירו ערך יעד למדידה. ניתן להוסיף ערכים משנה קודמת להשוואה ותחזית עלייה לשנים הבאות.
4. קבעו מועדי ושיטות מדידה. הערכו בהתאם.

לוח תכנון שנתי לקביעת מדדים – **אוגוסט**.

לוח תכנון שנתי למדידה – **לאורך השנה**.

לוח תכנון שנתי להערכה ובקרה – **ינואר ויוני**.

בחירת סוג המדד המתאים



מדדי תוצאה	מדדי ביצוע	מדדי התארגנות
האם הושגו מטרות הרשות	אילו פעולות יש לבצע	מהי ההערכות הנדרשת
מהי התרומה או התועלת המצופה מהשגת המשימה לרשות ותושביה. משקף את הערך שהרשות רוצה לייצר לציבור. מושפע מפעולות הרשות אך גם מגורמים חיצוניים. מדדי תוצאה מהווים כלי חשוב בניהול תוצאתי ומאפשרים להעריך הצלחה אמיתית בקידום מטרות הרשות. "אחוז מקבלי תעודות הבגרות לשנת 2017"	מדד המתאר ביצוע משימה. מוגדר במושגים של תפוקות. "שיעור הכבישים שסללו מכלל הכבישים ברשות"	פעולות היערכות בתוך הרשות הדרושות לביצוע המשימה. ניתן לקבוע בצורה ברורה האם הפעולה התבצעה או לא. לרוב לא משמשים כמדד בתוכניות עבודה אלא כשלב פנימי מקדים! "הוצאת מכרז להפעלת קורס הכשרה"

מדדי ביצוע

אילו פעולות יש לבצע

כללים לניסוח מדדי ביצוע

■ מדד מתאר מדידת הצלחה של תפוקות.

- ◀ ציינו את אופן המדידה, עדיף כמותית של ביצוע הפעולה.
- ◀ ציינו את האופן בו ניתן להעריך את הפעולה ולא את הפעולה עצמה.
- ◀ חשוב לציין את הערך למדד שיחשב להצלחה. ניתן לעשות זאת כחלק מהמדד או בצמוד לו.
- ◀ חשוב לציין ערך לשנה המתוכננת אך ניתן גם לציין ערך לשנים הבאות.
- ◀ במידת האפשר העדיפו שימוש במדדי תוצאה על פני מדדי ביצוע!

יעד	מדד	ערך לשנת 2017	ערך לשנת 2018
צמצום מעורבות הולכי רגל בתאונות דרכים	מספר קשישים שישתתפו בהדרכות ליכה בטוחה	250	500

מדדי תוצאה

האם הושגו מטרות הרשות

כללים לניסוח מדדי תוצאה

- מדד המתאר את הערך והתועלת לציבור מהשינויים המצופים.
- קיים קושי במדידת תוצאה עקב גורמים מתערבים אשר אינם בשליטת הרשות. עם זאת, זהו המדד המתאים ביותר לזיהוי הצלחות וכשלים והתמודדות עימם.

- ◀ ציינו את האופן בו ניתן לעריך את מטרות הפעולות ולא את הפעולות עצמן.
- ◀ הקפידו על ניסוח ברור ומדויק.
- ◀ העדיפו במידת האפשר ערך כמותי.

משימה	מדד	ערך נוכחי	ערך לשנת 2017
צמצום מעורבות הולכי רגל בתאונות דרכים	ירידה במספר הולכי רגל המעורבים בתאונות הדרכים מכלל המעורבים	20%	10%

ⓘ יש להיזהר מקביעת ערכים נמוכים מדי מחשש לאי עמידה ביעדים.

היערכות



אחריות	פעולות	קביעת מדדים
אחראי תכנון ברשות מנהלי אגפים	- סדנאות לקביעת משימות ומדדים - ליווי אישי של מנהלי	קביעת מדדים
אחראי תכנון ברשות מנהלי אגפים	- קביעת אופן המדידה של כל מדד - הקצאת רפרנטים לאיסוף נתונים באגף - שיתוף פעולה עם מחלקת מחקר במידה וקיימת - כזאת ברשות - שימוש במיקור חוץ לאיסוף נתונים	קביעת מנגנונים ולוחות זמנים למדידה והערכה

ניתן להעזר בליווי של יועצים ארגוניים חיצוניים להדרכת המנהלים וליווי הכתיבה.



