

זירה

על-זירתי

# בניית תוכנית עבודה

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



## הכלי על רגל אחת

### זירה: על-זירתי

1

#### תקציר הכלי

כלי זה עוסק בבניית של תוכנית עבודה אשר מגדירה את הצעדים לביצוע כדי לממש את המטרות והיעדים.

2

#### מתי אשתמש בכלי?

כאשר אני יוצאת לדרך עם פרויקט או מיזם, לאחר שעברתי את שלב ההגדרה של חזון, מטרות ויעדים ואני רוצה להמשיך לתוכנית מסודרת שתתווה את המשימות והצעדים למימוש הרעיונות.

3

#### מה תהיה התוצאה?

תוכנית מסודרת בצורת טבלה, ולעיתים גם תרשים גאנט, אשר בהם מפורטים המשימות לביצוע, שמות האחראים לביצוע כל משימה, המשאבים הדרושים, לוחות הזמנים והממשקים לכל משימה.

## הקדמה

אנחנו הישראלים ידועים ביכולת שלנו לאלתר, בנכונות שלנו להתגייס למטרה, בחוסר הפורמליות שעוזרת לנו לפעול יחד כתף אל כתף. אבל תכנון? זו לא בדיוק נחשבת חוזקה ישראלית. אנחנו יותר 'דוהרים קדימה' ופחות עוצרים לחשוב ולתכנן. בשנים האחרונות קיימת הבנה שרצוי לפעול בצורה קצת יותר מחושבת. תכנון מוקדם חוסך לפעמים הרבה קשיים ובעיות ובסופו של דבר, הדרך כולה עשויה להיות קצרה יותר. מעבר לכך, במיוחד כאשר פועלים בצוות, תוכנית עבודה טובה היא סוג של תיאום ציפיות בין השותפים לעשייה: מה כל אחד ואחת צריכים לעשות, מהן המשימות ומהם לוחות הזמנים שיש לעמוד בהם.

תוכנית עבודה לא צריכה להיות דבר מסובך, היא אינה דורשת חישובים מסובכים וידע מורכב. נדרשת סבלנות לשבת ולתכנן, גם כאשר הרצון לרוץ לביצוע המשימה 'בוער' בנו. תכנון יכול לחסוך הרבה זמן, הרבה כסף וגם הרבה 'כאב ראש' של טיפול בבעיות שאפשר היה לצפות מראש.

לו היו לי שמונה שעות לכות עץ, הייתי מקדיש שש מהן להשחזת הגרזן.  
**אברהם לינקולן**



## מתודולוגיה

### כל פרויקט או מיזם כולל ארבעה שלבים מרכזיים:



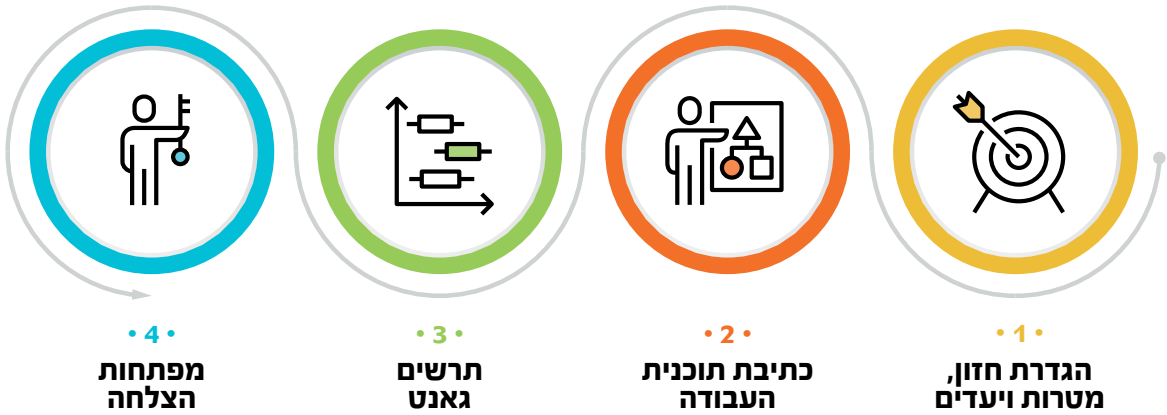
שימו לב כי כאן פעמים רבות ייכנסו גם בקרה, מדידה והפקת לקחים

מודל ה-Dragon dreaming, שהוא מתודולוגיה שיתופית לעיצוב פרויקטים, מציג את השלבים תחת השמות: חלימה, תכנון, ביצוע וחגיגה (עוד על מודל זה אפשר לקרוא במדריך המתורגם של Dragon Dreaming).

