



# מאסטרטגיה ליישום



פרויקט "ילקוטי הכלים" הינו  
במימון חברת מגדל



החלטות אסטרטגיות רבות נשארות על הנייר ולא מגיעות לידי יישום. תכנון תהליך היישום והקמת מנגנונים מתאימים לניהול תהליך השינוי, יכולים לשפר את מידת ההטמעה של האסטרטגיה ואיכות הביצוע והתאמתו לצרכי הארגון.

**מצגת זו מציגה את השלבים המרכזיים בבניית היכולות ליישום וכוללת דוגמאות להמחשה מתוך ארגונים שסייענו להם בתהליך.**

*מצגת זו נבנתה במסגרת פרויקט 'ילקוטי כלים' לפיתוח ידע ומתודולוגיות ניהוליות למגזר השלישי. במסגרת הפרויקט מפותח ידע במגוון סוגיות ניהוליות על בסיס ידע נצבר מיותר מ-200 פרויקטי ייעוץ לעמותות בישראל אשר בוצעו ע"י נובה. אנו מודים לחברת מגדל אשר נתנה תמיכה לפרויקט זה.*



\* רקע

---

\* תרגום המטרות למהלכים

\* בניית תוכנית יישום

\* הקמת מנגנונים להנעת היישום

# החלטות אסטרטגיות רבות נשארות על הנייר ולא מגיעות לידי יישום



מהחלטות האסטרטגיות  
אינן מיושמות במלואן

70%

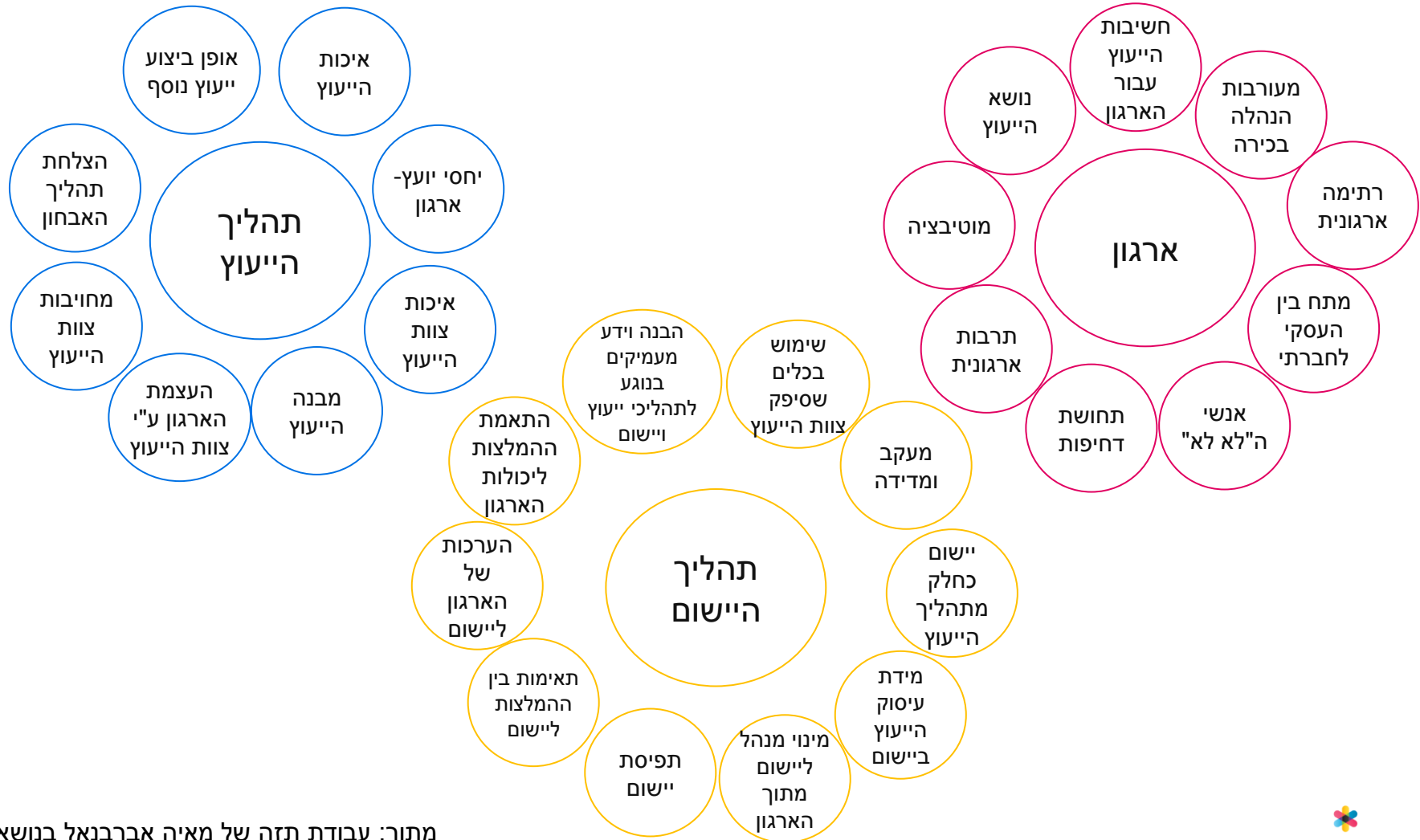
מהארגונים מחויבים באופן מלא  
להטמעת תכניות אסטרטגיות

20%

מהמקרים היישום  
עולה על הציפיות

10%

# מגוון של גורמים משפיעים על יישום של אסטרטגיה בארגון; בקיומם הם יכולים לעודד שינוי, ובהיעדרותם לעכב את השינוי



מתוך: עבודת תזה של מאיה אברבנאל בנושא  
יישום אסטרטגי במגזר השלישי בישראל שנעשתה  
על בסיס תהליכי ייעוץ של נובה, 2012

# ניתן לבחון היתכנות לשינוי עפ"י המודל הבא; כשתוצאת המכפלה גדולה מההתנגדות - השינוי יקרה



$$C = f (D * V * F > R)$$

- במידה ואחד האלמנטים אינו קיים (=0), תוצאת המכפלה תהיה 0 והשינוי ייבלם.
- ישנן דרכים להעלות כל אחד מהאלמנטים על מנת לגבור על הכוחות הבולמים.

**C = Change**

**D = Dissatisfaction**

**V = Vision**

**F = First Steps**

**R = Resistance**

# יישום אסטרטגיה דורש בניית יכולות אופרטיביות ובמקביל תהליך ניהול שינוי



## ניהול תהליך השינוי

- שינוי תפיסה
- מחויבות הנהלה להובלת התהליך
- רתימת צוות ליישום
- הבניית שגרות ניהול תהליך

- הקצאת משאבים
- רכישת ידע ומיומנויות
- הקמת מערכי פעילות
- מנגנוני פיקוח ובקרה
- ניהול סיכונים

## בניית יכולות אופרטיביות



המפתח להצלחה בתהליך היישום הינה הובלה של הנהלה והטמעת השינוי בארגון

# אנחנו נתמקד בשלבים הראשונים בתהליך היישום המשלבים בתוכם את שני צירי השינוי



יישום



אסטרטגיה

הקמת מנגנונים  
להנעת היישום

- \* הגדרת שגרות ניהוליות
- \* אפיון יעדים ומערך מדידה

בניית  
תוכנית יישום

- \* הגדרת מפת דרכים
- \* הגדרת אבני דרך
- \* תזמון המהלכים
- \* הקצאת משאבים
- \* ניתוח סיכונים

תרגום המטרות  
למהלכים

- \* הגדרת המהלכים הנדרשים
- \* להשגת כל מטרה אסטרטגית
- \* הגדרת המדדים והסכמה
- על אופן המדידה
- \* רתימת מובילי השינוי

השלבים לבניית יכולות ליישום מבוצעים במהלך פרויקט נובה  
וילקוט זה יתמקד במתן כלים לשלבים אלה



\* רקע

\* תרגום המטרות למהלכים

---

\* בניית תוכנית יישום

\* הקמת מנגנונים להנעת היישום



# אסטרטגיה היא יצירת התאמה בין הפעילויות השונות של הארגון

דוגמאות להמחשה

"הצלחתה של אסטרטגיה מותנית בעשיית דברים רבים היטב... ושילוב ביניהם. אם לא תהיה התאמה ברורה בין פעילויות, אין כל אסטרטגיה ברורה, ורק מעט חוסן לאורך ימים"

"על התחרות", מייקל פורטר

## נבחן בתיק זה את התוכנית האסטרטגית של שלושה ארגונים שעברו תהליך עם נובה:

ידיד לחינוך פועלת למען הפניית המשאב האנושי של גמלאי המדינה לסיוע במערכת החינוך הישראלית

מספקת כ-250 אלף שעות חונכות בשנה לכ-300 בתי ספר באמצעות כ-2,000 מתנדבים ברחבי הארץ.

העמותה הגדירה שתי מטרות אסטרטגיות:

- \* **העמותה תתמקד בפעילות ובצמיחה בבתי הספר היסודיים**
- \* **בטווח הזמן הקצר-בינוני העמותה תיתן עדיפות לשיפור האיכות על פני צמיחה בכמות**

עמותת נגישות ישראל הוקמה במטרה לקדם את הנגישות על מנת לאפשר לאנשים עם מוגבלות ובני משפחותיהם להשתלב בחברה, בשוויון, בזכות, בכבוד ועצמאות מרבית.

העמותה עברה תהליך פיתוח אסטרטגיה עם נובה בשנת 2007 שיושם והוטמע בהצלחה בארגון. העמותה הגדירה שתי מטרות אסטרטגיות:

- \* **הרחבת הפעילות עם ארגונים גדולים**
- \* **הפצת ידע לקידום נגישות בקרב עסקים קטנים**



נגישות ישראל  
www.israel.org

עמותת פנים, איגוד ארגוני יהדות ישראלית

ארגון הגג מייצג ומשרת כיום כ-60 ארגונים בישראל הפועלים בתחום. פעילות הארגון מתמקדת כיום בהרחבת מקורות המימון לתחום, הגברת נראות ארגוני השטח וקיום בית רעיוני.

העמותה הגדירה שתי מטרות אסטרטגיות:

- \* **פיתוח והנגשת פעילות ליבה בתחום הידע**
- \* **טיפול תשתיות מקצועיות בקרב ארגונים**



ידיד לחינוך  
נמלאים מתנדבים במערכת החינוך



נובה  
מקצוענות מתנדבת

# תרגום המטרות למהלכים מהווה את הבסיס לתכנית יישום ארגונית



**מהלכים מוגדרים כפעולות שהארגון נדרש לבצע במטרה להוציא לפועל את האסטרטגיה**

- \* הגדרת המהלכים מבוססת על תובנות שעלו בתהליך האבחון ובניית האסטרטגיה ונובעות מהסוגיות האסטרטגיות, ההזדמנויות והאתגרים שעלו בתהליך
- \* מהלכים יכולים להיות פעילויות פיתוח ובנייה בהתאם לאסטרטגיית התרחבות ...
- \* ... כמו גם פעילויות ליציאה והקטנת פעילות קיימת לצורך התאמה למיקוד אסטרטגי שהוגדר. לעיתים קרובות בארגון חברתי נידרש לשינוי והתאמה של מערכים ארגוניים קיימים לפני השקעת משאבים חדשים.