קפיצת מדרגה

התחלת הדרך בבניית מדדים

- ◀ בחנו האם וכיצד מוגדרים כיום מדדים באגפים השונים ברשות.
- ◀ תחילה מומלץ לעבוד עם יחידות המעוניינות בביצוע שינוי ומעבר לתכניות עבודה אפקטיביות.
- ◀ הגדירו מאגרי נתונים קיימים ושיטות איסוף זמינות (גיליונות אקסל שנמצאים בשימוש, דיווחים מהשטח).
- ◀ מנו רפרנטים אחראים לאיסוף הנתונים והעברתם למנהלי האגף.
- ◀ בחנו את המדדים הקיימים. האם הם מדידים? האם ניתן לקבוע מדדי תוצאה? ערכו שינויים בהתאם.



בעריית אשדוד, הנהיגו אסתי פילוס, מנהלת תכנון אסטרטגי, והצוות שלה, מדדים פנימיים לבקרה על עבודה שוטפת. המדדים הנקראים 'מדדי מנכ"ל' הותאמו לכל יחידה ביחד עם המנהלים: וכוללים קידום יעדי ליבה, שירות ותוצאות לתושבי העיר, ניהול ומנהיגות ושימוש במערכת ממוחשבת למעקב על קבלת החלטות. בסיום השנה מפורסם ספר מדדי המנכ"ל הכולל הצגה גרפית של עמידה/אי עמידה ביעדים אלו ומאפשר מעקב אחר מגמות לאורך זמן ואיתור פערים.

צ'ק-ליסט

- ✓ האם לכל משימה מוצמד מדד?
- ✓ האם קיימים מדדי תוצאה למשימות המתאימים?
- ✓ האם המדדים מנוסחים בצורה ברורה ומכילים את צורת המדידה?
- ✓ האם קיימים ערכים ריאלים מדידים לכל מדד?
- ✓ האם האגף ערוך למדידת הנתונים הדרושים לאורך השנה?
- ✓ האם נקבעו רוטינות ניהוליות לבדיקת עמידה במשימות?

1	חזון
2	הערכת מצב
3	יעדים אגפיים
4	משימות
5	מדדים
6	מידה ובקרה

מדידה ובקרה

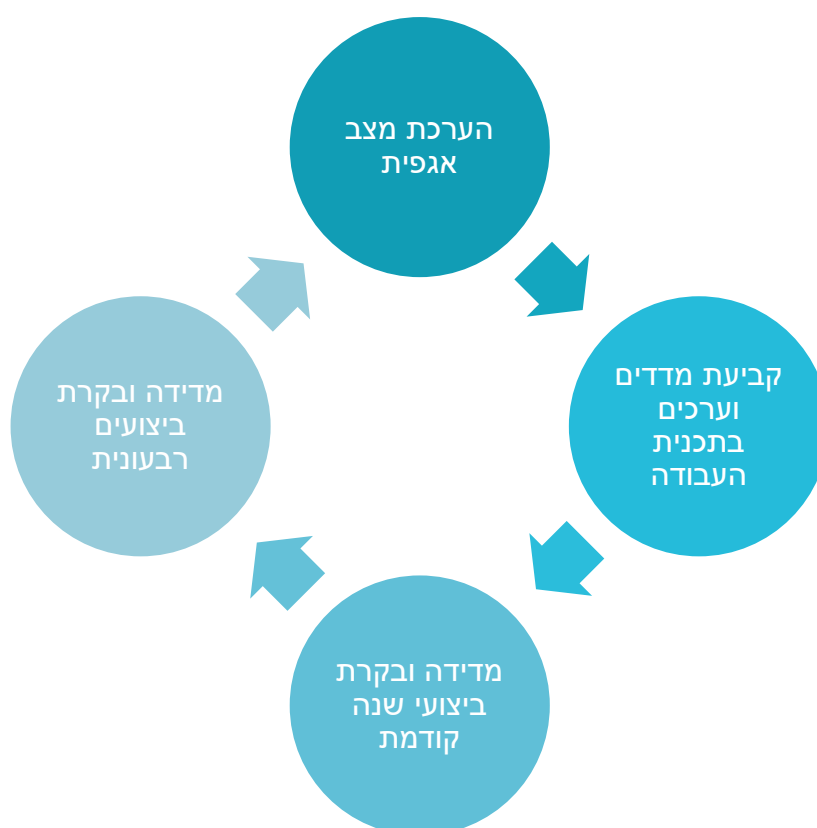
תפיסת הניהול התוצאתי בשירות המדינה מקשרת בין תהליך בניית תוכניות העבודה לבין השגת מטרות הרשות בפועל. במסגרת תפיסה זו, תוכנית העבודה מהווה כלי ניהולי יעיל לבקרה על הביצוע ואיכותו.

