

תכנית עבודה משותפת¹

תכנית עבודה טובה היא אחד המפתחות להצלחה בניהול פרויקטים באשר הם. במובנים רבים, תכנית העבודה שתייצרו עבור השותפות אינה שונה מתכנית עבודה עבור כל פרויקט מורכב אחר. כמו בפרויקטים אחרים, גם כאן, תכנית עבודה טובה תיצור סנכרון בין כל השותפים, תסייע לכם להבין את הצעדים הבאים ותוודא שהפעולות שתעשו אכן מקדמות אתכם לעבר המטרות שהגדרתם.

בדומה לתכניות עבודה אחרות, גם בשותפות זו, תכנית עבודה טובה היא כזו המייצרת מסגרת ברורה מצד אחד, אך מאפשרת שינויים והתאמות מצד שני. המפתח להצלחה הוא איזון בין השניים – מצד אחד, הקפדה על דיוק בהגדרת המשימות, יסודיות וחלוקת אחריות ברורה. ומצד שני, גמישות מחשבתית ועצירות תקופתיות לבחינת ההתקדמות ולביצוע שינויים נדרשים.

דגשים לכתיבת תכנית עבודה במסגרת שותפות קהילה מיטיבה

בכל זאת, ישנם אלמנטים ייחודיים לתכנית עבודה הנכתבת עבור מהלך משותף זה. כאמור, שותפות מוצלחת היא כזו בה שני צירי הפעילות – משימה ויחסים – מקודמים במקביל. שמירה על מערכת יחסים בריאה בשותפות, ו"החזקה" של פעילות השותפות, הם מרכיבים מרכזיים ליצירת שותפות מוצלחת, ועליהם לבוא לידי ביטוי כבר בתוך תכנית העבודה.

שקיפות, סנכרון ואחריותיות הם מרכיבי מפתח בשותפות מוצלחת. השותפים מגיעים מארגונים שונים, ומעורבים ביוזמים של הפרויקט המשותף ברמות משתנות. ללא מנגנונים מסנכרנים, עלולים שחקנים מסוימים לחוש תסכול מהיעדר המידע השוטף או לחילופין להתנתק מהפרויקט. קביעת תוכנית העבודה ועדכון תדיר שלה באופן משותף ושקוף מסייעת ביצירת תחושת סנכרון.

בנוסף, גם מנגנוני עבודה שיתופיים, המאפשרים לכל השותפים להיות מסונכרנים ולקחת חלק פעיל בקידום השותפות, הינם חיוניים להצלחת הפרויקט המשותף. הפרק בנושא "מנגנוני עבודה שיתופיים", עוסק בנושא זה בדיוק. מנגנוני העבודה השיתופיים יהיו חייבים לבוא אחר כך לידי ביטוי גם בתוך תכנית העבודה.

חלוקת תפקידים

חלוקת תפקידים ברורה היא מרכיב חשוב בכל תכנית עבודה. בשותפות, יש לה תפקיד מכריע. אמנם בכל פרויקט תכנית העבודה תכלול גם חלוקת אחריות, אך בשותפות כגון 'קהילה מיטיבה' לחלוקת התפקידים מטרה כפולה – מצד אחד, אחריות של שותף היא אינסטרומנטלית, ומטרתה קידום המשימה המשותפת. אך בנוסף, עצם אחריות של שותף על נושא או אבן דרך מסוימת, משפיעה גם על תפיסת הכוח שלו בשותפות, על מידת המעורבות, העניין וההירתמות שלו ושל השותפים השונים בתכנית. השותפויות המצליחות ביותר הן אלו בהן כל השותפים עוסקים באופן פעיל בהשגת תוצאות ממשיות ומעשיות.

ככל שברור לכלל השחקנים כי שותף מסוים אחראי על משימה מסוימת או על נושא מסוים במסגרת השותפות, חשוב לציין זאת בצורה ברורה ומוסכמת בדיון משותף.

¹ ג'וינט אלכא, השיטה לבניית וניהול שותפויות

הבינו כיצד שומרים על כל השחקנים מעורבים במידה כזו או אחרת. חשוב שגם שותפים שקטים או פחות מעורבים יקבלו ביטוי כלשהו בתוך תכנית העבודה או מכלול המשימות, שלבו באבני הדרך גם מעקב משותף תקופתי על הוצאות

נהלו דיון משותף:

- ◀ איזה שותף מוביל איזו משימה?
- ◀ באילו נושאים מעורב יותר משותף אחד? איך כדאי שהם יעבדו ביחד?
- ◀ מתי חשוב לשאר השותפים לשמוע על ההתקדמות?
- ◀ איזה הכרעות חשוב שיעשו במשותף ובאילו יכול כל שותף להתקדם באופן עצמאי?