התכנון הוא, אם כך, חלק מרצף הניהול של המיזם או הפרויקט ומגיע לאחר שלב הייזום והחלימה, לפני הביצוע.



## תוכנית עבודה: איך עושים את זה?



### מגדירים חזון, מטרת ויעדים

תוכנית עבודה היא התרגום המעשי של החזון והמטרות של הקבוצה או הארגון לפעילויות שיקדמו את השגת המטרות. החזון והמטרות הם המצפן שלך. אם לא תגדיר אותם נכון, יכול להיות שתבני תוכנית מאוד יפה, אבל כזו שתתקח אותך למקום שונה לגמרי מזה שהתכוונת. מכאן, שבעת בניית תוכנית עבודה יש קודם כל לדעת מהם החזון, המטרות והיעדים. לשם כך מומלץ לעיין בכלי להגדרת חזון, מטרת ויעדים.

אם תעבוד בצורה מסודרת, בסיום השלב הראשוני הזה יהיו ברשותך יעדים התואמים את החזון. יעדים אלו יהיו יעדי SMART - ייחודיים, מדידים, ברי-השגה, רלוונטיים ומעוגנים בזמן.



### זה הזמן להתיישב ולכתוב, שהרי תוכנית העבודה לא תכתוב את עצמה

**חשוב לזכור:** הגדירי זמן מסודר לכתובה. כאשר מתלהבים לצאת לדרך עם פרויקט או מיזם יש נטייה לרוץ קדימה ו'לחפף' קצת בתכנון. יש להימנע מכך ולסגור זמן מוגדר שבו תתרכזי בכתיבת התוכנית ללא הפרעות.

**חשוב לשים לב:** תוכנית העבודה המוצגת בכלי זה היא גרסה פשוטה ובסיסית, שכל אחד יכול ללמוד ולעשות בה שימוש. בהתאם לצורכי הפרויקט שלך מומלץ להוסיף עמודות ולפרט נושאים נוספים על פי הצורך. למשל: מדדי הצלחה לכל משימה, מקורות תקציביים וכן הלאה.





## מה כוללת תוכנית העבודה?

### 1. משימות להשגת כל יעד:

בשלב זה עליך לפרט משימות לכל יעד כדי לאפשר את ביצועו. בדרך כלל, נדרשות משימות שונות להשגת כל יעד.

### 2. אחראי לביצוע:

בהנחה שאת הפרויקט או המיזם את לא מבצעת לבד - תוכנית העבודה צריכה להגדיר חלוקת אחריות. מי אחראי על כל משימה שהגדרת. פעמים רבות רצוי לקבוע גם רכז לפרויקט. זה אדם שלא צריך לנהל את האחרים, אלא מתכלל את הפעילות - מסתכל על התמונה הכללית של תוכנית העבודה ורואה שהדברים עובדים כמו שצריך.

### 3. תאריך יעד לסיום:

לא כל המשימות מסתיימות יחד עם סיום הפרויקט. יש משימות שצריכות להסתיים עוד קודם לכן, וייתכן גם שהתחלה של משימות אחרות תלויה בהן. בפרויקטים ארוכים או מורכבים, ייתכן שיש צורך להכניס גם תאריך התחלה לכל משימה. כאשר יש תאריכי התחלה וסיום למשימות אפשר בקלות לשבץ את המשימות בתרשים גאנט (ראי בהמשך).

### 4. משאבים נדרשים:

זה המקום לפרט מה המשאבים הנדרשים לביצוע כל משימה. רצוי לפרט את הרשימה לפי סוגי המשאבים השונים, למשל:

- כסף / מימון
- כוח אדם / מתנדבים
- ציוד

במידה והמשאבים הנחוצים אינם זמינים כרגע, יש לפרט מהיכן אתה מתכוון לנסות ולהשיגם.

### 5. ממשקים:

סעיף זה מתייחס לכל השותפים שלך לביצוע המשימות, שמהם נדרשת הסכמה לשיתוף פעולה. לפעמים סעיף זה נשכח, אך אין לזלזל בו, משום שהיעדר שיתוף פעולה של אחד הממשקים עשוי 'להפיל' את כל המשימה ואולי אפילו את הפרויקט כולו.