איסוף נתונים שיטתי ומתוכנן, ביצוע מדידה, ובקרה הינם קריטיים ויש לבצע אותם לאורך כל התהליך החל משלב התכנון ועד לשלב הסקת המסקנות במשך השנה ובסיומה.

לצורך ביצוע מדידה ובקרה אפקטיביים יש ליצור תשתית ארגונית שתתמוך בתהליכי המדידה והבקרה ולהבנות תהליכים וכלים יעילים למימושה.

ביחידה זו רוכזו היבטי המדידה והבקרה המופיעים במודל וצעדי ההיערכות הנדרשים.

מעגל מדידה ובקרה במודל תוכניות עבודה אפקטיביות



שלב	פירוט	אחריות	משתתפים	לו"ז
כללי	הקמת ועדת היגוי לתכנון והטמעת תהליך בניית תוכניות עבודה אפקטיביות ברשות	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל משאבי אנוש גזברות	
	הקמת מחלקת מחקר הכפופה למנהל התכנון האסטרטגי	מנכ"ל	מנהל תכנון אסטרטגי גזבר	תחילת תהליך
	גיבוש נוהל איסוף נתונים והערכה ברשות	מנהל תכנון אסטרטגי	מנהל מחלקת מחקר מנהלי אגפים	תחילת תהליך
	קביעת מועדי בקרה רבעוניים בלוח התכנון השנתי	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל והנהלה בכירה	תחילת תהליך
הערכת מצב אגפית	קביעת סוג הנתונים הדרושים	מנהל אגף	מנהל תכנון אסטרטגי משאבי אנוש מנהלי מחלקות גזברות	ינואר
	קביעת שיטות וכלים לאיסוף הנתונים	מנהל האגף	מנהל מחלקת מחקר מנהל תכנון אסטרטגי	ינואר
	מינוי נאמני תוכניות עבודה – נאמנים אלו יהיו אחראיים על איסוף נתוני מחקר וביצוע ברמה האגפית.	מנהל אגף		תחילת תהליך
	קביעת מועד 7 להעברת הנתונים לראש האגף	מנהל האגף		יולי
	קביעת ישיבת הערכת מצב ליצירת מסמך מסקנות והמלצות	מנהל אגף	מנהל תכנון אסטרטגי מנהלי מחלקות גזברות	אוגוסט
	ביצוע סדנאות שנתיות בקביעת מדדים וערכים	מנהל תכנון אסטרטגי	מנהלי אגפים	אוגוסט
קביעת מדדים וערכים	קביעת מנגנוני איסוף נתונים פנים וחץ ארגוניים	מנהל אגף	אגף תכנון אסטרטגי	אוגוסט
	הקצאת רפרנטים לאיסוף נתונים באגף	מנהל האגף		אוגוסט
	קביעת מועד העברת נתונים לאגף תכנון אסטרטגי וישיבת סיכום שנה בלוח התכנון השנתי	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל והנהלה בכירה	תחילת תהליך
מדידה ובקרת ביצועי שנה קודמת	קביעת שיטות וכלים לעיבוד הנתונים והצגתם בצורת תכנון מול ביצוע.	מנהל תכנון אסטרטגי	משאבי אנוש	תחילת תהליך
	קביעת ישיבת סיכום שנה שמטרתה הצגת עמידה במדדי תוכנית העבודה. הצגת הצלחות והישגים והפקת לקחים.	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל מנהל תכנון אסטרטגי גזברות משאבי אנוש מנהלי אגפים	ינואר
	קביעת מועד העברת נתונים לאגף תכנון אסטרטגי ודיון רבעוני בלוח התכנון השנתי	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל והנהלה בכירה	תחילת תהליך
מדידה ובקרת ביצועים רבעוניים	עריכת דיונים רבעוניים להצגת עמידה במדדי התוכנית, הפקת לקחים ומסקנות לביצוע	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל מנהל תכנון אסטרטגי גזברות משאבי אנוש מנהלי אגפים	אחת לרבעון
	קביעת מנגנון יישום לקחים באגפים	מנהל תכנון אסטרטגי	מנכ"ל משאבי אנוש	תחילת תהליך