מבוסס על מאמר:

Living Into Your Strategic Plan: A Guide to Implementation That Gets Results By Jacquelyn Hadley, Laura Lanzerotti, and Adam Nathan, The Bridgespan Group

# לדוגמא בפרויקט ידיד לחינוך הוגדרו מהלכים מרכזיים התומכים בהשגת 4 מטרות למיקוד אסטרטגי

דוגמא להמחשה

<u>מהלכים מרכזיים</u>	<u>מטרה</u>
* עצירת כניסה לתיכונים חדשים * הרחבת פעילות בבי"ס יסודיים בהתחשב בתקציב ואסטרטגיה גיאוגרפית	<b>מיקוד הפעילות סביב בתי הספר היסודיים</b>
* התאמת המבנה הארגוני לפעילות העמותה * הוספת דרג ביניים ברמה אזורית	<b>התאמת המבנה הארגוני ליעדים האסטרטגיים</b>
* מיסוד התהליכים המרכזיים של העמותה * הקמת מערך מדידה ומישוב בעמותה	<b>מצוינות תהליכית ותפעולית</b>
* עדכון מודל הפעילות הקיים מול העיריות * גיוון מקורות ההכנסה והורדת התלות בקרנות	<b>חיזוק איתנות פיננסית</b>

מהלך צריך להיות ישים בזמן מוגדר ובעל תפוקות מוגדרות



דוגמא להמחשה

### מטרה

### מהלכים מרכזיים

הרחבת הפעילות עם ארגונים גדולים

- \* פניה לרשימת רשויות מקומיות אסטרטגיות
- \* בניית יכולות ייעוץ ארגוני וליווי תהליך שינוי

הנגשת ידע לקידום נגישות בקרב עסקים קטנים

- \* פיתוח תכנים מותאמים לסוגים שונים של עסקים קטנים להפצה דרך האינטרנט
- \* הגדרת בעל תפקיד בעמותה כאיש קשר לעסקים קטנים

עדכון אתר האינטרנט כערוץ ידע מרכזי

- \* עדכון הפלטפורמה הטכנולוגית המיושמת באתר
- \* הקצאת כוח אדם נוסף לטובת אתר האינטרנט
- \* יש להפריד בין התכנים המיועדים לקהלי היעד השונים

תכנית אסטרטגית יכולה לשלב מהלכים המופנים החוצה לקהל יעד ומהלכים פנים ארגוניים המיועדים לבניית יכולות



### אפיון הצעת ערך

#### באסטרטגיית נגישות ישראל

במסגרת האסטרטגיה הוגדרה הצעת ערך המתאימה לסגמנט היעד 'רשויות מקומיות'

נגישות ישראל הציעה לרשויות מקומיות תהליך ליווי להנגשת הארגון לאנשים עם מוגבלויות

התהליך כולל 4 שלבים:

\* מהלך מקדים - פתיחת דלת והערכת נגישות ראשונית

\* גיבוש תוכנית אב בתחום הנגישות

\* ליווי ובקרה

\* קידום מודעות

אפיון הצעת הערך מאפשר זיהוי של יכולות נדרשות בארגון והתאמת המבנה הארגוני

### הגדרת בעל תפקיד מרכזי

#### באסטרטגיית ידיד לחינוך

תהליך האבחון העלה כי מבנה העמותה הנוכחי הגיע לקצה 'הקיבולת' שלו, ולא יוכל להתמודד בצורה אפקטיבית ביעדי הצמיחה של העמותה. כדי לייעל ולשפר את תהליכי העבודה, ולאפשר המשך צמיחה, נדרש להוסיף פונקציה של **מנהלי מחוזות**

לאור המבנה הייחודי של ידיד לחינוך ההמלצה הייתה ליצור דרג המשלב **מנהל שכיר ביחד עם רכז ותיק מתנדב.**

[הגדרת התפקיד](#) המוצעת מצורפת בנספחים

להטמעת התפקיד הוגדרה תוכנית הדרגתית של פיילוט במחוז אחד, והמשך פריסה בהתאם למסקנות מהפיילוט.

### אפיון קהל יעד

#### באסטרטגיית נגישות ישראל

באסטרטגיה הוגדרה פניה לארגונים גדולים במטרה למנף את ההשפעה של נגישות ישראל באופן מיטבי

**ארגונים גדולים** הוגדרו:

\* מספר גדול של נקודות ממשק עם אנשים עם מוגבלות

\* מעל 100 עובדים

\* יכולת כלכלית להשקיע בפרויקטים ארוכי טווח

מתוך הגדרה זו ולאחר בחינה של השוק, הוגדר מיקוד **בסגמנט של רשויות מקומיות** לאור החשיבות שלהם עבור אנשים מוגבלויות

לתמיכה באפיון, הצוות יצר כלי

יישום - [רשימה של רשויות](#)

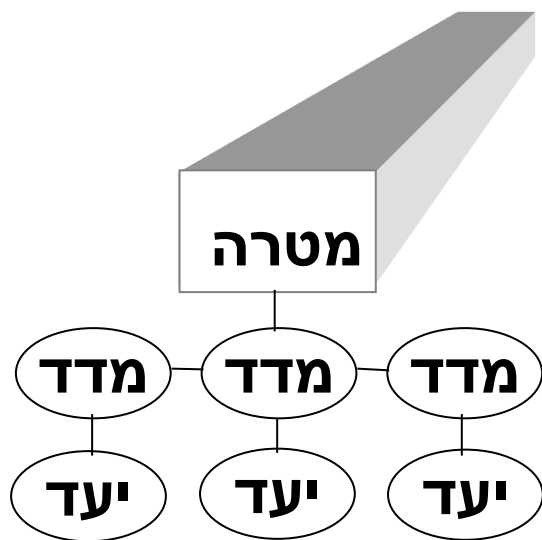
[מקומיות אסטרטגיות](#)

# לכל מטרה נאפיין מדדים שיגדירו את הצלחתו



להגדרת המדדים יתרונות רבים:

- \* יוצרים שפה משותפת בארגון
- \* מאפשרים בקרה תקופתית על התקדמות
- \* מהווים כלי ללמידה והפקת לקחים
- \* פוטנציאל לתקשור הצלחות התהליך לתורמים





- הגדרת **מדדים ישימים** ואפשריים למדידה במסגרת יכולות הארגון
- הגדרת **מספר מדדים שניתן לנהל** (בין 6-10 מדדים מובילים)
- הגדרת מדדים ברמות שונות של יישום:

שינוי של תהליכי עבודה והטמעת כלים ניהוליים חדשים בארגון

שימוש בכלים  
ניהוליים

שינוי בתהליכי  
עבודה

שיפור בתפוקות הארגון או בתוצאות שלו

השפעה  
חברתית

רווח

יעילות

יציבות  
פיננסית

# כדי לבחון את יישום ההמלצות בידיד לחינוך, הוגדר מערך מדידה הכולל מדדים ברורים ומוסכמים לשנים הקרובות



דוגמא להמחשה

המדדים נגזרים מהמטרות שהוגדרו באסטרטגיה

מטרה אסטרטגית	מטרה משנית	מדד
מיקוד הפעילות סביב בתי ספר יסודיים	עלייה באחוז בתי הספר היסודיים בהם פועלת העמותה	אחוז בתי ספר יסודיים מכלל בתי הספר של העמותה
	הגדלת המשאבים המוקצים למתנדבים ושיפור סביבת ההתנדבות של הגמלאי	הקמת מערך מדידה המבוסס על מישוב תקופתי, תיעוד ודיווח להנהלה, למנהל החינוך בעיריות ולמנהלי בתי הספר
מספר בתי ספר עם "מסה קריטית" של לפחות שישה מתנדבים		
מספר ישובים עם כיסוי של למעלה מ-50% מבתי הספר		
אחוז מתנדבים (כולל רכזים) שעבר משוב שנתי		
אחוז בתי"ס שהחזירו משובים להנהלת ידיד לחינוך		
מצוינות תהליכית ותפעולית	הגברת השקיפות הניהולית - חיזוק הקשר בין ההנהלה, המטה והרכזים	ציון השקיפות שעולה ממשוברים תקופתיים כמותיים שימולאו על ידי הרכזים אחת לחצי שנה (1-10)
		מספר סיכומי ישיבות הנהלה - מטה
		מספר עדכונים שוטפים של המנכ"ל לרכזים
חיזוק איתנות פיננסית	צמצום התלות במקור הכנסה יחיד	הנתח של מקור ההכנסה הכי גדול מסך הכנסות העמותה
	עלייה בהכנסות מהציבור, עסקים והרשויות	נתח ההכנסות מגורמים שאינם קרנות

נאפיין מדדים שיתארו את התקדמות המהלכים: ביצוע של אבני דרך, הטמעה של תהליכים חדשים וכן מדדים לטווח ארוך יותר שיבחנו את הצלחת התהליך והשפעתו על תוצאות הארגון

# מומלץ לגבש מפת מדדים ליישום פעילויות הליבה בראייה רב שנתית



הגדרת אבני דרך מרכזיות

קביעת יעדים ותפוקות על פני 5 שנים

דוגמא להמחשה

אבני דרך מרכזיות	2020	2019	2018	2017	2016	יעדים	פעילות
<ul style="list-style-type: none"> <li>הרחבת הפעילות עם שותפים (בתי ספר ובסיסים)</li> <li>בניית תכנית הכשרה קדם צבאית</li> <li>קידום פעילות מודעות בבסיסים</li> <li>מיסוד תכנית לשילוב בתעסוקה</li> </ul>	1230	920	660	470	305	משתתפים	גדולים במדים
	38	32	26	20	14	בתי ספר	
<ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור התהליכים והרחבת היקף השירותים למשפחות במרכז הקיים</li> <li>הרחבת הפעילות והוספת 2 מרכזי רגש נוספים (בחירה בין הקמה/שיפוץ)</li> <li>גיוס צוות מתאים וייצוב הפעילות במרכזים החדשים</li> </ul>	950	720	570	440	410	משתתפים	מרכז רגש
	3	2	2	1	1	מרכזים	
<ul style="list-style-type: none"> <li>כתיבת תכנית פעולה להרחבת הפעילות</li> <li>יצירת תכנית ימי עיון שנתית</li> <li>יצירת שיתופי פעולה עם אוניברסיטאות</li> <li>שילוב קרן מאמצת לתמיכה פיננסית</li> <li>הרחבת התכנית ל-4 אזורי פעילות נוספים</li> </ul>	310	200	130	90	40	משתתפים מלגאים	ליווי משפחות
	530	390	320	240	200	משתתפים מפגשי הורים	
	28	26	24	18	16	כח אדם	

מיקוד בשלוש פעילויות ליבה





# בשלב זה חשוב לבנות את הובלת תהליך השינוי

- \* מומלץ לערב בתהליך את בעלי התפקידים הרלוונטיים בארגון לצורך יצירת שותפות בתהליך וכדי לקבל תמונת עומק על הצרכים הארגוניים בתהליך היישום
- \* כל דרגי הניהול, ועד מנהל, הנהלה בכירה בארגון, צריכים להיות מעורבים באישור המהלכים המרכזיים המרכיבים את התוכנית האסטרטגית
- \* ניתן להגדיר מנהל מוביל לכל אחד מהמהלכים

דוגמא להמחשה

לדוגמא בארגון 'בת עמי' הגדירו מוביל מהלך לכל אחד מהמהלכים המרכזיים שהוגדרו בתכנית האסטרטגית. כל מוביל הרכיב צוות רב תחומי שהיה אחראי לאפיון והטמעת המהלך בארגון



אלומה·אמונה



## היגיון

זקוקים לשינוי

רצון לשפר



מנועי התקווה

## רגש

לא אוהבים שינוי

רצון לשמר



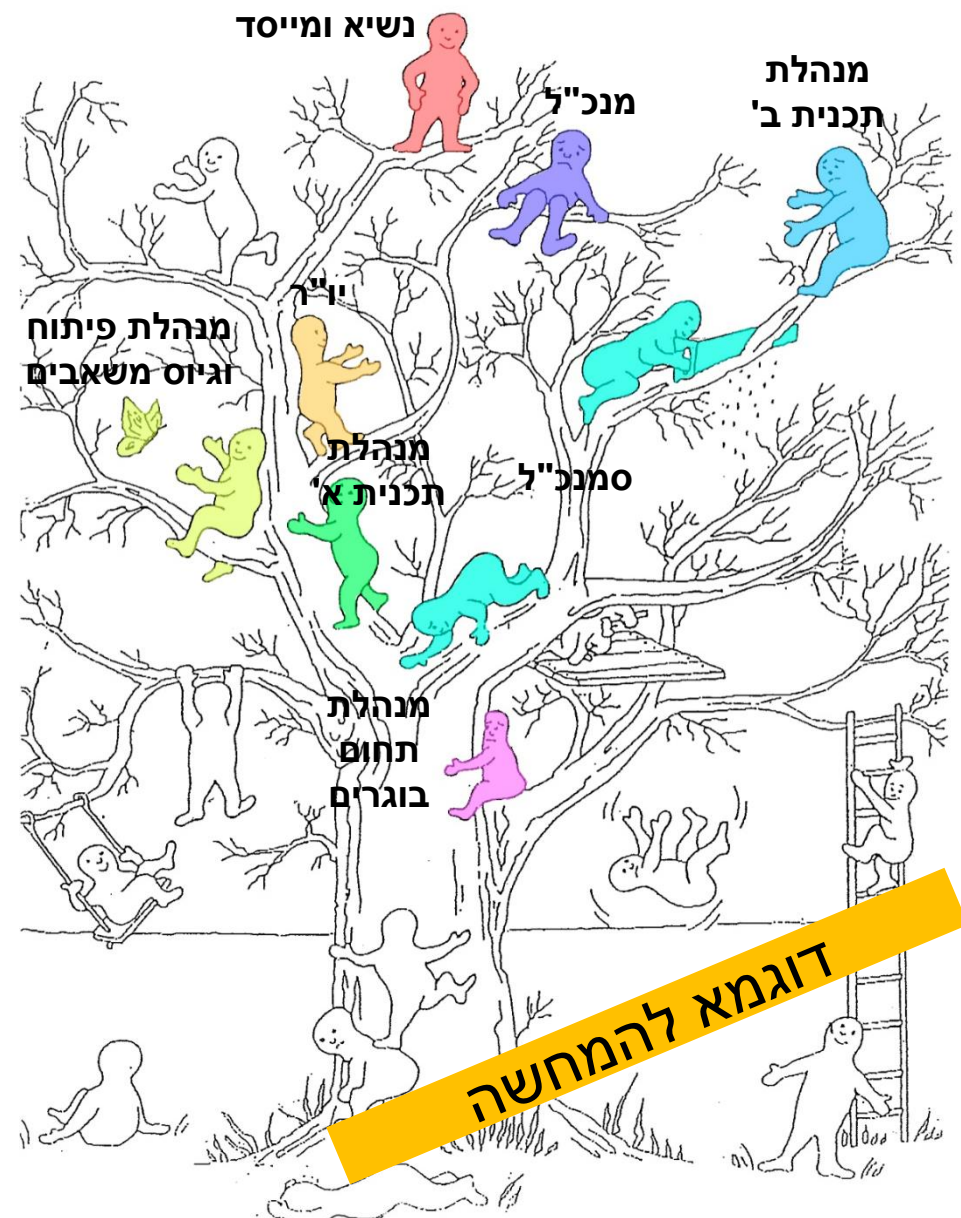
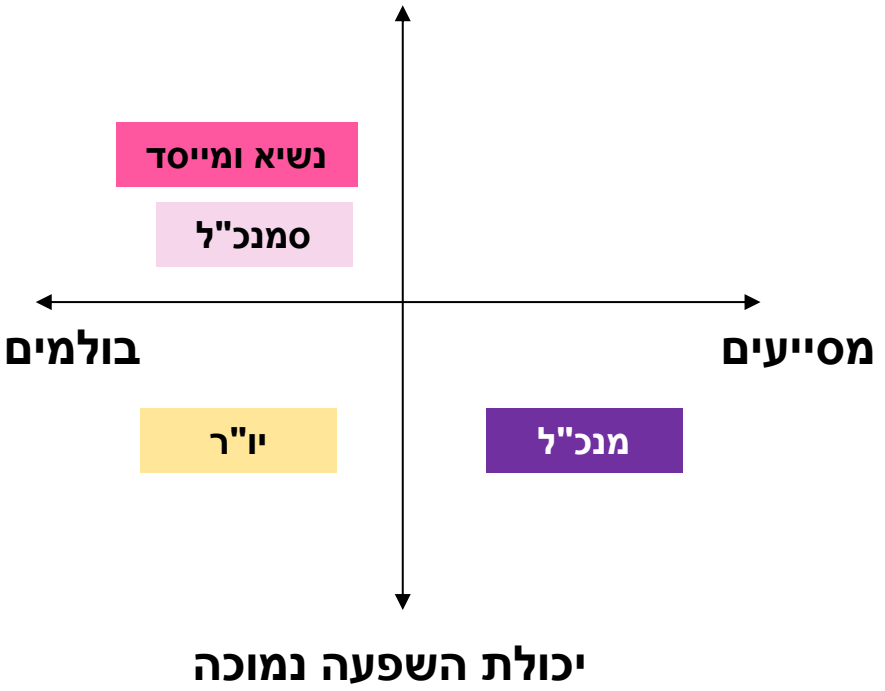
בלמי הפחד