### 6. משימות התלויות זו בזו:

לעיתים, בעיקר בפרויקטים ארוכים או מורכבים, יש משימות התלויות זו בזו, כלומר לא ניתן להתחיל משימה חדשה אם הקודמת טרם הסתיימה. רשמי בתוכנית העבודה באילו משימות (או דברים אחרים) תלויה כל משימה, כך תוכלי לתזמן את המשימות וגם לבנות את תרשים הגאנט (בהמשך).

### 7. הערות:

זה המקום לפרט כל מידע חיוני נוסף על המשימה.

### לדוגמה

היעד: גיוס 20 סטודנטים מתנדבים לפרויקט חניכה לילדי ב"ס יסודי. משימה: חלוקת עלונים לגיוס מתנדבים בכניסה לאוני'.

### טיפ טיפה

אתם שותפים אחדים בפרויקט או במיזם? מומלץ לכתוב יחד תוכנית עבודה או לאפשר לכל אחד להביע דעה על החלק שלו בתוכנית. לעיתים קרובות, כל אחד יודע בצורה הטובה ביותר מה נדרש לחלק שלו במסגרת הפרויקט, מה אפשרי ומתי.

### לדוגמה

אם החניכה לילדי ב"ס יסודי מתחילה אחרי חג חנוכה, ייתכן שתצרי להגדיר שגיוס המתנדבים לפרויקט צריך להסתיים עד סוף אוקטובר.

### לדוגמה

נדרשים 500 עלונים לחלוקה במבצע הגיוס של סטודנטים לפרויקט החניכה. אתה יכול לפנות לאגודת הסטודנטים לבקש סיוע בהדפסת העלונים.

### לדוגמה

נדרשת הסכמה של הנהלת האוני' לחלוקת העלונים בכניסה. ללא אישור מהם, לא תוכלי לעמוד שם ולגייס מתנדבים. יש לטפל בהשגת אישור לפני יום הגיוס.

### לדוגמה

רק לאחר גיוס המתנדבים לפרויקט החניכה תוכלי לעבור למשימת קיום מפגש פעילים, שבו תסבירי למתנדבים על הפרויקט ותצוותי לכל אחד חניך/חניכה.



## תבנית תכנית עבודה

להלן תבנית של תוכנית עבודה. מומלץ לעשות התאמות ושינויים כדי להתאים אותה לפרויקט שלך ולמאפיינים הייחודיים שלו.

יעד 1:	יעד 2:
1	1
משימות להשגת כל יעד	
2	2
אחראי ביצוע	
3	3
תאריך יעד לסיום	
4	4
משאבים נדרשים	
5	5
ממשקים	
6	6
משימות התלויות זו בזו	
7	7
הערות	



