



דגנית סלנט ניהול אסטרטגיה וקריירה



BE *UNSTOPPABLE*

8 מהלכים לקפיצת קריירה מדריך מעשי למנהלות ומנהלים

כולל 'טיפים' חשובים, מבוסס על מקרים אמיתיים

הסיפור של מהלכים מוכחים ומנצחים,
שיצרו קפיצת קריירה למנהלות ומנהלים

בחברות ובארגונים

ממליצה לקרוא את סיפורי המקרים שבמדריך

תוך כדי חשיבה על הקריירה שלכם

ולקבל השראה ורעיונות,

לפעולות שיביאו אתכם לתוצאות רצויות.

1

המהלך: הגשת מועמדות לתפקיד-פנים ארגוני

'טיפ' של ייעוץ

- ✓ **דורש** השגת יתרון תחרותי, הביקוש לתפקידים טובים רב מאד. צריך להשקיע בהגשה נכונה של המועמדות ובהכנת רקע מוקדמת ככל האפשר, מראש וגם בהפעלת קשרים.
- ✓ **הסיכון** להפסיד את מה שכבר יש: אין ממש. לא זכית, נשאר בתפקיד הקיים. עם זאת עשויות להיות השלכות 'סביבתיות' להגשת המועמדות לתפקיד הבא, כגון מתח או רכילות. בהתנהלות נכונה ניתן לצמצם ואף לבטל את ההשלכות.
- ✓ **הסיכוי** לקפיצת קריירה בארגון: אם זכית (ולא השתבש משהו ברגע האחרון) הסיכוי הוא 100%. הצלחת, קפצת! אז כשיש הזדמנות, שווה לנסות ברצינות.

המהלך הבדוק הראשון הוא פשוט. ללכת בדרך המלך, במסלולי הקידום המוגדרים בארגון שלך, למשל לגשת למכרזים הפנימיים או לתפקידים שנפתחים. זכיה במכרז פנימי בתפקיד בכיר יותר, משפיע יותר או בתנאים משופרים, היא בהחלט דרך מעולה לקפיצת קריירה.

הנה הסיפור של אור, מנהלת תחום ברשות מקומית, שחיפשה דרך להתקדם:

כשנודע לאור שעומד להיפתח מכרז פנימי לתפקיד בכיר יותר, היא החליטה 'ללכת על זה' למרות שידעה שיש מועמדים מנוסים ממנה, בעלי סיכויים הרבה יותר טובים. היא נקטה בגישה פרו-אקטיבית והשקיעה תשומת לב וזמן בלמידת הדרישות ובהגשת מועמדות מדויקת, איכותית ומרשימה שהדגישה את חוזקותיה. כמו כן התכוננה ברצינות לראיון בוועדה המחליטה.

בנוסף, פנתה אור אל המנהלת הישירה שלה ובקשה שתתמוך במועמדותה. אור גם שאלה את המנהלת אם תהיה מוכנה לדבר על יתרונותיה עם המנהל הישיר העתידי שכמובן היה גורם מרכזי בתהליך הבחירה. המנהלת של אור, שהעריכה מאד את הישירות ואת השאפתנות שלה, הסכימה ואכן 'זרקה' מילה למנהל האגף.

בסופו של תהליך בחינה מסודר של כלל המועמדים, הרשימה אור גם את חברי ועדת ההחלטה. למרות נחיתות הוותק שלה, היא נבחרה במכרז הפנימי ומונתה לתפקיד מנהלת המחלקה.

2

המהלך: הגשת מכתב התפטרות

'טיפ' של ייעוץ

✓ **דורש** נכונות לשאת בכל תוצאה.

✓ **הסיכון** להפסיד את מה שכבר יש: גבוה, לכל אחד יש תחליף. עם זאת, אם יש לך ידע או יכולות ייחודיים, מעמד או קשרים נכונים, פופולריות ומנופים חזקים בפוליטיקה הארגונית אז הסיכוי שיבקשו ממך להישאר, גדל. אם לא... כדאי שתסגור עבודה אחרת מראש, או שתתכונן לתקופת 'בין עבודות'.