"אנשים לא שונאים שינוי. הם פשוט לא אוהבים להימצא בתוכו"  
ביל קלינטון



# איך לפעול מול כל אדם בארגון? מומלץ למפות את בעלי העניין בהיבט ההשפעה הארגונית ובתפיסתם את השינוי ובהתאם לתכנן את הפעולות מולם

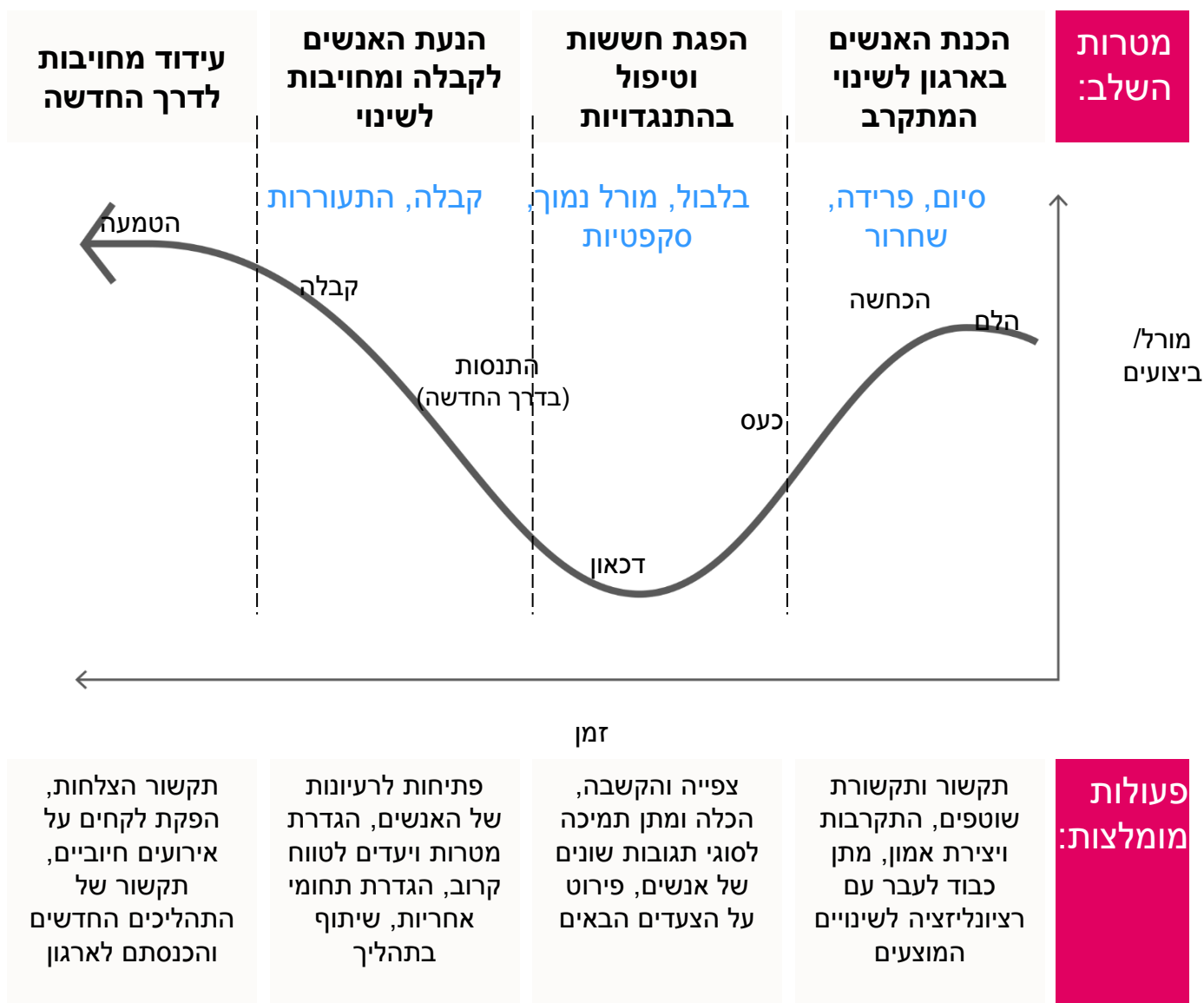
יכולת השפעה גבוהה



\* עפ"י מודל קורט לוין לניתוח בעלי עניין



# על מנת לנהל את השינוי, יש להכיר את השלבים בו ולהבין כיצד איך אנשים חווים שינוי



\* מקור המודל ע"י הפסיכיאטרית אליזבת קובלר-רוס בעבודתה על תהליכי אבל. משמש גם ללמידה על תהליכי ניהול שינויים ארגוניים.



\* רקע

\* תרגום המטרות למהלכים

\* בניית תוכנית יישום

\* הקמת מנגנונים להנעת היישום

הקמת מנגנונים  
להנעת היישום

- \* הגדרת שגרות ניהוליות
- \* אפיון יעדים ומערך מדידה

בניית  
תוכנית יישום

- \* הגדרת מפת דרכים
- \* הגדרת אבני דרך
- \* תזמון המהלכים
- \* הקצאת משאבים
- \* ניתוח סיכונים

תרגום המטרות  
למהלכים

- \* הגדרת המהלכים הנדרשים להשגת כל מטרה אסטרטגית
- \* הגדרת המדדים והסכמה על אופן המדידה
- \* רתימת מובילי השינוי

# בהסתמך על בחינת הישימות של התחומים הנבחרים, מומלץ לפתח תכנית עבודה רב שלבית

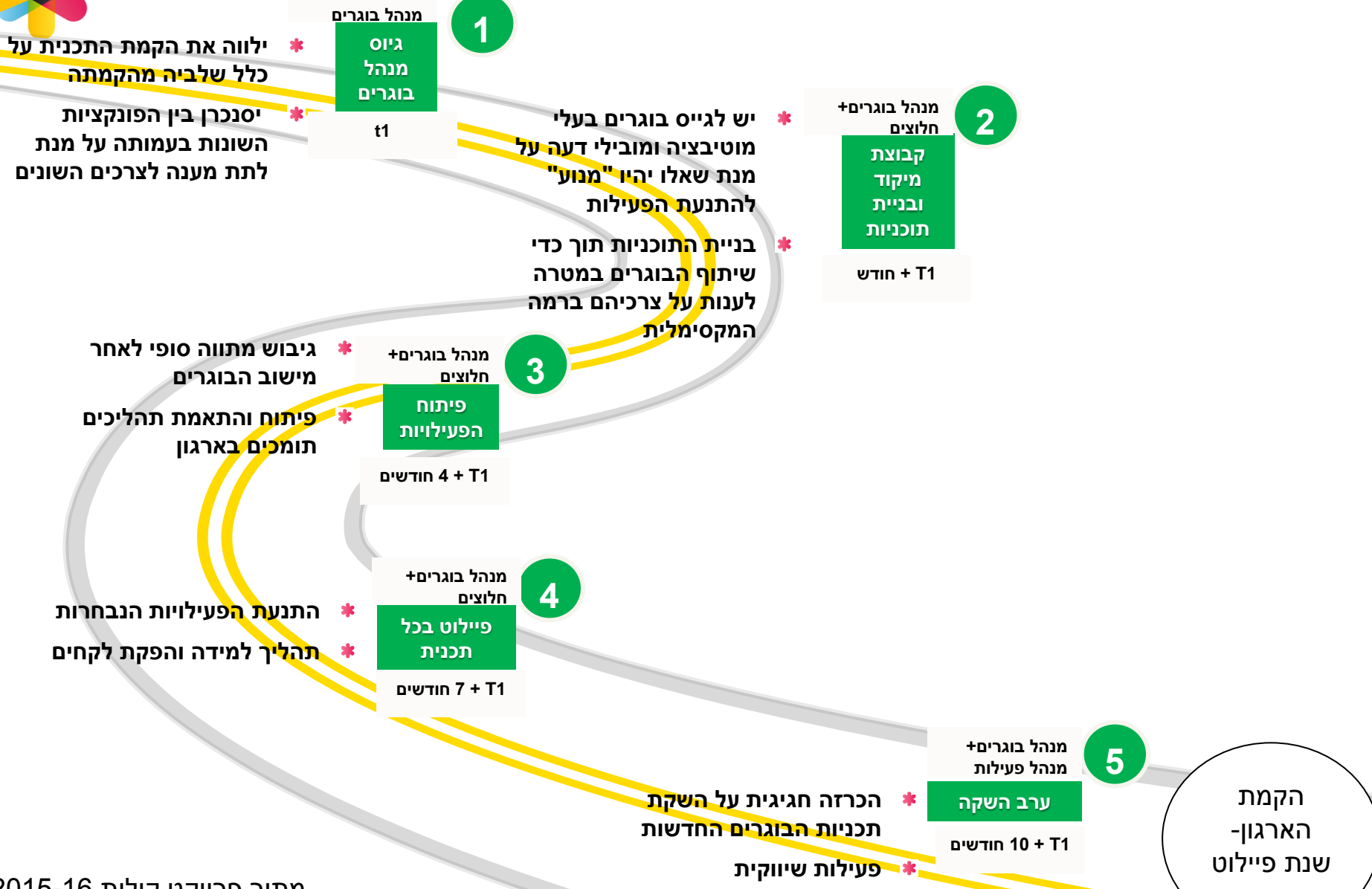


דוגמא להמחשה

<p>❖ סמינרי הכשרה לצוותי הדרכה בתנועות נוער</p> <p>❖ חיבור בין הרכזים בתנועות הנוער השונות כדי ליצור שיתוף ידע ביניהם</p>	<p>❖ פיתוח מערך הסברה לבתי ספר</p>	<p>חינוך משלים</p> <p>חינוך אלמנטרי</p> <p>טווח טווח</p>
<p>❖ המשך פעילות בתנועות הנוער</p> <p>❖ הטמעת מערך הסברה בבתי ספר בהם קיים שילוב בעלי מוגבלויות, אך נעשה ללא הדרכה מתאימה, ובמקומות בהם אין שילוב כלל</p>	<p>פיתוח הדרכות לסטודנטים לרפואה ורופאים</p>	<p>חינוך אלמנטרי</p> <p>חינוך משלים</p> <p>חינוך גבוה</p> <p>טווח בינוני</p>
<p>פעילות משולבת בכל התחומים:</p> <p>❖ המשך פעילות בתנועות הנוער</p> <p>❖ המשך פעילות בבתי הספר</p> <p>❖ כניסה לאוניברסיטאות והשתלבות בכנסי רופאים</p>	<p>חינוך גבוה</p> <p>חינוך אלמנטרי</p> <p>חינוך משלים</p>	<p>טווח ארוך</p>

# להלן דוגמה להמחשת דרך ליישום המלצות העוברת במספר נקודות קריטיות להצלחה

דוגמא להמחשה



# מפת הדרכים מתחילה מתמונת על, רב שנתית, המגדירה את המטרה בכל שנה



דוגמא להמחשה

לדוגמא בידיד לחינוך המטרות השנתיות הן:

