

כיום, בראשיתה של המאה ה-21, רווחת הגישה שלפיה ניהול הקריירה של היחיד הוא באחריותו בלבד. בעבר הלא-רחוק, חוזה הקריירה של עובד נעשה בינו לבין הארגון המעסיק; כיום, חוזה זה נעשה בעיקר בין העובד לבין עצמו. בעידן המודרני, המטיל על הפרט את האחריות לאושרו, בחירות אישיות המתבססות על אישיות ותכונות אופי מקבלות משקל רב בהתלבטות ובבחירה במסלול קריירה מסוים.

במאמר זה נתמקד בניהול הקריירה המאפיינת את מרבית העובדים במשק - השכירים בארגון. בעבר, המושג "קריירה" ציין, במקרים רבים, התקדמות בסולם דרגות ליניארי וידוע מראש, על פי לוח זמנים ברור, והאחריות לקידום הייתה בידי הארגון. פרקי הזמן בין דרגה לדרגה, סולמות השכר והאפשרויות הפתוחות בפני העובד היו בדרך-כלל פונקציה של מיקום העובד בסולם, ורק במידה מועטה יותר - של ביצועיו, יכולותיו וכישוריו.

בעולמנו-אנו, המעלה על נס תכונות והתנהגויות כהישגיות, שאפתנות, יוזמות והצלחה, גם הקריירה של הפרט הופכת להיות נכס חשוב שיש לנהלו תוך חשיבה ותכנון קפדני. אם בעבר המטרות העיקריות של קריירה היו טיפוס בהיררכיה והכנסה גבוהה, כיום גם להיבט הפסיכולוגי יש חשיבות רבה ומכרעת בהחלטות הפרט ושיקוליו. הצורך בתחושות גאוה, מימוש עצמי והישג, שתקופתנו חרתה אותן על דגלה, מחייב נקיטת צעדים אקטיביים וחשיבה ממוקדת. מונחים כמו אוטונומיה, התפתחות אישית וסיפוק מקבלים משקל רב, וניהול הקריירה כבר אינו מתבצע על פי שיקולים חומריים ופונקציונליים בלבד.

## התבוננות פנימה: מהם כישורינו ושאפיותינו?

בדרכו למטרה, על הפרט לקחת על עצמו את האחריות המלאה לניהול הקריירה שלו. היכולת לנהל קריירה דורשת כמה צעדים מקדימים ובסיסיים. על הפרט לזהות את שאיפותיו ולהיות מסוגל לענות על השאלה: מה אני רוצה לעשות? לשם כך עליו להכיר את עצמו ולדעת להשיב על כמה שאלות נוספות: מהם כישוריי? במה אני מצטיין? מה גורם לי אושר? במה אני מתעניין?

שאלות מסוג זה מסייעות לנו בשלב הראשוני של בחירת מסלול קריירה. יש שדרושות גם שאלות רחבות ומקיפות יותר, כגון: אילו חיים אני רוצה שיהיו לי? אילו ערכים ויעדים חשוב לי לממש בחיי?

## התבוננות החוצה: מה שוק העבודה מציע, ומה הוא דורש?

לאחר ההתמקדות וההתבוננות בעצמי, יש להמשיך לצעד הבא: חקירה וקבלת מידע על מצב השוק, על ההזדמנויות הקיימות, על סביבת העבודה ועל הדרישות בשוק. מחקר כזה יאפשר לפרט להבין מהם סיכויי להשתלב בתחום ובמקצוע מסוימים ולפתח בהם קריירה. ההנחה הרווחת היא, שאנשים בעלי מטרה ברורה ומגובשת כבר בתחילת הדרך הם בעלי סיכויים גבוהים יותר להשיג את מטרתם מאשר אנשים בעלי מטרת כלליות ומופשטות, מאחר שאנשים שמטרותיהם ברורות ומגובשות הם ממוקדים יותר, יעילים יותר ואוספים מידע ספציפי יותר.

## כיצד נגיע אל היעד המבוקש?

הצעד השלישי הנדרש הוא קביעת אסטרטגיה שתאפשר לנו להגיע אל המטרה בדרך היעילה ביותר. ישנן אסטרטגיות אפשריות שונות. יש הסבורים כי הפגנת יכולות וביצועים גבוהים תוביל אותם אל היעד. אחרים גורסים כי מעורבות בחיי העבודה ובפוליטיקה הארגונית תסלול את הדרך למעלה, ואילו אחרים מאמינים כי הסוד הוא לבחור בארגון המתאים, הדואג למסלולי קריירה, לערוצי קידום ולניהול עובדים נכון.