✓ **הסיכוי** בהחלט קיים אם לא יוותרו עליך, אך יתכן שתידרש תקופה של שיקום יחסים.

בנסיבות מסוימות, נקיטת מהלך נחרץ ולעומתי, יכולה להיות גם היא דרך פעולה אפקטיבית ליצירת 'קפיצת קריירה'. להתפטר כדי להתקדם... מה ההיגיון בזה? מסתבר שיש, הנה הסיפור של ראובן:

ראובן היה מנהל צוות ותיק, אדם עדין ושקט. במסגרת תפקידו, עמד בראש קבוצה הולכת וגדלה של עובדי תפעול שתפקידו היטב תחת ניהולו. תפקוד הצוות שלו זכה להערכת מקבלי השירות- הלקוחות, שאחדים מהם שלחו במהלך השנים מכתבים למנכ"ל בהם הוקירו את ראובן ואת צוותו. עם זאת, למרות בקשותיו החוזרות לקבל העלאה בשכר ותואר תפקיד מכובד יותר, הוא לא קודם מספר שנים. זה 'אכל' אותו, עד כדי שמפעם לפעם אמר לממונים, שהוא שוקל להתפטר ולחפש מקום אחר. באחד הימים שיתף ראובן חבר וסיפר על השיחות שהיו לו עם המנהלים. החבר הגיב בציטוט, משל, משפט ממערבון ידוע:

"When you have to shoot, shoot. Don't talk"

הציטוט גרם לראובן לקלוט את הטעות בהתנהלות שלו עד כה ולהניח על שולחן המנכ"ל מכתב התפטרות. כבר באותו יום הוא הוזמן לפגישה עם המנכ"ל שהתנצל על חוסר ההתייחסות והבטיח לבדוק האם ומה ניתן לעשות. כעבור מספר ימים הוגדר הצוות של ראובן כמחלקה בפני עצמה והוא זכה למעמד של מנהל מחלקה בכיר עם תנאי העסקה משופרים, לשביעות רצונו.

3

המהלך: התמדה והצטיינות + מינוף

'טיפ' של ייעוץ

✓ **דורש** התמדה, חריצות, ויתור על אגו, הימנעות משיקולי רווח והפסד (כדאי להשקיע? לא כדאי להשקיע?..) להיות 'כאן ועכשיו', המון סבלנות ואז.. להפסיק לחכות.

✓ **הסיכון** להפסיד את מה שכבר יש: לא קיים. מי ירצה להזיז עובד מצוין? עם זאת, מי יסכים לוותר עליך... בלי אקטיביות הסיכון הוא דווקא להיתקע.

✓ **הסיכוי** לקפיצת קריירה בארגון: סיכוי לקידום 'מתי שהוא' קיים. עם זאת, עצוב להודות שבמרבית הארגונים, עבודה טובה ואף הצטיינות כנראה לא תספיק כדי להגיע לתפקידים הטובים ולכן, ברגע מסוים, חובה לפעול.

יתכן שתפקוד טוב לאורך זמן וקבלת קידום לאחר מכן לא יחשב בעיני כ'קפיצת קריירה'.

עם זאת, ידוע ש'הצלחה בן לילה מגיעה אחרי שנים של עבודה קשה' (אמרה המיוחסת לביל גייטס).

מניסיוני בתפקידי ניהול וכיועצת, מבטיחה לכם שללא כל ספק, הסיכוי של עובדים מצוינים לזכות בהערכה ובקידום 'פתאומיים', עולה לאין שיעור על זה של עובדים בינוניים, שלא לדבר גרועים.