## עצירת כניסה לתיכונים חדשים

- הפניית מתנדבים חדשים ליסודיים קיימים
- תקשור ההחלטה לרכזים, עיריות ומנהלי בתי ספר

## בחינת יעדים ויכולת התרחבות

- בחינת המצב הקיים מבחינת עמידה ביעדים
- בחינת היכולת הכלכלית להתרחבות
- תכנון התרחבות בהתאם לתקציב

שנה 1

שנה 2

שנה 3 והלאה

מייד

## הקפאת ההתרחבות ושיפור האיכות

- שמירת מצב סטאטי מבחינת גידול ישובים
- השקעת כל שקל נוסף בהעשרת הפעילות למתנדבים הקיימים

## התרחבות הדרגתית

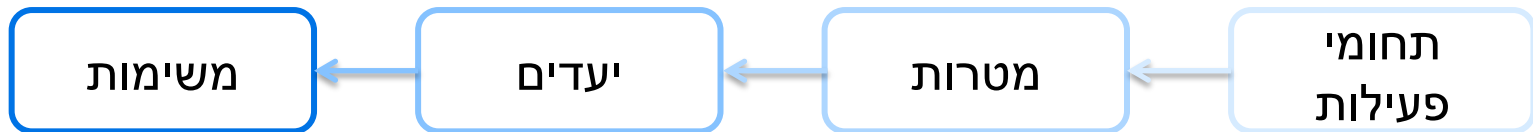
- התרחבות ביסודיים בלבד בהתחשב בתקציב
- כניסה לישובים חדשים בהתחשב בתקציב ואסטרטגיה גיאוגרפית

הסכמה ארגונית על ההתפתחות לפי השנים  
מאפשרת המשך גזירת תוכנית עבודה מפורטת יותר

# בהתאם למטרות ולמפת הדרכים, מגובשת תכנית יישום



תכנית יישום שנתית כלל-ארגונית הינה תרגום המטרות האסטרטגיות של העמותה ליעדים מדידים, הימומשו על ידי ביצוע משימות. כך ניתן לקרב את החזון לרמה יישומית.

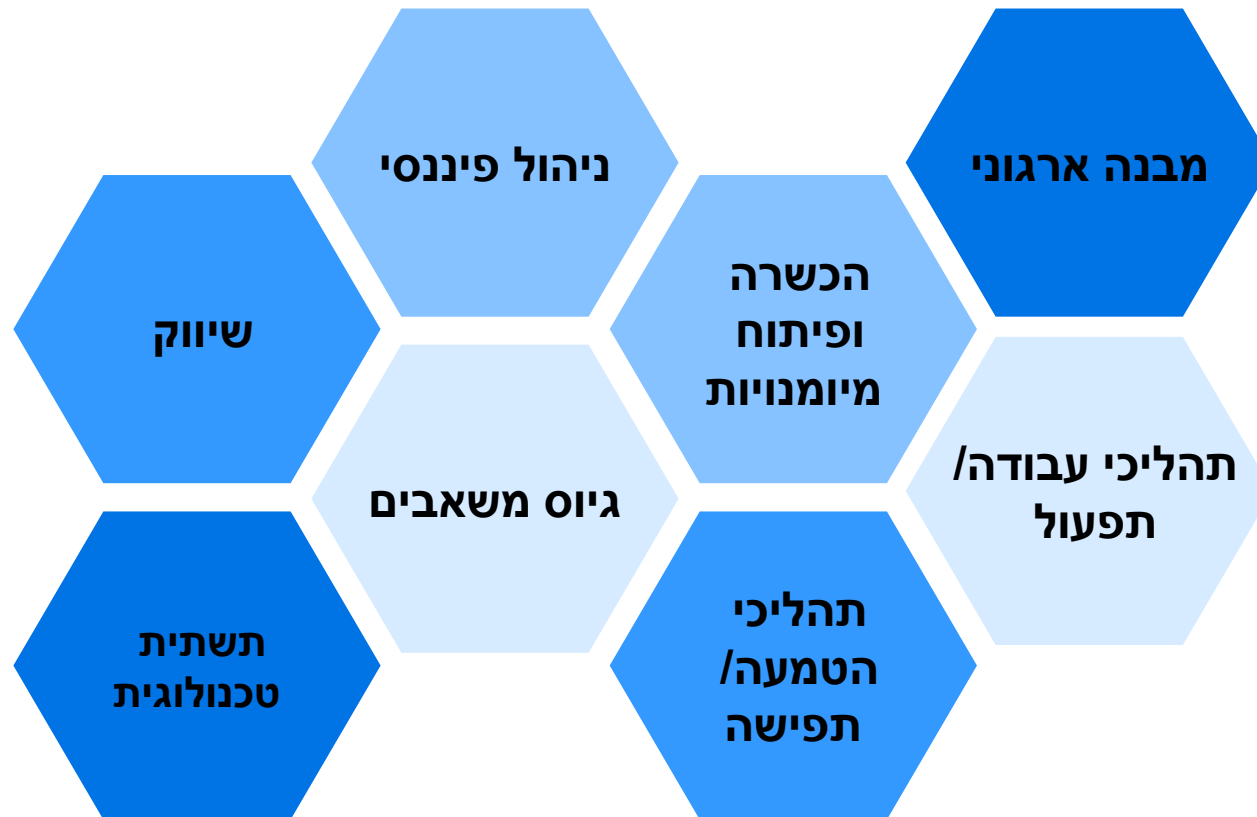


תכנית היישום כוללת הקצאת בעל תפקיד אחראי ולו"ז לביצוע המשימות, ומשמשת גם ככלי למעקב ובקרה בדרך למימוש חזון העמותה.

לו"ז המשימות בתכנית מתייחס לשלישונים במהלך השנה בדומה לחלוקה שנעשית על ידי העמותה.



# תכנון מפורט של מהלך יכול לכלול מגוון של היבטים



בחירת המשימות המרכזיות תלוי במסקנות תהליך האבחון. אלו ייבחרו בהתאם להערכה של מוביל המהלך בארגון ובעלי התפקידים הרלוונטיים

# להלן דוגמה לסיכום תוצרים שהוכנו למרכז קשתות



דוגמה להמחשה

**נובה**

הגדרת תפקיד - איש שיווק

- דרישות**
  - כריזמה ויכולת לנהל משא ומתן
  - אחריות לפרטיות ממוגנים
  - יכולת הכנה אישית וביצוע שלם
  - אחריות, קפדנות ויכולת עבודה עצמאית
- שיעור הגדרת התפקיד**
  - 2.1.1 **הגדרת התפקיד**
    - התאמת המיון לפי שיעור במונחים המובנים
    - התאמת המיון לפי שיעור במונחים המובנים
  - 2.1.2 **הגדרת התפקיד**
    - התאמת המיון לפי שיעור במונחים המובנים
    - התאמת המיון לפי שיעור במונחים המובנים
  - 2.1.3 **הגדרת התפקיד**
    - התאמת המיון לפי שיעור במונחים המובנים
    - התאמת המיון לפי שיעור במונחים המובנים

הגדרת תפקיד איש שיווק

מיקום	התאמה	דרישות	מיון	רמת	איוש	מיון	מיון
בוקר	מיון	מיון	מיון	מיון	מיון	מיון	מיון
ערב	מיון	מיון	מיון	מיון	מיון	מיון	מיון

תוכנית עבודה שיווקית

- מיוצב המרכז**
  - העלאת הערך והמודעות
  - לתכנון העתיד של הצעירים
  - למרכז יש מה להציע בכל
  - הצלחה שלבי ההתפתחות בדרך
- הגדלת כמות הקלטות**
  - הצעירים לא רוצים להתחייב
  - למרכז, אלא להגיע
  - לפעילויות נקודתיות
  - הצעירים רוצים לדעת כיצד
  - הם יכולים לחסוך כסף

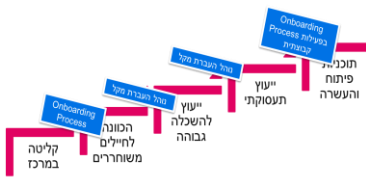
הגדרת מסרים שיווקיים



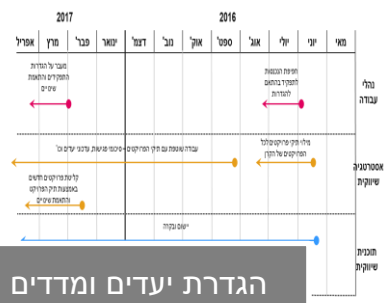
נוהל העברת מקל



Onboarding Process



הגדרת מסלול של צעיר במרכז



הגדרת יעדים ומדדים

# להלן דוגמאות לבניית יכולות נדרשות בכל תחום



## ניהול פיננסי

- \* בניית תקציב
- \* בניית כלי תמחור

## שיווק

- \* פיתוח מותג
- \* בניית תוכנית שיווקית
- \* פיתוח חומרים שיווקיים: כתובים, וירטואליים

## תהליכי עבודה/ תפעול

- \* כתיבת נהלי עבודה
- \* עדכון תכניות עבודה
- \* בניית מערך מדדים

## גיוס משאבים

- \* פיתוח חומרי שיווק
- לצרכי גיוס משאבים
- \* כתיבת בקשה למימון

## תשתית טכנולוגית

- \* עדכונים במערכות קיימות
- \* הטמעת מערכת חדשה

## מבנה ארגוני

- \* הוספת בעלי תפקידים
- \* הסדרת ממשקים עם יחידות ארגוניות קיימות

## הכשרה ופיתוח מיומנויות

- \* כתיבת נהלי עבודה
- \* הסדרת ממשקים עם יחידות ארגוניות קיימות

## תהליכי הטמעה/ תפישה

- \* מפגשי עובדים להיכרות עם התפישה החדשה
- וגיבוש שפה משותפת

# להלן דוגמה להמלצות לשינויים והתאמות במספר תחומים



דוגמא להמחשה

מבנה ארגוני

ניהול מידע

שיווק הפעילות

גיוס והכשרת הלומדים



- יש לבצע התאמות במבנה בהתאם לפעולות שתיקבענה לביצוע מול הבוגרים

- ניהול מידע על הבוגרים במערכת ה CRM יאפשר ניהול נכון של הפעילות ויחסים ארוכי טווח עם בוגרי הליבה

- תקשורת דיגיטלית (פרשת השבוע, ניוזלטר) אתר אינטרנט אירוע השקה לתכניות מיתוג התכנית וקבוצות הבוגרים

- התאמות בשלב המיון
- התאמות בשלב הלמידה

# להלן דוגמה לצעדים נדרשים בנושא השיווק בפייסבוק



דוגמא להמחשה

## המצב הרצוי

<p><b>צמצום עמודים</b></p> <p>הרכזים יחליפו את שמם בפייסבוק, ויבוצע סינון אילו דפים רלוונטיים. הוחלט על התמקדות וריכוז משאבים בדף המרכזי.</p>	
<p><b>פרסום פוסטים בהתאם לקבוצות הגיל</b></p> <p>התמקדות בפרסום הפוסטים לפי קבוצות הגיל השונות.</p>	
<p><b>פרסום ממומן בפייסבוק</b></p> <p>שימוש בפרסום ממומן לפי תוכנית עבודה על מנת להגדיל את החשיפה לעמוד.</p>	
<p><b>למידה על התחום והפקת לקחים</b></p> <p>שימוש בדוחות ומדדים על מנת ללמוד "מה עובד" עבור הארגון ולהשתפר בהתאם.</p>	

## המצב הנוכחי

<p><b>ריבוי עמודים</b></p> <p>ישנם עמודי פייסבוק רבים של הרכזים אשר יוצרים בלבול במציאת הדף ובפוגעים בויראליות של הדף המרכזי.</p>	
<p><b>רלוונטיות נמוכה לקהל היעד</b></p> <p>תכנים ואופני כתיבה שאינם מושכים דים עבור קהל היעד</p>	
<p><b>אקטיביות נמוכה בתפעול העמוד</b></p> <p>"אנחנו לא יודעים אם לפרסם פוסט פעם ביום או יומיים" – מנהל המרכז</p>	
<p><b>חוסר בלמידה והתמקצעות</b></p> <p>לא קיימת תכנית פעולה ברורה, שימוש במדדים הרלוונטיים לפייסבוק ולמידה מהם כיצד להשתפר ולהגביר את הפעילות</p>	

הגדרת עמוד ה-Facebook כתחום אחריות נפרד עליו אמונה פונקציה מקצועית  
תאפשר את מיצוי הפוטנציאל הגלום בו כרשת חברתית