לוח התכנון השנתי

מעגל התכנון הנו לוח זמנים שנתי המכיל תהליכי תכנון, קישור תקציבי ותהליכי מדידה ובקרה. עבודה לפי מעגל התכנון השנתי תבטיח תהליך שיטתי הנשען על לוחות זמנים ברורים ומחייבים.

לכל רשות יש את המבנה והאילוצים שלה ועל כן לוח התכנון יקבע בהתאמה על ידי כל רשות באופן פרטני. עם זאת, קיימים מספר עקרונות שמומלץ למלא בעת קביעת לוח התכנון.

לאחר שתקבעו לוח תכנון מותאם אישית עבורכם, חשוב מאוד להטמיע את לוח הזמנים וסדר השלבים בקרב העובדים ולהבהיר שהלוח מחייב.

בעמודים הבאים תמצאו המלצות לכנסים ופגישות שיהוו עוגנים בשלבי התכנון השונים ויסייעו בעבודה על פי לוח התכנון ברשות.

עקרונות בבניית לוח תכנון שנתי

- ◀ תכנון 4 מועדי בקרה רבעוניים. בקרת אמצע שנה ביוני, בקרה על השנה הקודמת בינואר-פברואר ובקרה רבעונית באפריל וב.
- ◀ קבעו מועדים לקביעת מדיניות ויעדים אגפיים המבוססות על הפקת לקחים, תכנון והערכת מצב לפני כתיבת תוכניות העבודה. עקרון זה נועד לוודא כי תוכניות העבודה יהיו מקושרות חזון, מדיניות ויעדים אגפיים.
- ◀ קבעו מועד לאישור עקרוני של תוכניות העבודה תואמות חזון ומדיניות הרשות.
- ◀ קבעו מועדים לדיונים תקציביים רק לאחר אישור עקרוני של תוכניות העבודה.
- ◀ בדצמבר תוכניות העבודה קשורות תקציב צריכות להיות מאושרות ומפורסמות.

מניסיון קודם ברשויות נבחרות, מועד בקרה אחד בשנה אינו מספיק ואילו קיום יותר משתי בקורות מכביד על המערכת מבחינת זמן היערכות ומשאבים.

הצעה ללוח תכנון שנתי

ינואר	מדידה ובקרה – ביצועי שנה קודמת																											
פברואר	מדידה ובקרה - ביצועי שנה קודמת																											
מרץ																												
אפריל	מדידה ובקרה – רבעונית																											
מאי																												
יוני	מדידה ובקרה – אמצע שנה																											
יולי																												
אוגוסט	הערכת מצב, תכנון וכתבי תוכניות עבודה																											
ספטמבר	דיוני תקציב בהתאם לתוכניות העבודה המאושרות																											
אוקטובר	דיוני תקציב בהתאם לתוכניות העבודה המאושרות																											
נובמבר																												
דצמבר	אישור תוכניות עבודה מקושרות תקציב																											

אישור ודווח

תקצוב

תכנון וכתביה

מדידה ובקרה

תכנון לפי חודשים

ינואר- פברואר

סיכום שנת העבודה הקודמת והפקת לקחים – העברת נתונים ומדידת תכנון מול ביצוע. האגפים נדרשים לבחון עמידה במדדים שהוגדרו בתוכניות העבודה של השנה הקודמת ולהפיק לקחים ברמות הארגון השונות. הדבר עשוי להביא להחלטות על צמצום או הרחבה בתחומי הפעילות השונים בשנה שלאחר מכן.