המקרה של רינת מוכיח זאת: רינת הייתה רכזת באגף משאבי האנוש בחברה של מאות עובדים ועסקה באדמיניסטרציה סביב נושא השכר וההשתלמויות. עיקר עבודתה היה לאסוף נתוני שעות ולעבד אותם להגשה למשכורות וכן להפיק אישורים ליציאה להשתלמויות. לכאורה זו הייתה עבודה טכנית אך לא עבור רינת. היא בצעה את התפקיד מכל הלב והנשמה, עשתה עבודה מדויקת ומלאה והפונים אליה קיבלו מענה איכותי ומהיר. היא יזמה צעדים לשיפור השירות ובין השאר הציעה ויישמה שכלול של הטיפול בנתונים שחסך זמן רב ומנע טעויות. גם בנושא פיתוח העובדים היא 'הגדילה ראש' והנחילה שיטה חדשה לניהול תהליך אישורי ההשתלמויות.

עבודתה המצוינת של רינת לא נעלמה מעיני הממונים ואחרי כשנתיים היא זכתה להעלאת שכר משמעותית וקבלה הצעה לצאת ללימודים אקדמיים במימון המעסיק, בתחום שבחרה – משאבי אנוש. מבחינתה זה היה 'הרגע' והיא בקשה גם הגדרה ניהולית. מקבלי ההחלטות לא יכלו להתעלם מהבקשה הרצינית והמנומקת של רינת ואכן אישור את כל החבילה בבת אחת: שכר+לימודים+סטטוס. לא רע..

4

המהלך: (כמעט) הגשת תביעה משפטית

'טיפ' של ייעוץ

- ✓ **דורש** יצירתיות, "עור של פיל", תעוזה מיוחדת, נכונות להסתכסך, כסף לשלם לעורך דין ממש טוב, יכולת להתפייס.
- ✓ **הסיכון** להפסיד את מה שכבר יש: גבוה עד גבוה מאד. אפילו אם זה בארגון בו יש קביעות, הסיכוי לפגיעה ביחסים או בתפקיד, ש"יחכו לך בסיבוב" ותמצא את עצמך בחוץ מייד או בהמשך או לפחות ממודר ארגונית/חברתית, רב מאד.
- ✓ **הסיכוי** קיים, עובדה שהצליח. מקרה אחד שהכרתי, 100% הצלחה. לבנות על זה? תלוי...

אחד המהלכים המפתיעים והשנויים במחלוקת, ללא כל ספק. בכל שנות ניסיוני נתקלתי במהלך משפטי שמטרתו קידום קריירה רק פעם אחת - לעומת נקיטת מהלכים משפטיים כדי למנוע שינוי בתפקיד שזה יותר נפוץ. קבלו את סיפורה של נינה:

נינה עבדה בארגון ציבורי למעלה מעשרים שנה בתפקיד ניהול זוטור. לאחר חילופי מנכ"ל בוצע שינוי ארגוני מקיף, במסגרתו בוטל תפקידה של נינה משיקולי התייעלות והוצע לה לזוז לתפקיד אחר.

התפקיד החדש נתפס בעיני נינה כלא אטרקטיבי ובעיקר ככזה שאינו מבטיח לה עתיד יציב בעבודה ולכן היא טענה שהשינוי חייב לכלול שיפור תנאים של ממש.

היא לא הססה, פעלה מהר וגיבתה את דרישתה במכתב מעורך דין יוקרתי בתחום דיני העבודה שכלל איום בתביעה. מסתבר שהנימוקים המשפטיים פעלו והתוצאה הייתה שבתמורה למשיכת המכתב, זכתה נינה לקפיצת קריירה מפתיעה שכללה שדרוג משמעותי של תנאי ההעסקה בתפקיד החדש תוך כדי הבטחת עתידה.

נינה נכנסה לתפקיד החדש בשמחה ותוך שיתוף פעולה מצוין עם הממונים עליה. כעבור מספר שנים, שימש לה תפקיד זה כמקפצה למינוי היוקרתי והמשתלם של תפקידה האחרון בארגון, אתו הגיעה לפרישה.