כל האסטרטגיות האלה נכונות, אך ישנם שני אלמנטים בעלי חשיבות מכרעת בניהול הקריירה ובקבלת החלטות נכונות. הראשון הוא: ניסיון. כדי לקבל החלטות בנוגע למסלול הקריירה והתחומים המתאימים לו, על העובד לצבור קילומטראז' מסוים בשוק העבודה. במהלך השנים, עם ההתנסויות בתפקידים שונים, העובד רוכש כישורים וניסיון המאפשרים לו להבין מה מעניין אותו יותר ובמה הוא מצטיין. מאחר שכל אחד רואה בעיני רוחו מלכתחילה כמה אפשרויות וכיוונים מקצועיים אפשריים, חשוב שיתנסה בכמה תפקידים שונים, הדורשים יכולות וביצועים מגוונים. כך יקבל תמונת מצב רחבה ומקיפה של האפשרויות הקיימות, וחשוב לא פחות, של נקודות החוזק והחולשה שלו במצבים ובתפקידים שונים.

האלמנט השני הוא Employability. אדם המנהל את הקריירה שלו בתבונה ידאג להגיע למצב שבו יש לו מה להציע בשוק העבודה בכל זמן, לארגונים שונים ולא לארגון ספציפי בלבד. כלומר, על הפרט להמשיך לפתח מיומנויות תעסוקתיות באמצעות תהליך למידה בלתי פוסק. לדוגמה, מיומנות הכרחית וחשובה שעל הפרט לפתח היא היכולת להסתגל לתנאי משימה המשתנים עם הזמן בתדירות גבוהה. בשוק ההייטק

קיימים מצבים רבים שבהם העובדים עובדים על פרויקט מסוים במשך תקופה ארוכה, ולפתע מחליטה ההנהלה, בלא התראה מוקדמת, כי הפרויקט מוקפא או מבוטל ועל העובדים להשתלב במהירות בפרויקטים אחרים. במצב כזה, יהיה על העובד להפגין יכולת הסתגלות לשינויים ולמידה קצרת-טווח.

ככלל, מסלולי הקריירה בעולם ההייטק נחלקים לשניים. סוג אחד הוא המסלול האנכי, כלומר, התקדמות בהיררכיה בתפקידים ניהוליים, על פי רוב מניהול עובדים מועטים לניהול עובדים רבים, או אפילו כמה קבוצות של עובדים. ככל שהמנהל אחראי על עובדים רבים יותר ומתקדם מניהול קבוצה קטנה לניהול קבוצות עובדים אחדות, כך הוא הולך ומתרחק מהטכנולוגיה עצמה וסולל את דרכו אל דרג הניהול הבכיר בארגון. סוג הקריירה האחר הוא המסלול האופקי, שבו העובד מתקדם במומחיותו הטכנולוגית, בראייתו המערכתית ובהיכרות מקיפה ומעמיקה עם הטכנולוגיות השונות. תפקידים אופייניים למסלול זה הם ארכיטקט מערכת, מנהל טכנולוגי ומנהל פרויקט/מוצר.

כאשר אני, בתפקידי כיועצת קריירה, פוגשת מועמדים, חשוב לי להבין תחילה באיזה מסלול קריירה המועמד רואה את עצמו מתפתח לאורך השנים, ולאיזה תפקיד ברצונו להגיע בעוד אי-אלו שנים. עובדים רבים אינם חושבים על סוגיה זו בתחילת דרכם, והדבר מקשה עליהם לבחור את התפקידים שיקדמו אותם להשגת מטרותם. על המועמד לבחור את תפקידו הבא בעיקר מתוך חישובים ושיקולים של ניהול קריירה לטווח הרחוק, ולייחס חשיבות פחותה ליתרונותיו וחסרונותיו של התפקיד ברגע זה. על העובד לחשוב, אילו תפקידים יאפשרו לו לסלול את דרכו ולהשיג את מטרותו בדרך היעילה ביותר, ואיזה ניסיון יאפשר לו להשיג יתרון יחסי על פני מועמדים אחרים שיתמודדו איתו על אותו תפקיד.