# להלן דוגמה לכלי שנבנה כמענה לפערים שנמצאו בניהול הפיננסי של "אתנחתא"



דוגמא להמחשה

תורמים ותורמות	קופה קטנה	תקציב שוטף	
X	X	X	תכנון
✓X	V	✓X	מעקב
X	X	X	בקרה

תורמות ותורמים	קופה קטנה	תקציב שוטף	
V	V	V	תכנון
V	V	V	מעקב
V	V	V	בקרה



# להלן דוגמה לתהליך לבחירת מערכת ניהול מידע המעניקה מענה מיטבי לצרכי "אתנחתא"



דוגמא להמחשה

השוואה בין  
המערכות



פגישות עם  
חברות  
המטמיעות  
מערכות  
CRM



איתור  
מערכות  
ניהול מידע  
רלוונטיות



הכנת  
מסמך  
דרישות

משימות להמשך הדרך

הדרכת  
העובדים

יישום  
המערכת

סגירת חוזה

קביעת אחראי/ת  
ב"אתנחתא" להובלת  
התהליך

תנאי ליישום המערכת:  
קביעת אחראי/ת להובלת הטמעת המערכת והדרכת העובדים



נוב  
מקצוענות מתמידה

# להלן דוגמה להשוואה בין מערכות והמלצה על מערכת ניהול מידע



דוגמה להמחשה

## טבלת עלות

מ"מ	ל.ל.ג.	קריטריון
35 יורו למשתמש לחודש	10 חינם	עלות רישיונות
35 יורו למשתמש לחודש	\$200 (לשנה)	עלות רישיון משתמש נוסף
ללא	₪ 4218	עלות תחזוקה שנתית
₪ 280	₪ 225	עלות שעה מנהל פרויקט
<b>₪ 29,260</b> <b>₪ 13,593</b>		<b>ממוצע שנתי (3 שנים, 10 רישיונות)</b>

## טבלת השוואה - מענה לדרישות פונקציונאליות

מל"מ משוקלל	ל.ל.ג. משוקלל	מידת התאמה מל"מ	מידת התאמה ל.ל.ג.	משקל	פירוט הדרישה	קריטריון
5	7.5	2	3	2.5	קביעת תזכורת למשימה	ניהול משימות
7.5	7.5	3	3	2.5	הוספה וגריעת משימות בהתאם לביצוע	
4	6	2	3	2	קביעת זמני תקן (SLA למשימה)	
6	6	3	3	2	אפשרות לעקוב ולהפיק דו"חות על המשימות השונות	ניהול תהליך
4	6	2	3	2	הבניית תהליך על פי סדר פעולות	
4.5	4.5	3	3	1.5	קביעת אחראי לכל פעולה	
3	3	3	3	1	ניהול סטטוס ביצוע על פי היררכיות	
<b>91.5</b>	<b>94.5</b>			<b>100</b>	<b>סה"כ</b>	



המלצה על חברת ל.ל.ג. המפעילה מערכת CRM מסוג Salesforce

צידה לדרך

# להלן פירוט של בניית יכולות נדרשות לצורך גיבוש מבנה ארגוני חדש בעמותת "יד לילד המיוחד"



דוגמא להמחשה

**התאמה לאסטרטגיית העמותה** – התאמת המבנה לאסטרטגייה ארגונית לשנים הבאות, תוך תמיכה בהיקפי הגידול הצפויים של הפעילות



**התרחבות גיאוגרפית** – בניית המבנה כך שיאפשר הרחבה של פעילויות הליבה לאיזורים גיאוגרפיים נוספים, ביתר קלות



**תשתית לגיוס כספים** – הגדרה ברורה של פונקציות אשר יהיו ייעודיות לגיוס הכספים, וכן הקצאת כ"א והמשאבים הדרושים לכך בצורה אפקטיבית



**יעילות** – גיבוש הגדרות תפקיד לבעלי הפונקציות המרכזיות בעמותה, מה שיסייע בהפחתת כפילויות והגברת האפקטיביות



**סדר ארגוני** – יצירת סדר ארגוני בפעילות הקיימת והפעלת מנגנוני דיווח ובקרה לצורך שיפור התקשורת הפנים ארגונית בין הפונקציות השונות

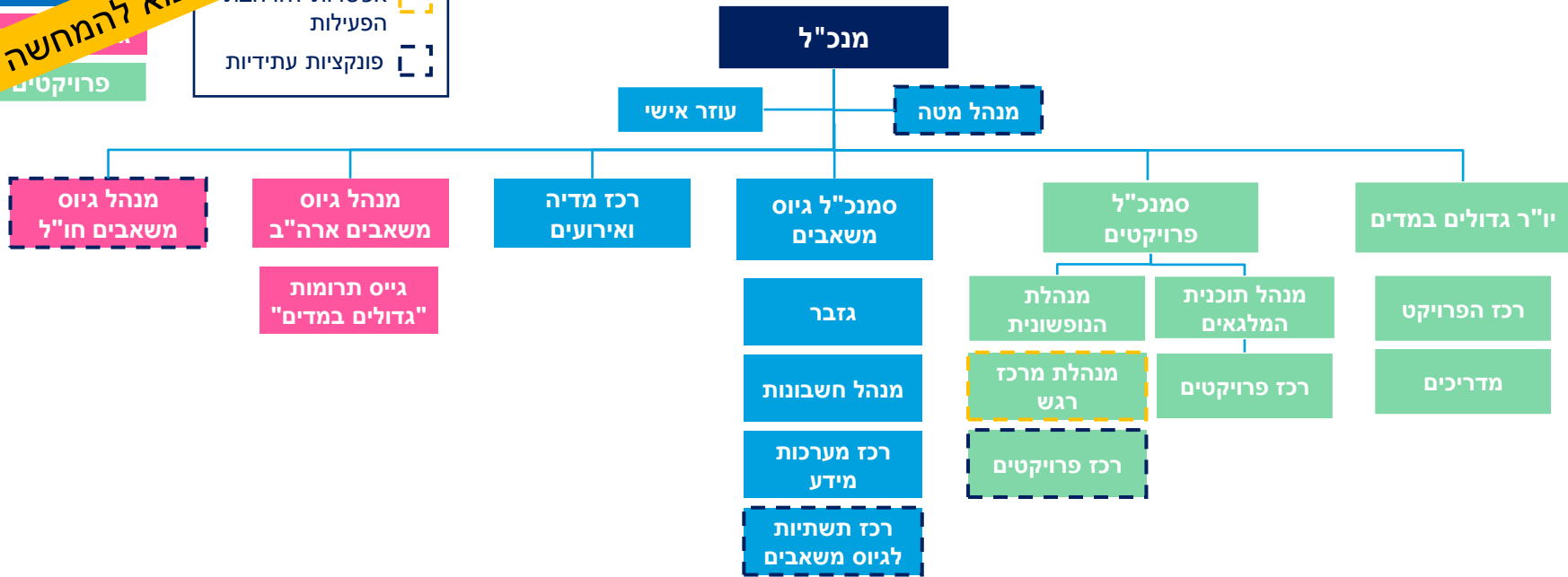


# להלן דוגמה של מבנה ארגוני מומלץ עם דגשים על השינויים שבוצעו בעמותת "יד לילד המיוחד"



**דוגמא להמחשה**

אפשרות להרחבת הפעילות פונקציות עתידיות



מבנה ארגוני חדש

- 1 **חלוקה מוגדרת ל-3 תחומי פעילות:** פרויקטים, מטה וגיוס משאבים, וחלוקה מיטבית של כ"א לפי משקל הפעילות
- 2 **בניית תשתית להתרחבות** של הפעילויות ופונקציות נדרשות, אשר תתמוך את הגידול הצפוי בעמותה
- 3 **הוספת פונקצית סמנכ"ל פרויקטים** אשר תרכז את כלל הפרויקטים ותפעל לקידום פרויקטים חדשים ובהקמה
- 4 **גיבוש שגרות ניהול** אשר יתרמו לתקשורת פנים ארגונית ולשליטה מלאה של ההנהלה על הפעילויות השונות

שיפורים שבוצעו

# להלן דוגמה לפירוט הגדרות תפקיד ותחומי סמכות ואחריות עבור בעלי התפקידים המרכזיים בעמותה



**דוגמה להמחשה**

הגדרות תפקיד		הגדרות תפקיד	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול פרויקטי הקמה ופרויקטים עתידיים</li> <li>בניית תוכניות עבודה וגאנט פעילות שנתי יחיד</li> <li>הפרוייקטים ובקרה אחר עמידה ביעדים</li> <li>סנכרון מול מנהלי הפרוייקטים והמרכזים ברמה שוטפת ומתן מענה לצרכיהם</li> </ul>	<p><b>סמנכ"ל פרויקטים</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>קידום פעילות העמותה תוך קיום פגישות עם גורמים רלוונטיים</li> <li>ניהול קשרי תורמים וקשרי חוץ</li> <li>סנכרון מול הסמנכ"לים באופן שוטף, בדבר עמידה ביעדים</li> <li>ניהול הקשר מול נשיאות העמותה</li> </ul>	<p><b>מנכ"ל</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>כתיבת תוכנית עבודה ויעדים להרחבת פרויקט המלגאים</li> <li>ניהול ובקרה שוטפת של התוכנית, כולל מענה לצרכים התפעוליים והלוגיסטיים</li> <li>גיוס כספים עבור תוכנית המלגאים</li> <li>פעילות שיווק יח"צ ברמה רוחבית עבור פעילות העמותה</li> </ul>	<p><b>מנהל תוכנית המלגאים</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת תשתיות וחומרים לצורכי גיוס משאבים</li> <li>הגשת בקשות למכרזי ממשלה וקרנות</li> <li>ניהול ובקרת ספקים, כולל מוקד עסקים ומוקד טלמרקטינג</li> <li>ניהול עובדי הכספים (גזבר והנהלת חשבונות)</li> <li>אחריות על ניהול והטמעת מערכות המידע</li> </ul>	<p><b>סמנכ"ל גיוס משאבים</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול שוטף של התוכנית תוך פגישות עם גורמים רלוונטיים בבתי הספר ובבסיסים ולצורך הרחבת היקף השותפים הקיים</li> <li>וחיזוק הקשר מולם</li> <li>קידום תוכנית העבודה 5 שנתי, תוך ביצוע בקרה ומעקב אחר עמידה ביעדים שהוגדרו</li> </ul>	<p><b>יו"ר גדולים במדים</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול אתר אינטרנט ודף פייסבוק</li> <li>הטמעת מערכות חדשות</li> <li>תיקון תקלות קיימות</li> <li>בקרת תקינות המערכות</li> </ul>	<p><b>רכז מערכות מידע</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול, תחזוקה והפעלה שוטפת של מרכז הרגש וכן החווה הטיפולית</li> <li>ממשק מול המטפלים וההתחשבות מולם</li> <li>תכנון אירועים ומפגשים אשר מתקיימים במרכז</li> <li>שמירה על קשר עם המשפחות</li> </ul>	<p><b>מנהל מרכז רגש</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול ובקרה תקציבית לכלל העמותה באופן שוטף</li> <li>ניהול חשבונות וטיפול בכספי העמותה בהתאם לנהלים וניהול תיקין וחוקי</li> <li>טיפול במשכורות</li> <li>עבודה בסנכרון עם ר"ח העמותה</li> </ul>	<p><b>גזבר</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול, תחזוקה והפעלה שוטפת של הנופשונות</li> <li>ניהול אירועים ומפגשים תוך שמירה על קשר עם המשפחות</li> <li>אחריות על הפעילויות מול המגזר החרדי</li> </ul>	<p><b>מנהל נופשונות</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת סרטונים ועיצוב חומרים שיווקיים</li> <li>ניהול ביקורי תורמים ואירועים עבור תורמים</li> <li>ניהול אירועים: בר מצווה, משלוח מנות מיוחד ומרתון</li> </ul>	<p><b>רכז אירועים ומדיה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>גיוס תרומות מגורמים פרטיים/עסקים בארה"ב, בעיקר עבור פרויקט "גדולים במדים"</li> <li>שמירה וחיזוק הקשרים עם תורמים קיימים, בדגש על JNF</li> <li>קיום פגישות עם תורמים פוטנציאליים והצגת הפרוייקטים וחומרים שיווקיים</li> </ul>	<p><b>מנהל גיוס משאבים ארה"ב</b></p>		

מתוך פרויקט יד לילד המיוחד 2015-16

# הגדרת תפקיד לדוגמא – ראש תחום פעילות



דוגמא להמחשה

ראש תחום פעילות הינו האחראי למכלול הפעולות המתרחשות בנירים ב... ומהווה מודל לחיקוי לצוות רכזי האשכולות, לרכזי האזורים, למדריכים ולנערים

## ראש תחום פעילות



### מדדים להצלחה



### דרישות



### תחומי אחריות

יעד	מדד	מטרה
שביעות רצון גבוהה של צוות הניהול הבכיר (90% שבעי רצון)	יציבות הצוות הניהולי הבכיר	שימור ופיתוח צוות ניהולי בכיר
עמידה בלפחות 85% מהתכנים שתוכננו	כמות תכנים שבוצעו מול אלו שתוכננו	עמידה בביצוע התכנים אל מול התכנון
זרימת מידע באופן רציף וברור ללא פערים	מעבר של מידע כגון אירועים, חריגים, נהלים, עדכונים משיבות מטה	קיום קשר רציף ותקין בין המטה לשטה
קיום פורום הנהלה מצומצם אחת לרבעון	קיום ועדות היגוי	תכנון ארוך טווח

### השכלה:

- תואר ראשון בתחום רלוונטי (חינוך, עו"ס).
- תואר שני - יתרון
- ניסיון בעבודה עם אופיס - חובה

### ניסיון:

- בעל ניסיון ניהולי של לפחות 5 שנים (עדיפות לניהול בחינוך הפורמאלי).
- ניסיון עשיר בתחומי חינוך/ טיפול שונים (פורמאלי ובלתי פורמאלי)
- ניסיון בחינוך/ טיפול באמצעות שטח (יתרון).
- ניסיון בניהול מנהלים.