5

המהלך: היצמדות למישהו שמוביל

'טיפ' של ייעוץ

- ✓ **דורש** יכולת ניבוי טובה והיצמדות לאיש הנכון, במקום הנכון ובזמן הנכון. כמו "לקפוץ על גב האריה" ולדהור אתו... נדרש לדאוג שיהיו לאותו אדם תועלות משמעותיות מהקשר אתך מתוך נאמנות ללא פשרות. כמו כן צריך לדאוג להדדיות בקשר שזו 'אמנות'.
- ✓ **הסיכון** להפסיד את מה שכבר יש: תלות זה מצב שתמיד יש בו סיכון וזה בפרוש מצב של תלות, גם אם מבחירה. כשיש שינויים במוקדי כוח זה יכול "להתהפך עליך". האתגר הוא היצמדות, תוך שמירה על זהות ואפילו עצמאות.
- ✓ **הסיכוי** מצוין. "האריה" כבר הוכיח שהוא יודע להתקדם. בכל פעם שהוא בתנועה, הזדמנות לקפוץ על גבו!

שוב גישה תהליכית:

מכירים את הצמד שהולך יחד בדרך הקריירה, האחד מוביל ומתקדם והשני גם נהנה? לפעמים זה מתחיל ממש מוקדם ונמשך עשרות שנים. הנה דוגמה קלאסית להתקדמות ע"י היצמדות, המקרה של יועד:

יועד היה קצין צעיר כשמונה לרל"ש של מפקד אוגדה בצה"ל. כשהאוגדונר התקדם לאלוף פיקוד לקח אתו את יועד להיות רל"ש האלוף והם שרתו יחד מספר שנים בתקופה ביטחונית סוערת, שלאחריה השתחררו מהצבא.

אחרי השחרור רץ המפקד לכנסת ויועד ניהל לו את הקמפיין שהיה ממש מוצלח. בהמשך התמנה המפקד לשר ומינה את יועד למשרת אמן, כיועץ בכיר לשר.

כשבקש להתקדם, מונה יועד למנהל רשות ממשלתית הקשורה למשרד, תפקיד אותו קיבל אחרי התמודדות מוצלחת במכרז אליו ניגש כאחד מן השורה וכבעל כישורים מתאימים. מובן שמפקדו לשעבר היה אחד הממליצים.

שורה תחתונה: אך טבעי הוא שאנשים שיש ביניהם יחסי אמן ועובדים טוב יחד, ימשיכו בדרך משותפת. כל זמן שזה נעשה באופן חוקי, אתי ומועיל לארגון, זו דרך לגיטימית ומצוינת לפיתוח קריירה ב"קפיצות". חשוב להדגיש שהתופעה רווחת וקיימת בווריאציות שונות בכל סוגי הארגונים והתחומים- בהייטק, בתעשייה, בחינוך, במוסדות רפואיים ועוד.

6

המהלך: שיחת נפש עם מקבל/ת החלטות

'טיפ' של ייעוץ

- ✓ **דורש** אומץ, אותנטיות, ויתור על צדקנות, בהירות עם עצמך, מכוונות, ישירות וכבוד לשותף לשיחה. ממש מומלץ מיומנות גבוהה בהקשבה.
- ✓ **הסיכון** אין. להיפך, בשיחה לפי הכללים הנ"ל תיווצר קרבה שהיא בסיס מאד חזק להמשך.
- ✓ **הסיכוי** מעולה, מעולה, מעולה. מניסיון של רבים שאני מלווה להגשמות בארגונים ובקריירה ומניסיון החיים שלי, העמקת היחסים ושיחות גלויות זו אחת הדרכים האפקטיביות ביותר להפיק תוצאות בקריירה ובכל תחום בחיים.