שיקול נוסף, וחשוב לא פחות, בעת בחירת המשרה המתאימה ביותר הוא צמצום חוסר הוודאות ככל האפשר. על המועמד לנסות לקבל הצגת משרה ריאלית, על מנת שהפער בין הציפיות העובד מהתפקיד לבין המציאות יהיה קטן ככל האפשר. לשם כך עליו לשאול את כל השאלות הרלוונטיות, לדאוג שהגדרת התפקיד לא תיוותר מעורפלת, לבקש להתרשם במו עיניו מסביבת העבודה ואפילו לדבר, אם יש אפשרות לכך, עם אחד העובדים במקום.

ניהול קריירה הוא תהליך מתמשך. על הפרט לשוב ולבחון מחדש את התקדמותו על בסיס המידע המצטבר, ולשקול מחדש את האסטרטגיה שבחר לאור שיקוליו המרכזיים בניהול הקריירה שלו.

בניגוד להנחה הרווחת, שהגדרות התפקיד הן ברורות ונוקשות, ברוב המקרים ובמרבית הארגונים העובד עצמו קובע את הגדרות התפקיד, ומידת הגמישות ויכולת ההשפעה של העובד היא רבה. עובד בעל מוטיבציה רבה, יוזמה ונכונות ללמוד תחומים חדשים בזמנו הפנוי יוכל לנכס לעצמו במהירות רבה אחריות והתמחויות שאינן נכללות בהגדרות התפקיד המוצהרות.

## סיכום

על מנת להצליח בעולם העבודה של היום, על הפרט לסגל לעצמו כמה מיומנויות קריטיות. לדוגמה: על העובד לדעת לזהות הזדמנויות בשוק העבודה ולהיות בעל נגישות למקורות מידע שונים. מיומנות נוספת היא הכרת העצמי, הבנת המניעים והצרכים הפנימיים. חשוב שהפרט יכיר את יתרונותיו וחסרונותיו, על סמך ניסיונו בתפקידים שונים. הפרט חייב להבין כי האחריות המלאה על קידומו והכשרתו מונחת על כתפיו-הוא.

חשיבות מכרעת נודעת גם לעיתוי. חשוב לדעת לבחור ולהחליט נכונה בזמן הנכון. הפרט חייב לדעת מתי ליזום ולפעול ומתי יש צורך לפעול ולשנות על מנת לקדם את הקריירה שלו, תוך סנכרון בין רצונותיו והעדפותיו לבין האפשרויות העומדות בפניו.

מיומנות הכרחית נוספת היא למידה מתמדת, המאפשרת לפרט לרכוש מיומנויות חדשות בכל רגע נתון ולהכין את עצמו לקראת שינויים מהירים בהתראות קצרות.

אין ספק שבמאה ה-21, הפרט עצמו, יותר מאשר הארגון שבו הוא עובד, אחראי על ניהול הקריירה שלו. כדי לנהל את הקריירה שלו היטב, עליו להביא בחשבון גם מניעים פסיכולוגיים פנימיים ולהגיע לבשלות אישית, הכוללת גיבוש זהות והבנת הצרכים, תחומי העניין והיכולות האישיים. ככל שהעובד צובר ניסיון ובשלות, הוא משפר את יכולתו לנהל בתבונה את הקריירה שלו ולשוב ולשקול את מהלכה, ולא בהכרח להמשיך לפעול לפי ההחלטות שעשה בתחילת דרכו.

כאשר הפרט נמצא בצומת דרכים, עליו להבין קודם כול מהם הערכים והשאיפות המנחים אותו בניהול הקריירה, ושעליהם לא יוכל לוותר. חשוב מאוד לבצע התאמה נכונה בין הערכים, השאיפות ותכונות העובד לבין סביבת העבודה והתפקיד המיוחל.

עוד בטרם כניסתו של הפרט לשוק העבודה, חשוב לתכנן את התהליך, לקבוע מטרות, לקבל החלטות, ליזום ולהיות אקטיבי. אך לעומת הגישה שלפיה אנשים בעלי מטרה ברורה ומגובשת כבר בתחילת הדרך הם בעלי סיכויי הצלחה רבים יותר, טענתי היא כי תהליך ניהול הקריירה לעולם אינו מסתיים. ניהול קריירה הוא תהליך מתמשך, הדורש הערכות מחודשות ותיקונים על בסיס המידע והניסיון המצטבר עם השנים.

לעתים, לאחר הערכה וחישובים, נבין שהמסלול הנוכחי אינו מתאים לנו, וניאלץ להתחיל מחדש, על סמך הערכה מחודשת של מטרותינו ויעדינו.