### תכונות נדרשות:

- אדם קשוב, חרוץ ומסור.
- בעל יכולות הנעת אנשים, צוותים ותהליכים.
- בעל ידע נרחב בעולם העמותות החברתיות ובדגש לאלו העוסקות בבני נוער בסיכון.
- בעל פרספקטיבה ארגונית רחבה וראייה מערכתית.
- בעל יכולות תכלול מספר רב של פרויקטים בו זמנית.

- אחראי לפעול לקידום מטרות הארגון עפ"י מטרות ויעדים שיקבעו בשיתוף עם המנכ"ל. מנהל ישיר של רכזי האשכולות הנמצאים תחתיו.
- אחראי לתפקוד השוטף של העמותה בכפוף לתפיסות המקצועיות, לנהלים ולמסגרת התקציבית שנקבעה.
- מהווה דמות משמעותית לנער בכל מעגלי חייו. מתן מענה אפקטיבי ויעיל לצרכי השטח.
- יצירת סינרגיה ואינטגרציה בין חלקי הארגון השונים.
- מרכז את הדרישות והצרכים של גורמי השטח ודואג למענה המתאים במטה.
- מוודא שגורמי המטה מחוברים לשטח, מבינים את הצרכים ותומכים בגורמי השטח השונים.
- אחראי על קשרי העבודה עם גורמי ברשויות בהן מתקיימת פעילות העמותה.
- בניית נהלי עבודה עם הרשויות הכוללים נהלי עבודה שוטפת, נהלי חירום ונהלי דיווח.
- מבקר את הטיפול באירועים חריגים של נערים.

# דוגמה לאפיון תהליך עבודה עבור מרכז צעירים קשתות



דוגמה להמחשה

תהליך ה-Onboarding נועד לאפיין את קליטת הנועץ בצורה הטובה ביותר, על מנת להבטיח עבודה משותפת עם הלקוח, איסוף כל המידע הרלוונטי לגביו ויצירת תקשורת ומערכת יחסים ארוכת טווח עמו.

משלב	פגישה עם הרכז הרלוונטי	הסבר על המרכז ועל תחום הפעילות	קליטה במערכת הנתונים	קליטה במזכירות	טרם הנועץ למרכז
<ul style="list-style-type: none"><li>כ-24 שעות מקיום הפגישה, יישלח לינק למשוב</li><li>אחת לחודש ייבדקו הנתונים של המשוב על תהליך הקליטה במידה ויש הערות, ישונה תהליך הקליטה וינתן לו חודש של ניסוי ותהייה</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>לאחר סיום תהליך הקליטה אצל המזכירות, יגיע הנועץ לרכז הרלוונטי</li><li>ביצוע שיחת תיאום ציפיות, בה יתואר התהליך עם התייחסות למטרות הנועץ ולפרק הזמן</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>הנועץ יקבל פרוספקט והסבר כללי על כלל הפעילויות שהמרכז מציע, וייחשף ללוח האירועים של המרכז</li><li>הנועץ ייחשף לדרכי יצירת הקשר עם המרכז ונהלי עבודה כלליים</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>פתיחת "תיק לקוח" במערכת המידע, והזנת נתוני הנועץ</li><li>הוספה לרשימת התפוצה של המרכז, הזמנה לעשות לייק לעמוד הפייסבוק של המרכז</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>הגורם הראשון שנועץ יפגוש בהגעתו למרכז הוא המזכירות</li><li>המזכירות תהיה הגורם המתכלל של המרכז, ולאחר ביצוע תהליך הקליטה תפנה את הנועץ לרכז הרלוונטי</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>יצירת קשר תוך 48 שעות</li><li>קביעת פגישת היכרות</li><li>כיומיים לפני מועד הפגישה, תזכור דרך דואר אלקטרוני</li></ul>

# לדוגמא האסטרטגיה שפותחה לעמותת 'פנים - איגוד ארגוני יהדות ישראלית' כוללת 3 מהלכים אסטרטגיים:



דוגמא להמחשה

\* **פיתוח והנגשת פעילות ליבה בתחום הידע – עיקרה של תוכנית היישום נועדה למצב**

את פנים כשער הגישה לתחום ההתחדשות היהודית

\* **התאמת הארגון ליישום האסטרטגיה החדשה – כחלק מהשינוי הצפוי בתפקידה של פנים, נדרשות התאמות במבנה הארגוני כמו גם שיפור תשתיות הארגון ויעול פעילויות קיימות**

\* **טיפול תשתיות מקצועיות בקרב ארגונים – פעילות בשני מישורים:**

- ♦ הכשרות נראות ושיווק - הכשרות לשיפור יכולות השיווק והנראות של ארגוני השטח. מטרתן לתמוך "מלמטה" בפעילות הידע והשיווק של פנים כארגון גג, וליצר סינרגיה בין הנעשה בארגונים לבין הנעשה בפנים
- ♦ שימוש במעמדה של פנים כמייצג מספר רב של ארגונים לשם הוזלת עלויות נותני שירותים (כגון רו"ח, עו"ד וכד').

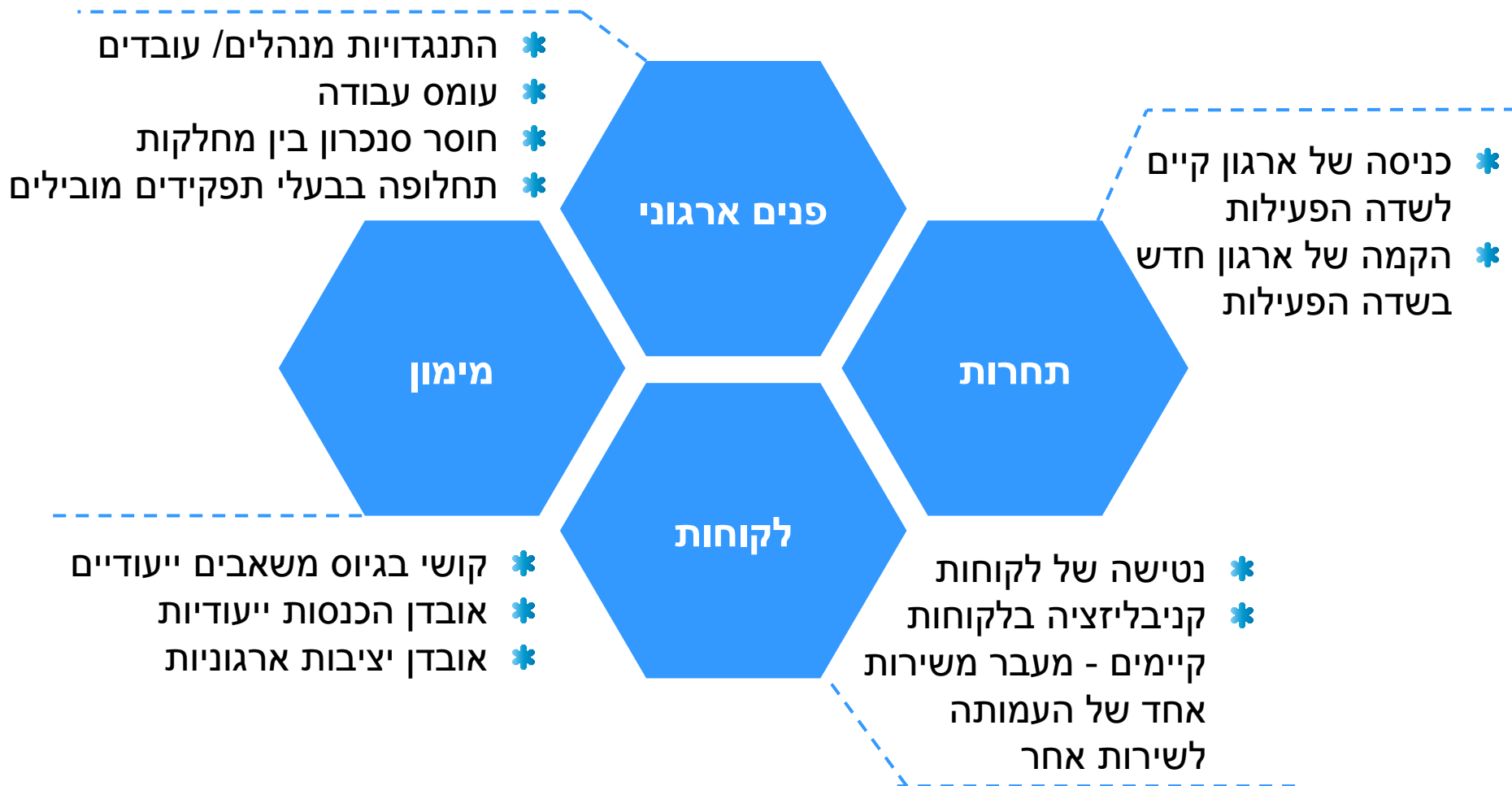
# להלן דוגמא של חלק מתוכנית היישום עבור המהלך - פיתוח והנגשת פעילות ליבה בתחום הידע



דוגמא להמחשה

לוח (התחלה וסוף)							הקצאת משאבים	אחראי	משימות מרכזיות / אבני דרך
							חצי משרה אנליסט (סה"כ למהלך)	X	אפיון נושאים שרלוונטיים לציבור, לבעלי עניין ולארגונים
							חצי משרה אנליסט (סה"כ למהלך)	X	איסוף מידע על פעילות הארגונים ותוכן עיוני (חומרי לימוד וכד')
							Y נה לאפיון	X	אפיון מערכת ניהול ידע
			◆				Y נה לפיתוח	X	<b>הקמת מערכת ניהול ידע</b>
								X	פניה לערוצי תקשורת
								X	<b>הנגשת ידע לבעלי עניין ולארגונים</b>
							Y נה לעיצוב ופיתוח	X	<b>שדרוג נראות וירטואלית לפנים (ראשוני)</b>
							Y נה לעיצוב ופיתוח	X	<b>שדרוג נראות וירטואלית לפנים (מקיף): אתר, פייסבוק</b>
							חצי משרה אנליסט (סה"כ למהלך)	X	איסוף מידע על אנשי קשר חיצוניים תומכים (בעיריות, וכד')
			◆					X	<b>הנגשת המידע לארגונים על אנשי קשר חיצוניים</b>

# תכנית אסטרטגית מכוונת לתקופה ארוכה ובלתי צפויה. כדי להקטין את חוסר הוודאות, נבחן סיכונים רלוונטיים ב-4 ממדים



# לדוגמא בידיד לחינוך זיהו שלושה סיכונים מרכזיים ועדכנו את מפת הדרכים בהתאם:



דוגמא להמחשה

## סיכונים:

רתימת רכזים ותיקים  
הרגילים "ללכת בדרכם"

התמודדות עם עיריות  
ומנהלי בתי ספר  
הדורשים עוד מתנדבים

התמודדות עם מתנדבים  
חדשים המעוניינים  
להיכנס לתיכונים

## משימות:

- הצגת ההחלטות לפורום הרכזים ע"י המנכ"ל והוועד המנהל
- פגישות "אחד על אחד" של המנכ"ל עם רכזים ותיקים/ רכזים שמושפעים משמעותית מההחלטה
- רתימת הרכזים ליישום ההחלטות ותיקשורן למתנדבים

- תקשור ההחלטה לרשויות הרלוונטיות על ידי בכירים בעמותה
- תקשור ההחלטה למנהלי בתי הספר התיכונים על ידי הרכזים
- הדרכת רכזים בהתמודדות עם דרישות מצד 'הלקוחות'

- הדרכת רכזים בהתמודדות עם דרישות מצד המתנדבים
- הכנת אלטרנטיבות למתנדבים שרוצים לפעול בתיכונים (למשל מצטייני כיתות ו')

# בפריסת המשימות על ציר הזמן נבחן את השקעת המשאבים הנדרשים והסנכרון בין המהלכים השונים



נבחן את מפת הדרכים הכוללת של המהלכים ונשאל את עצמנו:

\* האם משימה/ מהלך צריכים להסתיים לפני שמשימה אחרת מתחילה? עקב תלות

בתוצר משימה אחרת או פניות של משאבים

\* האם הערכת הזמנים למשימה ריאלית בהינתן המשאבים הקיימים?