מומלץ להעלות את הדברים על כתב. ההחלטות שתקבלו ישמשו אתכם גם בשלב כתיבת תכנית העבודה.

דגשים לתוכנית עבודה משותפת

דגשים לשימוש בכלי:

- בתחתית העמוד מצורף לשימושכם מבנה גנרי לתוכנית עבודה משותפת. המבנה המוצע הוא רק דוגמה אחת, פשוטה יחסית, לאופן שבו יכולה להיראות תכנית עבודה. תכנית העבודה יכולה להיות מורכבת יותר, להכיל סעיפים נוספים, ולכלול מראש התייחסות לאופן הבקרה והמעקב המשותפים. בנוסף, אפשר לכתוב את התכנית על מסמך וורד, אקסל או פלטפורמה דיגיטלית משותפת לניהול פרויקטים (דוגמת מאנדיי, טרלו ואחרות). אין תשובה אחת ויחידה לשאלה כיצד צריכה להיראות תכנית העבודה. המבנה והפלטפורמה שיבטיחו את המעורבות, השקיפות, הסנכרון וקידום המשימה באופן הטוב ביותר – כלומר, אלו שיתאימו לרצונות, לאינטרסים ולאילוצים של השותפים – היא זו שנכונה עבורכם.
- תכנית העבודה חייבת להתכתב עם יעדי השותפות והמטרות שהגדרתם. בבואכם להגדיר את אבני הדרך השונות, חשובו האם הן מביאות להגשמת המטרות.
 - ❖ האם נדרש משהו נוסף? האם יש מטרה שלא באה לידי ביטוי בתכנית העבודה? מטרה שלא תתגשם גם אם תגשימו את כל אבני הדרך?
 - ❖ האם כל אבני הדרך נדרשות? כיצד כל אבן דרך משרתת את המטרות? אם אבני הדרך והפעולות שקבעתם לא משרתות את המטרות (באופן ישיר או עקיף), אולי כדאי להתאים, להסיר או לעדכן אותן.
- תכנית העבודה חייבת להכיל את סדרי הזמנים המצופים ואת האחראי על כל פעולה. המבנה המוצע מטה מכיל תכנית עבודה עם התייחסות ברמה החודשית, אך תכנית העבודה יכולה להכיל התייחסות לזמנים גם באופנים אחרים (הסתכלות רבעונית, טור עבור תאריך התחלה ותאריך יעד, או כל מבנה אחר שמשרת אתכם כראוי). מידת הפירוט של לוחות הזמנים תלויה בעצימות הפרויקט ובקצב העבודה הצפוי עליו.
- בנוסף, יכולה להכיל תכנית העבודה גם פרטים נוספים – משאבים לכל פעולה, תקציב או הערות נוספות.
- הוסיפו באבני הדרך פעולות ייחודיות לתכנית עבודה בשותפות, המאפשרת החזקה של השותפים וניהול היחסים: איך שגרות העבודה באות לידי ביטוי בתכנית העבודה? באיזו תדירות השותפים נפגשים? אילו מגגנוני בקרה נקבעו והאם הם באים לידי ביטוי בתוך תכנית העבודה? ניתן להוסיף שורה ייחודית בתוך תכנית העבודה עבור ההיבט החוצה של "ניהול השותפות השוטף". הקפידו על הטמעה של שגרות העבודה בתוך תכנית העבודה גם אם אתם בוחרים במבנה אחר לתכנית העבודה שלכם.

מבנה גנרי לתוכנית עבודה משותפת

					שם הפרויקט
					מטרות
					יעדים
					שותפים
קשר בין הפרויקט למטרות ולתוצאות המצופות של תוכנית 'קהילה מיטיבה' ברשות					רקע + רציונאל
רבעון 4	רבעון 3	רבעון 2	רבעון 1	אחראית לביצוע	פעילות
					אבן דרך
					פעולה 1
					פעולה 2
					פעולה 3
					אבן דרך
					פעולה 1
					פעולה 2
					פעולה 3
				מנהלת קהילה מיטיבה רשותית	ניהול השותפות
					תקציב
סכום בש"ח			מקור תקציבי	פירוט הוצאה	הוצאות
					סעיף 1
					סעיף 2
					סעיף 3
					סה"כ הוצאות
סכום בש"ח			מקור תקציבי	פירוט הוצאה	הכנסות
					סעיף 1
					סעיף 2
					סעיף 3
					סה"כ הכנסות