קבעו דיוני סיכום שנה - מומלץ לקבוע בתום שלב המדידות דיוני סיכום שנה שמטרתם הפקת לקחים והצגת הצלחות והישגים רצוי לערוך אותם ברמת מנכ"ל או רמה מקבילה.

אפריל

הערכת ביצועים רבעונית – הערכת ביצועים מול תכנון. נדרשת העברת נתונים מהאגפים השונים ואיסוף נתוני מחלקות התכנון. נבדקת עמידה בתוכנית העבודה והשגת המדדים עד כה.

קבעו דיונים רבעוניים - ביצוע מדידה רבעונית מאפשר ביצוע התאמות ושינויים במהלך השנה לצמצום כשלים ופערים בביצוע המשימות. מומלץ שיערך ברמת מנכ"ל או רמה מקבילה בהשתתפות ראשי האגפים.

יוני-יולי

הערכת ביצועים חצי שנתית – סיכום מחצית השנה הראשונה והערכת ביצועים מול תכנון. נדרשת העברת נתונים מהאגפים השונים ואיסוף נתוני מחלקות התכנון. נבדקת עמידה בתוכנית העבודה והשגת המדדים עד כה.

קבעו דיוני מחצית - הערכה חצי שנתית מאפשרת הפקת לקחים, איתור פערים וסימני אזהרה ותיקון המצב או ביצוע הערכת מצב חדשה. מומלץ שיערך ברמת מנכ"ל או רמה מקבילה בהשתתפות ראשי האגפים.

אוגוסט

- בצעו הערכות מצב אגפיות** - המתבססות על נתוני תקציב קיימים, עמידה בתוכנית העבודה ונתונים נוספים (למידע נוסף על ביצוע הערכות מצב – ראו נספח 'ביצוע הערכת מצב' במדריך זה).
- קבעו כנס מדיניות** – הכנס פותח את תהליך כתיבת תוכניות העבודה. בו מוצגים דגשים ומטרות ראש הרשות, הנחיות לתכנון ועקרונות לתכנון תקציבי. מומלץ שיערך בהשתתפות ראש העיר, הנהלה בכירה, גזבר, משאבי אנוש, ומנהלי אגפים.
- קבעו סדנאות לכתיבת תוכניות עבודה** - ליווי מנהלי האגפים בכתיבת תוכניות העבודה.
- בסוף החודש יש להציג תוכניות לאישור מנכ"ל או מקביל לו ברשות.**

אישור ודווח

תקצוב

תכנון וכתיבה

מדידה ובקרה

ספטמבר-אוקטובר

קישור ספר תוכניות העבודה לספר התקציב - דיוני התקציב יתבצעו רק לאחר אישור עקרוני של תוכניות העבודה ע"י מנכ"ל או מקביל לו ברשות. חשוב שאחראי התכנון האסטרטגי ברשות יהיה שותף בישיבות התכנון התקציבי. תפקידם בישיבה לחבר את התקציב לתוכניות העבודה בראיית התוצאה הסופית לתושב. שיתוף פעולה נכון בין הגזברות לאחראים על התכנון האסטרטגי יבטיח תוכניות עבודה מאוזנות שיוציאו לפועל את מדיניות הרשות במגבלות התקציביות הקיימות.

דצמבר

אישור תוכניות עבודה מקושרות תקציב ברמת מנכ"ל או מקביל לו ברשות.

אישור ודווח

תקצוב

תכנון וכתובה

מדידה ובקרה

הטמעת התהליך ברשות – מפתחות להצלחה

מעבר לתוכניות עבודה אפקטיביות הנו תוצאה של תהליך שינוי בתרבות הניהול הארגונית. תהליך זה מצריך מחוייבות של ההנהלה ושיתוף פעולה בין הגורמים השונים ברשות. להצלחת התהליך יש ליצור מחויבות לתהליך, להעריך ברמה המבנית, ליצור שינוי תפיסתי, ולשתף בידע מקצועי.

בחלק זה נציע מפתחות להצלחת תהליך בניית תוכניות עבודה אפקטיביות המבוססים על ניסיון קודם של רשויות שביצעו תהליכים דומים. עקרונות אלו הן בגדר קווים מנחים המאפשרים לכל רשות מרחב פעולה בהתאם למאפיינים ולרמת המוכנות היחודיים לה.