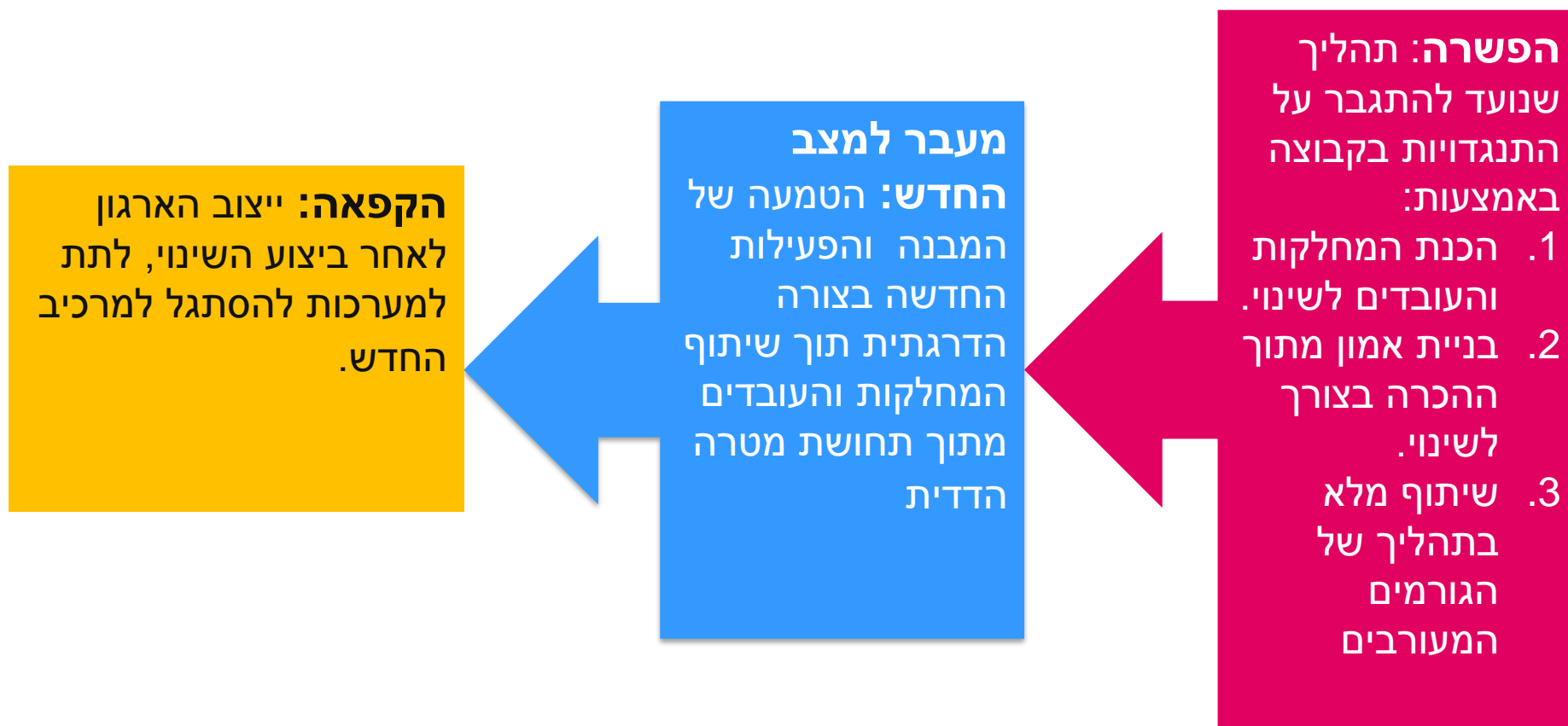
\* האם תזמון המהלכים לקח בחשבון את סדר העדיפויות הארגוני?





# תהליך שינוי דורש זמן. ודאו שתוכנית היישום משקפת את השלבים הנדרשים לתהליך השינוי

## תהליך ההטמעה על-פי מודל לויין (1951)





\* רקע

\* תרגום המטרות למהלכים

\* בניית תוכנית יישום

\* הקמת מנגנונים להנעת היישום

---

הקמת מנגנונים  
להנעת היישום

- \* הגדרת שגרות ניהוליות
- \* אפיון יעדים ומערך מדידה

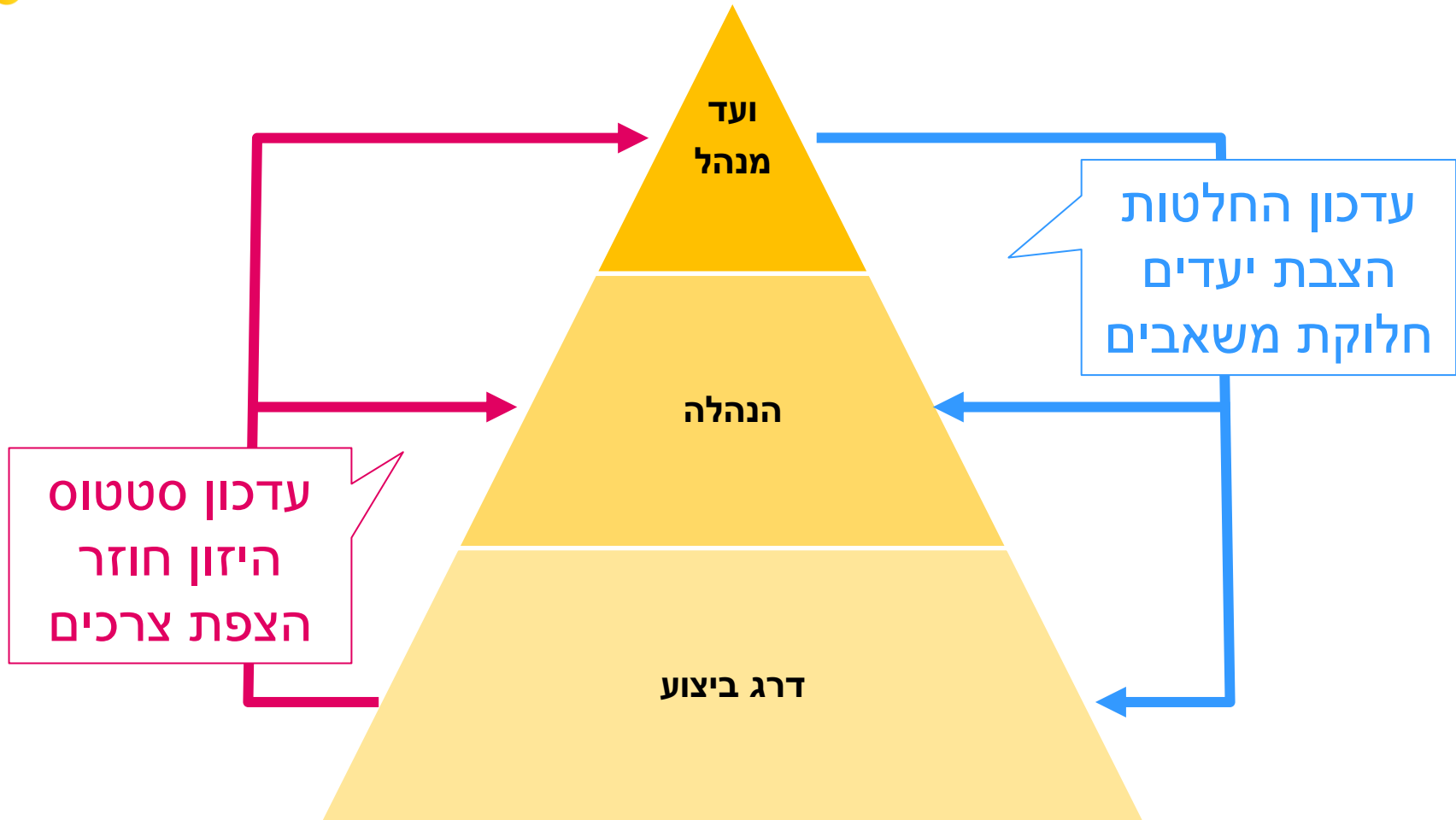
בניית  
תוכנית יישום

- \* הגדרת מפת דרכים
- \* הגדרת אבני דרך
- \* תזמון המהלכים
- \* הקצאת משאבים
- \* ניתוח סיכונים

תרגום המטרות  
למהלכים

- \* הגדרת המהלכים הנדרשים להשגת כל מטרה אסטרטגית
- \* הגדרת המדדים והסכמה על אופן המדידה
- \* רתימת מובילי השינוי

# תהליך היישום מאוד דינמי ודורש שגרות ניהוליות המערבות את כל הדרגים בארגון



# כלים פרקטיים לעבודה על יישום בתוך שגרות הניהול של הארגון



\* נגדיר פורומים רלוונטיים לדין וקבלת החלטות - פורום ייעודי של צוותי מהלכים, ובנוסף, ישיבות שוטפות של הנהלה והוועד המנהל

פורומים לדין וקבלת החלטות

\* תדירות הישיבות של הפורומים תוגדר מראש בהתאם לאבני דרך

\* תוכנית העבודה מאפשרת פעם בשנה להחליט על מטרות ארגוניות, ומטרות של כל אחת מהפונקציות בארגון

תכניות עבודה ארגוניות

\* תרגום תוכנית היישום לתוך תכניות העבודה הארגוניות מאפשר לצוות להבין כיצד התוכנית משתלבת בתוך העבודה ומחייב נטילת אחריות אישית על משימות ספציפיות

\* כדי לשמור על מומנטום ותקשורת שוטפת כדאי להחליט על נקודות זמן לעדכון באמצעות מייל על סטטוס התקדמות.

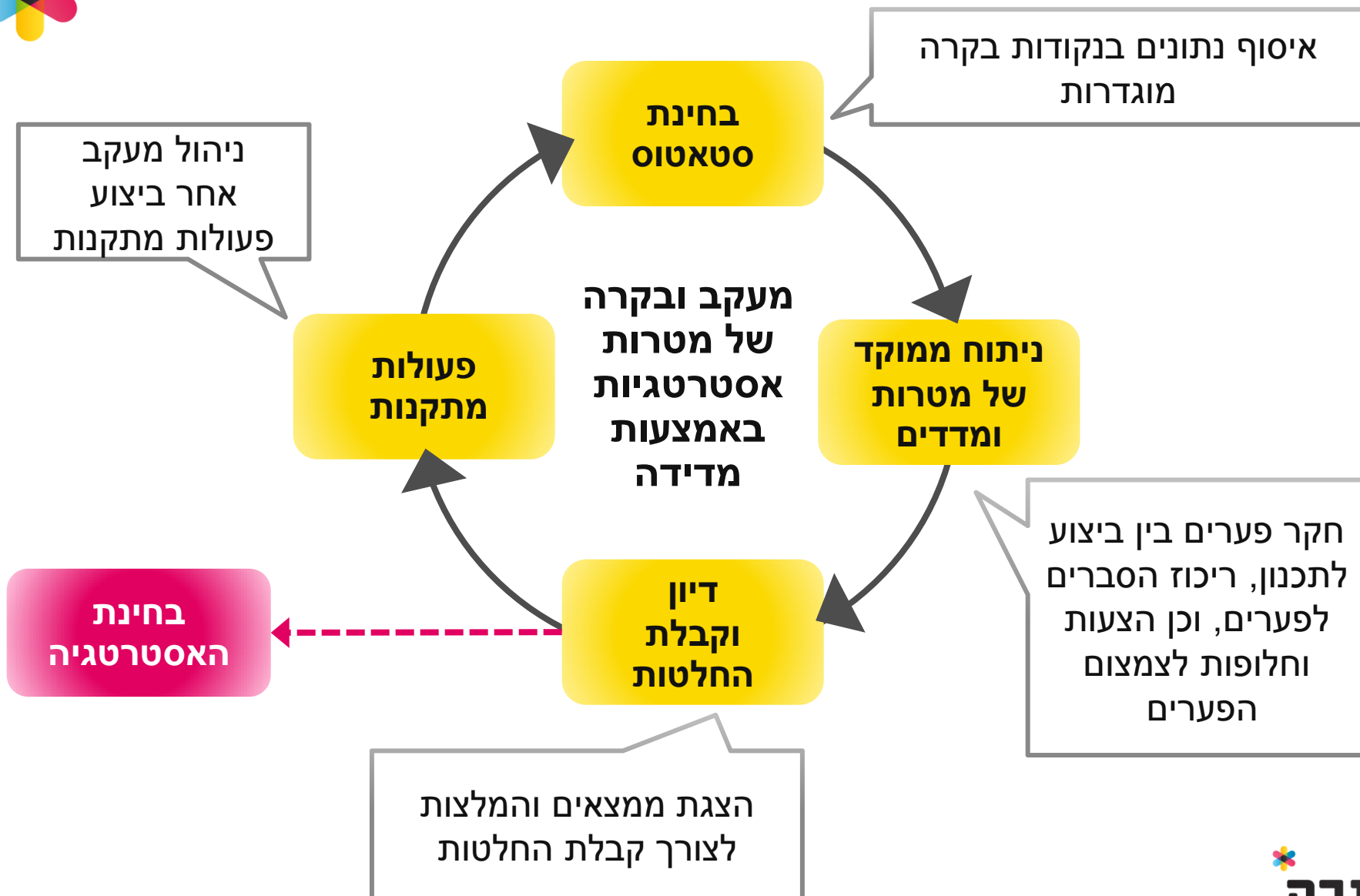
פורמטים לעדכון ודיווח

\* אפיינו את פורמט הדיווח הנדרש - עמידה ביעדים, הצפת סוגיות חשובות לעדכון

\* שמירה על עדכון שוטף מאפשרת שיתוף פעולה פנים ארגוני ולהשקיע את זמן הפגישות בדיונים על סוגיות מהותיות ולחסוך זמן על עדכונים.