## תוכנית עבודה: איך עושים את זה?

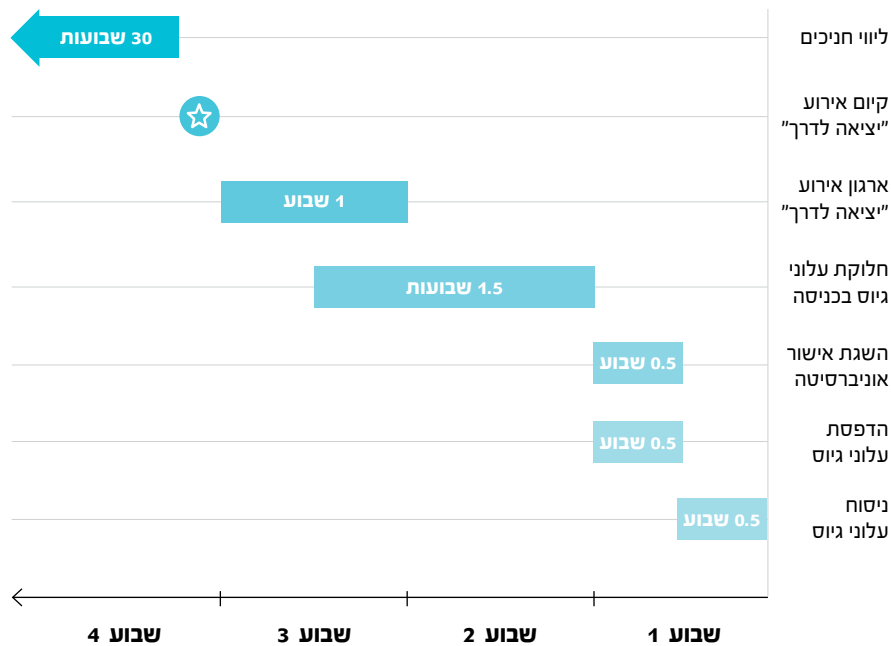
### 3 תרשים גאנט

תרשים גאנט הוא תרשים המשמש לתיאור פעילויות עם הקשרים ביניהן, תוך ציון הזמן של כל פעילות. זוהי דרך נוחה לפרוס את הפרויקט על ציר הזמן ולראות איך המשימות משתלבות. שימוש בתרשים גאנט נוח במיוחד בפרויקטים שבהם התחלת כל משימה תלויה בהתקדמות או בסיום המשימה שלפניה. התרשים מאפשר לראות כיצד חריגה בלוח הזמנים ממשימה אחת עלולה להשפיע על יעד הזמנים הסופי של הפרויקט כולו.

### איך בתכל'ס עושים את זה?

קודם כל ממלאים את טבלת תוכנית העבודה עם כל הפרטים הידועים, כולל משך כל משימה, איזה משימות יכולות להתקיים עם חפיפה בזמנים ומה תלוי במה. אחר כך מעבירים את הנתונים לתרשים על פני זמן.

אם מדובר בפרויקט פשוט יחסית, אפשר לבנות תרשים בצורה ידנית, כמו כאן:



**לדוגמה**  
גאנט יציאה לדרך:  
פרויקט חניכה

אם התהליך מורכב יותר מומלץ להשתמש בכלים אוטומטיים ליצירת תרשים גאנט, כמו התבנית שמציעה מיקרוסופט ליצירת גאנט באקסל או בכלים אחרים שאפשר למצוא באינטרנט.



## תוכנית עבודה: איך עושים את זה?

4

### מפתחות להצלחה

כדי שתוכנית העבודה תהיה באמת משמעותית ותורמת, מומלץ לקחת בחשבון את הדברים הבאים:

○ **זמן לכתיבת התוכנית:** נזכיר שוב - כתיבת תוכנית עבודה היא תהליך שלוקח זמן. אל תוותר עליו ואל תמהר קדימה.

○ **תיאום עם השותפים:** יש לך ממשקים או שותפים לדרך שהצלחת הפרויקט תלויה גם בהם? חשוב לשתף אותם כבר מתחילת תהליך כתיבת התוכנית. אם תכתוב תוכנית בלי לבדוק את האפשרות גם מבחינת השותפים, ייתכן שתבזבז זמן על תהליך לא מעשי. יתרה מכך, תוכנית העבודה לא כותבים לבד - השותפים שלך הם גם שותפים לכתיבת התוכנית.

○ **להיות ריאליים:** החיים מלאים בהתרחשויות, בפעילויות ובאירועים צפויים ובלתי צפויים - עדיף להגדיר יעדים ולוחות זמנים ריאליים שאפשר לעמוד בהם מאשר לכתוב תוכנית לא ריאלית.

○ **זכור, התוכנית היא כלי, לא מטרה:** מותר לעשות בה שינויים והתאמות תוך כדי תנועה. המציאות עשויה להשתנות והצרכים עשויים להתבהר ולכן התוכנית צריכה להישאר דינמית ולאפשר ביצוע התאמות.

○ **שקיפות ונגישות:** במיוחד כאשר את יוצאת לדרך עם שותפים למסע, חשוב שתהיה שקיפות ונגישות לכולם לתוכנית העבודה. כך גם נוצרים אמון ותחושת שותפות ואף אחד לא יכול לטעון שהמשימה לא בוצעה כי הפרטים לא נמסרו לו. כיום קיימות דרכים רבות ומגוונות לשיתוף במידע, כמו שיתוף קבצים ב-google docs, קבוצות וואטסאפ וכדומה.

○ **קצר וקולע:** נסה להציג את התוכנית בצורה פשוטה ויזואלית. תרשים גאנט הוא דרך אחת לעשות זאת. בכל מקרה, עדיף לא להעמיס בפרטים מעבר לדרוש (אם חייבים פרטים אולי כדאי להכניס אותם כנספח, כך שרק מי שרלוונטי יקבל אותם או יתעמק בהם).