עקרונות בתכנית עבודה אפקטיבית - תזכורת

- תכנית עבודה תלוית חזון ומדיניות
- ניהול תוצאתי
- תכנית עבודה מקושרת תכנון ותקציב
- תכנית עבודה ככלי ניהולי להערכה ובקרה

מפתחות להצלחה

מחויבות מנכ"ל והנהלה בכירה לתהליך ההטמעה

תהליך שינוי תרבות ארגונית עשוי לכלול התנגדויות לאורך כל השדרה הניהולית בארגון והטמעתו דורשת השקעת משאבים. לאור זאת, חשוב ביותר לצאת לדרך עם תמיכה וגיבוי של ההנהלה הבכירה.

ערכו מפגש הסברה והערכות עם המנכ"ל והנהלה הבכירה. נקודות לדיון:

- חשיבות תוכניות העבודה ככלי ניהול תוצאתי
- היתרונות לרשות, למנהלים ולעובדים במעבר לתכניות עבודה אפקטיביות
- חשיבות ההשקעה בשינוי התרבות הארגונית ובהורדת התנגדויות
- הדגשת החשיבות במתן דוגמה אישית של המנהלים להטמעת התהליך
- היערכות ומשאבים נדרשים להטמעת התהליך

פרסמו הודעה של הנהלת הרשות בדבר הנעת תהליך בניית תוכנית עבודה - פרסום ההודעה מטרתו ליידע את כלל עובדי הרשות בדבר התהליך ולרתום את הגורמים השונים לתהליך.

היערכות מבנית ויצירת רוטינות ניהוליות

יצירת רוטינה ניהולית - חשוב לארגן רוטינה ניהולית בדמות מעגל התכנון השנתי ולהקפיד לעבוד על פיה. יש להתאים את מעגל התכנון השנתי לצרכי ואילוצי הרשות. ייתכן ובתחילת התהליך יהיה צורך בליווי צמוד ותזכורות תקופות לעמידה בלוח התכנון. במידה ואין עמידה בזמני לוח התכנון יש לבצע בסוף השנה הערכה ולזהות האם הסיבות קשורות בבעיה בלוח הזמנים או באתגרים ניהוליים.

קביעת עוגנים - קביעת עוגנים בלוח התכנון השנתי המסמנים תחילת או סיום שלב בתהליך. לדוגמה: כינוס תחילת כתיבת תוכניות, ישיבות דיונים חצי שנתיים ביעדי תוכניות העבודה וכו'.

הקמת יחידה לניהול אסטרטגי - יש להקים יחידה לתכנון לתכנון אסטרטגי שתהיה אחראית על התכנון האסטרטגי ברשות, כתיבת תכניות עבודה, מחקר מתמשך, הערכה ובקרה ועיבוד תוכניות העבודה למצגות ודוחות...

מינוי מנהל אחראי תוכניות עבודה - במידה ולא מתאפשרת הקמת יחידה לניהול אסטרטגי, יש למנות עובד מקצועי, רצוי איש מטה בלשכת המנכ"ל, בעל יכולות וכישורים מתאימים אשר יהיה אחראי על תהליך תוכניות העבודה ברשות ושיפעל לקידום הטמעת התהליך במסגרת תפקידו.

מינוי נאמני תוכניות עבודה - נאמנים אלו יהיו אחראיים על איסוף נתוני מחקר וביצוע ברמה האגפית.

הקמת ועדת תוכניות עבודה משרדית - מומלץ לקבוע שהנהלת הרשות תתפקד כוועדת תוכניות עבודה, שבפניה יוצגו כל תוכניות העבודה האגפיות ויובאו לאישורה.

הדרכה וליווי מקצועי וחיובי

ההדרכה והליווי נמצאים בלב תהליך ההטמעה. באמצעות הדרכה נכונה, ניתן להקנות ידע, מיומנויות ולשנות תפישות. מומלץ להגדיר שכבות משתמשות שונות ברשות ולתת מענה הדרכתי דפרנציאלי לכל שכבה. חשוב כי ההדרכה והליווי יעשו באווירה חיובית ומקדמת תוך מתן תמיכה ומשוב בונה תוך מתן דגש על התקדמות ולא על ביצוע מושלם.