כלים אלה הם דוגמאות בלבד. יש להתאים את הכלים לשגרה הניהולית של הארגון. ככל שתהליך השינוי ישתלב בתוך התהליכים הניהוליים השוטפים, כך תהליך היישום יוטמע בתוך האג'נדה הארגונית

# נגדיר יעדים ככלי לשיפור מתמיד בתהליך היישום



# להלן דוגמה של שגרות ניהול לסנכרון שוטף בין בעלי תפקידים מרכזיים



דוגמא להמחשה

#	נושא	תיאור	תדירות	מנכ"ל   סמנכ"ל פרויקטים
1	ניהול פרויקטים	<ul style="list-style-type: none"> <li>סטאטוס פרויקטים - אירועים משמעותיים שחלו בחודש החולף, בעיות שעלו והצלחות</li> <li>הצגת הפעילויות המרכזיות לחודש הקרוב</li> <li>עמידה בתוכניות העבודה – תכנון מול ביצוע</li> </ul>	חודשי	מנכ"ל   סמנכ"ל פרויקטים
2	גיוס משאבים	<ul style="list-style-type: none"> <li>סטאטוס גיוס תרומות מפרטיים ועסקים – כמה גייסנו באותו חודש ומה ניתן לעשות כדי להשתפר</li> <li>סטאטוס גיוס מקרנות ממשלה ומכרזים</li> <li>תכנון הכנסות צפויות</li> </ul>	חודשי	מנכ"ל   סמנכ"ל גיוס משאבים
3	פרויקט "גדולים במדים"	<ul style="list-style-type: none"> <li>סטאטוס גיוס תרומות</li> <li>הצגת אירועים משמעותיים שהיו</li> <li>תכנון קידום הפרוייקט בטווח הקצר</li> <li>סטאטוס עמידה בתוכנית עבודה וביעדים</li> </ul>	חודשי	מנכ"ל   יו"ר גדולים במדים   רכז הפרוייקט   גייס תרומות הפרוייקט
4	פיננסי	<ul style="list-style-type: none"> <li>סטאטוס תקציבים של כלל העמותה</li> <li>הצגת ניתוח הכנסות מול הוצאות</li> <li>סטאטוס מערכות מידע וצרכים לוגיסטיים</li> </ul>	רבעוני	מנכ"ל   סמנכ"ל גיוס משאבים
5	ישיבת נשיאות	<ul style="list-style-type: none"> <li>דו"ח פעילות שנתי</li> <li>הצגת נתונים כספיים</li> <li>תכנון החיצון הבא – פעילויות, אירועים משמעותיים ופרוייקטי הקמה עתידיים</li> </ul>	חצי שנתי	מנכ"ל   חברי נשיאות העמותה

# להלן דוגמה לשגרות ניהול פורומים ניהוליים – מטה בכיר



דוגמא להמחשה

פורום	פורום טיפול	פורום ריכוז ושימור ידע	פורום גיוס כוח אדם ומשאבי אנוש	פורום תקציב	פורום הנהלה	פורום הנהלה מצומצם	תדירות
תחילת כל רבעון	תחילת כל רבעון	חצי שנתי	חצי שנתי	תחילת כל רבעון	תחילת כל רבעון	אחת לשבועיים	מנכ"ל העמותה
			מוביל הפורום	מוביל הפורום	מוביל הפורום	מוביל הפורום	ראש תחום פעילות
✓	✓	✓	✓	✓	מתאם הפורום	מתאם הפורום	מנהל כספים
			✓	מתאם הפורום	✓	✓	גיוס משאבים
				✓	✓	✓	ראש תחום טיפול
	מוביל ומתאם הפורום	מוביל ומתאם הפורום	✓	✓	✓	✓	ראש תחום משאבי אנוש
מוביל ומתאם הפורום			מתאם הפורום	✓	✓	✓	רכזי אשכול
✓	✓	✓	✓		✓		רכזי אזור
✓	✓	✓					

## מקרא:

- **מוביל הפורום** - מנהל את הפורום בפועל, הגורם בעל סמכות ההחלטה וסמכות ההכרעה הסופית.
- **מתאם הפורום** - הגורם המקצועי, קובע את סדר היום, מסכם את הפורום ואחראי על מעקב ויישום עתידי של ההחלטות שהתקבלו.

# הגדרת היעדים יכולה להיות מורכבת



- \* לעיתים נדרשת בחינה ואבחון להגדרת היעד באמצעות בנצ'מרק, ניתוח נתונים קיימים, התייעצות עם מומחים ועוד
- \* היעדים צריכים להיות מוסכמים ומוגדרים על ידי הנהלת העמותה - מנכ"ל העמותה והדרג הניהולי המבצע
- \* הגדרת יעדים היא לתקופות הזמן המתאימות לתהליך ולאבני הדרך ביישום

המטרה של הגדרת היעדים היא לסמן קריאת כיוון לתהליך היישום. לאורך התהליך תפקיד ההנהלה לבחון את הביצוע מול היעדים, ולהחליט על עדכון היעדים בהתאם לצורך.

# להלן דוגמה לתהליך בניית מערך מדידה ובקרה ככלי לקבלת החלטות ניהוליות

מדידה ובקרה

הסמל  
הכלים בארגון  
דוגמא להמחשה

תכנון כלים  
למדידה ובקרה

הגדרת KPIs

היקף העבודה  
Scope of Work

- \* בחירת הערכים הרצויים לכל מדד
- \* בניית תכנית עבודה לצורך יישום והטמעה בארגון
- \* הדרכת הגורמים הרלוונטיים בארגון

- \* איתור כלי מדידה קיימים - מערכת הדוקטור, דיווחים להנהלת חשבונות
- \* גיבוש נהלים בארגון ליישום כלי המדידה והבקרה

- \* שיחה עם צוות העמותה לזיהוי המדדים החשובים בעיניהם
- \* ראיונות עם בעלי פעילויות דומות (Benchmark) לזיהוי KPI נוספים
- \* סימולציה על נתוני העבר של הארגון לבחינת נאותות ה-KPI שהוגדרו

- \* איתור הפעילויות הרלוונטיות למדידה ובקרה והגדרת מטרות הפעילות הנמדדת
- \* מתן דגש על הפעילות הטיפולית בקליניקה

יצירת תשתית לדוחות כבסיס לקבלת החלטות ניהוליות

התמעט השימוש במערכת קביעת התורים ככלי למדדיה

# לדוגמא במערך המדידה של ידיד לחינוך, הוגדרו יעדים לשלוש תקופות זמן



דוגמא להמחשה

יעדים לפי תקופות זמן			מדד	מטרה משנית	מטרה אסטרטגית
שנה	שנה וחצי	חצי שנה			
>97%	>96%	>95%	אחוז בתי ספר יסודיים מכלל בתי הספר של העמותה	עלייה באחוז בתי הספר היסודיים בהם פועלת העמותה	מיקוד הפעילות סביב בתי ספר יסודיים
+10%	+5%	זחה ל- 2013	כמות המשאבים המושקעת בממוצע למתנדב	הגדלת המשאבים המוקצים למתנדבים ושיפור סביבת ההתנדבות של הגמלאי	מצוינות תהליכית ותפעולית
+25%	+15%	זחה ל- 2013	מספר בתי ספר עם "מסה קריטית" של לפחות שישה מתנדבים		
3+	זחה ל- 2013	זחה ל- 2013	מספר ישובים עם כיסוי של למעלה מ-50% מבתי הספר		
80%	50%	30%	אחוז מתנדבים (כולל רכזים) שעבר משוב שנתי	הקמת מערך מדידה המבוסס על מישוב תקופתי, תיעוד ודיווח להנהלה ולמנהל החינוך בעיריות ומנהלי בתי הספר	
80%	60%	30%	אחוז בתי"ס שנתנו משובים להנהלת ידיד לחינוך	הגברת השקיפות הניהולית - חיזוק הקשר בין ההנהלה, המטה והרכזים	
8	7	6	ציון השקיפות שעולה ממשוברים תקופתיים כמותיים שימולאו על ידי הרכזים אחת לחצי שנה (1-10)		
חודשי	חודשי	חודשי	מספר סיכומי ישיבות הנהלה – מטה		
חודשי	חודשי	דו חודשי	מספר עדכונים שוטפים של המנכ"ל לרכזים	צמצום התלות במקור הכנסה יחיד	חיזוק איתנות פיננסית
<30%	<35%	<40%	הנתח של מקור ההכנסה הכי גדול מסך הכנסות העמותה		
>35%	>30%	>25%	נתח ההכנסות מגורמים שאינם קרנות	עלייה בהכנסות מהציבור, עסקים והרשויות	



- \* השלבים הראשונים בתהליך הטמעת אסטרטגיה מהווים את התשתית ליישום איכותי
- \* **תרגום המטרות למהלכים** מהווה את הבסיס להבנה ארגונית של הפעולות הנדרשות לביצוע לצורך הוצאה לפועל של האסטרטגיה
- \* הגדרה של בעל תפקיד מוביל לכל מהלך מאפשר הבנה וחיבור טוב לצרכים הארגוניים ומייצר דרג שמחויב לתהליך היישום
- \* את המהלכים נפרוט לתכנית יישום הכוללת משימות מרכזיות, לו"ז והקצאת משאבים
- \* נבחן את תמונת העל המתקבלת מתוכנית היישום במטרה לוודא **סנכרון בין המהלכים** ויכולת היישום במשאבים הקיימים
- \* **תהליך שינוי דורש זמן**: ודאו שמפת הדרכים משקפת את השלבים הנדרשים להטמעה
- \* תהליך היישום מאוד דינמי ודורש **היזון חוזר וקבלת החלטות שוטפת**. נגדיר שגרות ניהוליות ומערך מדידה כמנגנונים לניהול היישום



אנו מאמינים כי קפיצת מדרגה באיכות השירותים החברתיים תלויה ביכולת של ארגונים חברתיים, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות להשתמש בנתונים בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם



### ייעוץ אסטרטגי

נגדיר תוכנית פעולה  
לשנים הקרובות



### ייעוץ במרכזי רכש חברתי

נבנה את המרכז סביב  
מדדים ותוצאות



### בניית אסטרטגיית נתונים

נפתח את היכולת לעבוד עם  
דאטה ולעקוב אחר אימפקט

פנו אלינו

[www.novaproject.org](http://www.novaproject.org)



**נובה**  
מקצוענות מתנדבת

# נספחים



# דוגמא לכלי יישום למיקוד בקהל יעד: עשר רשויות מובילות איתן כדאי לנגישות ישראל להתחיל לעבוד



דוגמא להמחשה

שם הרשות	מספר תושבים	דירוג D&B 2009	פורום ה - 15 אתר	תקציב רגיל במיל' ₪	עודף (גירעון) בתקציב רגיל במיל' ₪	שירות לאנשים עם מוגבלות באתר האינטרנט	כללי
עיריית תל אביב יפו	*479,000	1	✓	3,790	20.0	✓	יש ברשות מנהלת לאנשים עם מוגבלות
עיריית ירושלים	810,988	2	X	3,370	18.9	✓	יש ברשות אחראי על התחום
עיריית חיפה	299,616	3	✓	1,925	3.1	✓	
עיריית ראשון לציון	241,540	6	✓	1,080	51.4	✓	יש ברשות אחראי פיתוח פרויקטים לאנשים עם מוגבלות
עיריית אשדוד	224,368	4	✓	1,040	37.0	X	יש התייחסות כללית לנושא
עיריית פתח תקווה	205,850	5	✓	1,010	(1.9)	X	יש התייחסות כללית לנושא
עיריית באר שבע	201,113	7	✓	945	(5.9)	X	טלפון של עו"ס
עיריית נתניה	201,105	9	✓	870	0.9	✓	היחידה לנכה ומשפחתו
עיריית חולון	192,039	8	✓	850	2.7	X	
עיריית רמת גן	145,917	10	✓	770	4.3	✓	

# דוגמא להמלצה ראשונית להגדרת תפקיד למנהל/ת מחוזית/ת בידיד לחינוך



דוגמא להמחשה

## סמכויות:

- חבר בהנהלת העמותה
- מעקב מול הרכזים וסיוע להם בפעילות בבתי הספר במחוז. הצפת מידע המתקבל מהרכזים להנהלה: הפעילות בבתי הספר, פערים, מתנדבים חדשים וכו'.
- עמידה בקשר עם הרשויות לצורך בקשת כספים ושווי כסף לתמיכה בפעילות.
- עבודה מול האזור המקביל במשרד החינוך
- גיוס רכזים חדשים.
- מעורבות וסיוע בתהליך גיוס ושיבוץ המתנדבים.
- החוליה המקשרת בין המטה לשטח
- איגום המשאבים של המחוז

**\*מנהל מחוז ימלא קדנציה בת 4 שנים, להוציא מקרים חריגים או פרישה מוקדמת.**

## פרופיל:

### א. רקע:

- בעל רקע בניהול צוות.
- בעל זיקה לתחום החינוך.
- עדיפות לניסיון בעבודה בעמותה.
- יכולת ניהול צוות ויחסי אנוש טובים.
- יכולת ניהול פרויקטים ותקציבים
- עצמאות ויכולות הובלה

### ב. יכולות נדרשות: