

ניהול קריירה מטלה

1. המרוויין הינו שמואל, מנהל מחלקת מו"פ במפעל לייצור ספקי כוח בצפון, בן 64, נשוי ואב לילדה אחת. הריאיון מופיע בנספח מספר 1. ההתנסויות המקצועיות שלו כללו את היותו מדריך חיל אוויר בטכני במהלך שירותו הצבאי, ומאז שהשתחרר הוא עבד רק במקום אחד – מפעל ספקי כוח. למפעל הגיע דרך חבר ילדותו שלו שעבר אותו מסלול כמוהו (למד בתיכון ריאלי בחיפה ואז בטכניון) ששמע ששמואל מחפש עבודה וקרא לו להצטרף אליו במפעל שעסק בדיוק בתחום הנישה שלמד שמואל בתחום הנדסת החשמל, והוא נישת ספקי כוח. במפעל עצמו החל לעבוד בגיל 29, ושם עובד הוא עובד עד היום. במפעל עבר בין עיסוקים שונים, בכיוון מעלה ההיררכיה הארגונית. בהתחלה היה מהנדס זוט, אחר כך בגיל 36 הפך מנהל מחלקת שירות לקוחות, ואחרי שנתיים הרחיב את תחום סמכותו לכדי מנהל מחלקת מו"פ ושירות לקוחות. הגורם שדחף אותו להתקדם בהיררכיה היה אשתו אשר אמרה לו, שהגיע הזמן להרוויח יותר כסף, עכשיו משיש להם ילדה והצרכים הכלכליים הולכים וגוברים. הוא מתאר כי ניהול המו"פ אכזב במידה מסוימת כי כלל יותר ניירת מאשר התעסקות בפתרון בעיות. בשנים האחרונות, לאחר התמודדות עם מחלת הסרטן, הרגיש תשישות, הפחית אחוזי משרה והחל לעבוד כיועץ, תוך התמקדות במה שהוא יותר אוהב, שירות הלקוחות. לכן אפשר להרגיש שמדובר בשילוב של גורמים חיצוניים (סרטן) ואישיים (תשישות) שהביאוהו לעבור ממנהל מחלקת מו"פ ושירות לקוחות לעבר יועץ שירות לקוחות.
2. לפי מודל גרינהאוס, ככל שיש התאמה גבוהה יותר בין צרכים אישיים, ערכים, תחומי עניין, אישיות, יכולות וסגנון חיים לבין חוויות בעבודה, כך נקבל כי האדם יותר שבע רצון מהקריירה שלו, יותר יעיל, בעל ביצועים יותר טובים ויותר תפוקה וכדומה. נבחן את ניהול הקריירה של שמואל לאור שלבי המודל ותוך התייחסות לצמתיים חשובות:

- ◆ חיפוש/חקר קריירה: שמואל אסף לגבי עצמו מידע לאורך כל חייו. ראשית מילדותו הבין שיש לו תחום עניין בנושאים הנדסיים וכן חוזקות בתחום הריאלי. עם התבגרותו הבין שהוא רוצה מקצוע שיש לו ביקוש, שהוא יציב, שהוא מאתגר וגם מכניס שכר נאה. סוגיות כמו איזון בית-עבודה, או השפעה על אחרים, פחות עניינו אותו בצעירותו, אבל בשנים האחרונות סוגית הזמן עם המשפחה מעסיקה אותו יותר. מבחינה סביבתית, בצעירותו אסף מידע לגבי כישורים נדרשים למקצוע המהנדס, למשל הבין כי אם אתה רוצה להיות מהנדס, אתה צריך להוציא תואר ורצוי מהטכניון. כמו כן למד כי למהנדסים יש אופציות לעיסוק בתחומים שונים, אפילו אם הם לומדים תואר מסוים כמו הנדסת חשמל, והוא הלך על התחום שעניין אותו, ספקי כוח. בנוסף אסף מידע לגבי ההכנסות וראה שההנדסה היא תחום יחסית מכניס, גם אם בוחרים בתחום נישתי. כל ההבנות האלו הובילו אותו לתחום הנדסה. עם הזמן אסף מידע לגבי העצמת השכר, והבין כי התקדמות היררכית מאפשרת להינות משכר גבוה יותר וגם מיותר אחריות ואתגרים. לאחר כמה זמן בתפקיד ניהול, הבין שזה כולל גם הרבה ניירת ושאישית, הוא לא אוהב להעביר את הזמן במילוי טפסים. הוא הבין שכיום יש תפקידים ייעוציים שיותר ממוקדים בפתרון בעיות, ולכן החליט להתמקד בהם.
- ◆ מודעות לעצמי ולסביבה: עם החקר הלכה וגדלה המודעות של שמואל לעצמו, מבחינת זה שעיסוק טכני בלבד בתור קריירה כבר לא מהווה רעיון אשר מתאים לו, למרות שילד אהב לפרק ולהרכיב מחדש מכונות, אלא הוא יותר מעדיף לחקור, להעמיק, לחשוב על בעיות ולפתור אותן. מודעות עצמית זו נתנה לו מוטיבציה לא להסתפק בתעודת חשמלאי שעשה לפני הצבא, אלא להמשיך אחרי השחרור וללמוד תואר בהנדסת חשמל. נעמיק על שאלון הולנד בהמשך.
- ◆ מטרות: המטרה העיקרית ששם לעצמו לאחר שגיבש מודעות עצמית לצרכיו הינה לעשות תואר בהנדסת חשמל בטכניון ואחר כך לעבוד בתור מהנדס חשמל באיזור הצפון. מטרה זו סיפקה לו את המוטיבציה הנדרשת להתחיל ולסיים תואר בהנדסת חשמל בטכניון (משימה קשה לכל הדעות), וכן

לחפש עבודה באיזור הצפון (משימה שיותר קשה ביחס לחיפוש עבודה בערים כמו ת"א במרכז הארץ). ניתן לראות שהמטרה הקונספטואלית שלו הייתה משרה בתחום ההנדסה שכוללת אתגר ופתרון בעיות ובעלת הכנסה טובה. המטרה האופרטיבית הייתה לסיים תואר בטכניון בהנדסת חשמל ולעבוד כמהנדס ספקי כוח במפעל בצפון (טווח קצר) ולהישאר במקום העבודה לאורך זמן (טווח ארוך). למטרה הייתה פונקציה אקספרטיבית (הנאה מהעבודה כמהנדס) ואינסטרומנטלית (להתקדם בהיררכיה הארגונית). כמו כן לאחר שהביא ילדה לעולם שם לעצמו מטרה קונספטואלית שונה (בעידוד אשתו) והיא לעבוד כמנהל, ולהרוויח יותר. בצורה אינסטרומנטלית, המטרה אומרת כי יש להתקדם לעמדה גבוהה יותר שהיא גם מכניסה יותר במפעל, וקביעת המטרה הייתה דבר שנתן לו מוטיבציה להסכים לקידום לראש מחלקת שירות לקוחות (למרות שאהב את העבודה כמהנדס) ואף להרחיב את תחומי סמכותו לאחר מכן ולנהל גם מחלקת מו"פ. לאחר שלקה בסרטן, שם לעצמו מטרה קונספטואלית חדשה ומדויקת יותר, להתמקד יותר במה שאהב (פתרון בעיות) ולצמצם שעות. החלטה זו על מטרה נתנה לו תעוזה לממש גם מטרה אינסטרומנטלית - לבקש לעבוד לתפקיד ייעוצי יותר, גם אם זה לא נהוג במיוחד. זה גם מעיד על שינוי במטרה הקונספטואלית, שכן כעת המטרה הייתה לעבוד בעבודה בהנדסה שאינה בירוקרטית ולא דורשת שעות רבות, ומבחינה אופרטיבית המטרה הפכה להיות לעבוד כיועץ לשירות לקוחות במפעל.

♦ פיתוח + השמת אסטרטגיה: ניתן לראות כי במהלך הקריירה נקט שמואל במגוון אסטרטגיות להגשמת המטרות שלו. ראשית כל הוא דאג לפתח מיומנויות וכישורים הולמים ואיכותיים לעבודת המהנדס, כשהלך ללמוד תואר להנדסת חשמל בטכניון. זאת ועוד, הוא תמיד הרחיב מעורבות בעבודה, כלומר עבד יותר שעות ליום מכולם, אבל זה לא היה לצרכי קידום או העלאת שכר, אלא תוצר של אישיות קפדנית ומסירות לעבודה – גם אם זה על חשבון הזמן שלו עם הבת שלו, דבר שהוא מצטער עליו בראייה לאחור. בנוסף הוא הקפיד לשפר את הביצועים שלו, תמיד דאג לעבודה מושלמת (מה שגם התבטא בשעות העבודה הרבות), ולדעתו זה כן הביא לו יתרון ובגלל זה קידמו אותו למנהל מחלקה של שירות לקוחות ולא קידמו לכך אחרים. עוד אסטרטגיה שביצע היא פיתוח הזדמנויות, אותה יישם כמה פעמים. פעם אחת, כשהציע לפתוח את מחלקת המו"פ ולשלב במחלקת שירות לקוחות שניהל, דבר שבעצם הרחיב את תחומי אחריותו וכן את העלה השכר שקיבל. פעם שנייה כשהציע, לאחר שהתמודד עם סרטן, שהוא יעבור לתפקיד ייעוצי בשירות הלקוחות. בעת פיתוח שתי הזדמנויות אלו כבר סיגל לעצמו ראיית ארגון מעיני מנהל, וגם הנראות שלו הייתה גבוהה כמנהל מחלקה. באסטרטגיות אחרות, כגון אימוץ מנטור, בניית תדמית דרך יצירת פרופילים ברשתות החברתיות, השתתפות בכנסים וכדומה, או דרך התערבות בפוליטיקה ארגונית, לא נקט. בתקופתו, בעיקר היה חשוב להפגין ביצועים טובים במקום לבנות לעצמך תדמית, וממילא כל המפעל היה כמו משפחה אז לא היה צריך ליצור קואליציות וכו'.