אוכלוסיית יעד	סוג ההדרכה	גורם מדריך/מלווה
מנכ"ל והנהלה בכירה	- מתן הסבר על עקרונות ויתרונות בניהול תוצאתי ותוכניות עבודה ככלי ניהולי. - ליווי מנהלים בנושאי חזון ומדיניות. - למידת עמיתים – מפגשים עם קולגות מרשויות מובילות עם ניסיון בהטמעת ויישום תוכניות עבודה אפקטיביות.	- אחראי תכנון אסטרטגי - יועצים חיצוניים - עמיתים מרשויות מובילות.
מנהלי מנהל/אגפים	- סדנאות שנתיות בבניית משימות ומדדים לפני כתיבת תוכניות העבודה. - ליווי וחניכה צמודים, ייעוץ, ליבון סוגיות ומתן משוב בעת כתיבת תוכניות העבודה. - הדרכה טכנולוגית – כלים ממוחשבים ותוכנות חיוניות. - ליווי מנהלים תומך במקרים של חוסר עמידה במדדים.	- אחראי תכנון אסטרטגי - יועצים חיצוניים - מדריכי מיומנויות טכנולוגיות
עובדים	- מתן הסבר על עקרונות ויתרונות בניהול תוצאתי - הסבר על תהליך תוכניות עבודה אפקטיביות ויתרונות לעובד.	- אחראי תכנון אסטרטגי - מנהלי אגפים

הדרגתיות וסובלנות

כל שינוי בתרבות ניהולית אינו פשוט ולוקח זמן. על כן רצוי לבצע תהליך הדרגתי ולא תהליך חובק כל ברשות. ברשויות בהן מתבצע השינוי מדובר בתהליך ספיראלי ומתמשך ובכל שנה נוסף ניתבך נוסף של התייעלות והשתתפות.

הדרגתיות בהשתתפות – מומלץ לבצע פיילוט ראשוני בכמה יחידות. אתרו ראשי מנהלים או אגפים אשר מעוניינים בתוכניות עבודה ככלי ניהולי ובצעו את תהליך ההטמעה ביחידות אלו תחילה. חשוב שההנהלה הבכירה ברשות תבליט הצלחות ותתן הכרה פומבית ליחידות המשתתפות בתהליך. בסיום הפיילוט הסיקו

מסקנות וצרפו יחידות נוספות. עקרון ההדרגתיות מאפשר גם לאחראי על התכנון ברשות הערכות הדרגתית מבחינת ליווי היחידות המשתתפות בתכנית.

הדרגתיות באיכות – העלאה הדרגתית בדרישות מהמנהלים. בניית תכניות עבודה אפקטיביות מצריך שינוי הרגלים והתמקצעות. הדבר מחייב הדרגתיות ברמת הדרישות וברמת העצמאות של היחידות ברשות.

פומביות פרסום וטקסיות

אחת הדרכים לספק חוויה חיובית ליחידות המשתתפות בתהליך ולעודד יחידות נוספות להצטרף, הנה הפיכת נקודות ציון רגילות לאורך לוח התכנון לארועים טקסיים רבי רושם ועל ידי כך יצירת פלטפורמה פומבית המספקת הזדמנויות לפרסום התהליך והענקת הכרה ויוקרה למנהלי היחידות המשתתפות בו. הצעות למפגשים טקסיים ופומביים:

שיחות סיכום שנה – דיוני שולחן עגול בנוכחות ראש העיר והמנכ"ל. יצירת שולחן עגול ומתן אפשרות למנהלי האגפים להציג את הישגיהם ולקבל שבחים.

שימו לב, אין להפוך דיונים אלו לשיחות נזיפה, יש לשבח התקדמות ולאפשר תמיכה במנהלים עם פערים משמעותיים בין תכנון וביצוע.

כנסי הכנה לכתובת תוכניות עבודה – טקס חגיגי בהשתתפות המנכ"ל מנהלי האגפים וראש הרשות. קיום סדנאות והרצאות בנושאים שונים.

כתיבת תוכניות העבודה - מנהלי מחלקות מתאספים בלשכת ראש העיר לכתובת תוכניות העבודה.