לפעמים המהלך הנדרש כדי להתקדם הרבה יותר פשוט ממה שנדמה. בסופו של דבר, השגת תפקיד טוב יותר בארגון שלך תלויה בקשר האנושי עם אלה שיש להם את הסמכות והיכולת לספק לך את הקידום המבוקש. מה שנדרש זה לגעת בליבם ולהניע אותם לפעולה.

כך 'לחצה' אורלי על כפתור ההפעלה: אורלי עבדה בארגון חברתי גדול במשך מספר שנים בתפקיד מנהלת הפיתוח בכפיפות למנכ"לית. היא נשאה באחריות רבה ובתקופת עבודתה התפתח הארגון מאד וכך גם היקף אחריותה. עם זאת, משכורתה לא עלתה, למרות שצפתה מהמנהלת שתטפל בעניין ורמזה לה על כך. מה רב היה התסכול שלה כשגלתה יום אחד שמשכורתה היא כמחצית ממשכורתה של המנכ"לית לצידה עבדה בצמוד כל כך. אורלי היא מסוג האנשים שלוקחים אחריות והיא הבינה שכדי להפיק תוצאות חדשות עליה לזהות חסמים שעומדים בינה לבין התוצאות. היא פנתה לייעוץ ובשיחות ספורות עם היועצת קבלה כלים חדשים לפעולה וביניהם המלצה חמה לפרוץ את התקיעות בנושא השכר שלה, בדרך של שיחה אישית ומאד מאד גלויה. כשהרגישה מוכנה קבעה פגישה עם המנכ"לית בה פתחה את ליבה וגלתה את רגשותיה, שלא כהרגלה. בשיחה היא התנצלה מתוך אחריות מלאה על כך ש"האשימה" בליבה את המנהלת בחוסר אכפתיות, הוקירה אותה על העבודה המשותפת הטובה ובקשה שוב והפעם באופן ישיר את ההעלאה. השיחה התפתחה לשיחת נפש של ברית השותפות לדרך, דמעות של התרגשות והבטחה מצד המנכ"לית לפעול למען אורלי לאישור העלאת שכר מול ההנהלה. כך היה, המנהלת פעלה בנחרצות ומהלב למען אורלי וברור שההעלאה אושרה.

7

המהלך: הובלת עשייה חברתית

'טיפ' של ייעוץ

- ✓ **דורש** אכפתיות חברתית, כישורי ארגון, ניהול, מנהיגות וכו' וכמובן נכונות להשקעה אמיתית ולעיתים קרובות לאורך זמן.
- ✓ **הסיכון** צריך לשים לב שלא יראה כאילו את/ה מזניח את התפקיד שלך דבר הקורה לעיתים, בגלל המחויבות הגבוהה ובגלל העניין הרב והאושר שבעשייה חברתית.
- ✓ **הסיכוי** כדי למנף לקידום בקריירה נדרש ליצור זיקה בין התפקוד במיזם החברתי לתפקוד בארגון ולדאוג באופן אקטיבי לחשיפה ולמיתוג שלך.

אומרים ששכר מצווה הוא מצווה, אך מסתבר שלפעמים שכר מצווה יכול להיות גם קידום בתפקיד וקפיצת קריירה. לענת ויוסי זה קרה:

כשהובן בחברה של ענת שהגיע הזמן לפתח את תחום קשרי הקהילה והאחריות החברתית, פנתה המנכ"לית אל כלל העובדים להתנדב למען אנשים עם מוגבלות בקהילה ובפנימייה סמוכה. ההיענות הייתה קלושה, אך ענת, מנהלת זוטרה במטה החברה, התלהבה מאד מההזדמנות לסייע והתנדבה להיות ראשונה. היא החלה לבקר את המטופלים בפנימייה בתדירות קבועה, יצרה קשרים עם הצוות המטפל ולמדה מה הצרכים להם ניתן לתת מענה ע"י מתנדבים. מהר מאד הפכה ענת להיות אשת הקשר בין הנהלת הארגון שלה להנהלת הפנימייה ולגורמים בקהילה ובמקביל עשתה נפשות למיזם והצליחה להגדיל את מספר העובדים המתנדבים יחד איתה. כשהוחלט בהנהלת הארגון להקים יחידה לאחריות תאגידית ולקשרי קהילה. ענת בקשה להתמנות למנהלת היחידה ונענתה. המינוי שדרג מאד את מעמדה ומאפשר לה לבטא את כישוריה ואהבתה וכפי שהתבטאה "כל יום עובדת עם שיר בלב".

יוסי, מהנדס זוטרי בארגון אחר, יזם יוזמה חברתית עבור בני נוער ורתם את מנהלי הארגון לחזונו. כשהוזמן להנהלה להציג את תכניתו הבין שיש לו הזדמנות ייחודית להראות את כישוריו. הצגת התכנית הייתה כל כך טובה, שעוד לפני שיישם אותה בשטח -מה שעשה בהמשך בהצלחה, הוזמן להצטרף למסלול העתודה הניהולית בחברה.

8

המהלך: הגשת מועמדות לתפקיד בכיר בארגון אחר

מתוך שיחת הייעוץ:

- ✓ **דורש** לפעול בשקיפות ולקיים דיאלוג כן עם המנהלים שלך במערכת הנוכחית. חשוב מאד גם קלילות, משחקיות ותעוזה וללכת באמת 'על כל הקופה', כדי ליצור עליית ערך.
- ✓ **הסיכון** ברור שקיים. אמנם השיח הפתוח ממזער סיכונים אך לעולם אין לדעת, איזו חרדת נטישה תפתח, אצל מי ומה יהיו השלכותיה. עם זאת, כמו בכל יחסים הרוב, באמת, תלוי בך.
- ✓ **הסיכוי** זהו הצד השני של הסיכון. כבר אמרו לפני וגם למדתי מנסיוני: רק המעז מנצח, העריכו את עצמכם, השאר כבר יצטרפו!

זוהי הדרך בה אני עשיתי קפיצת קריירה משמעותית מאד בהיותי בתפקיד בארגון.

קבלו את המקרה של דגנית 😊:

לאחר כשנתיים בלבד בתפקיד חדש במערכת מוניציפלית בה עבדתי לצד המנכ"ל וראש הרשות קיבלתי טלפון מפתיע. בשיחה עודד אותי הדובר נמרצות לגשת למכרז לתפקיד המנכ"ל ברשות מקומית דומה.

כיוון שהפונה היה אדם שהערכתי מאד ושהכיר אותי מהעבודה המוניציפלית, הקשבתי לו. כשהתלבטתי בקול לגבי ניסיוני הקצר, שכן זה היה תפקידי הראשון ברשות מקומית, הוא אמר: 'אף אחד לא נולד מנכ"ל של עירייה, יש לך כבר ידע רב וכישורים מתאימים ואת תלמדי. מהלך כזה הוא הצהרה וגם יוסיף למיתוג שלך'.

מקצועית ידעתי שהוא צודק והחלטתי 'ללכת על זה', בשקיפות מלאה, תוך שאני משתפת את המנהלים שלי ומבקשת את ברכתם. אמרתי להם שאם לא אתקבל ארצה להישאר ואף לקבל קידום. בסתר ליבי זו הייתה האפשרות המועדפת מבחינתי. המכרז התקיים והגעתי לגמר יחד עם מתמודד נוסף ו.. המכרז בוטל (ללא קשר אלינו). בארגון שלי, מסתבר, אכן העריכו את הצעד שעשיתי ואת דרך פעולתי. תוך פרק זמן קצר נענו לבקשתי ומוניתי לתפקיד מנהלת אגף עם כל התנאים וחברה בפורום המצומצם של המטה הבכיר.



דגנית סלנט / ניהול אסטרטגיה וקריירה
ds@dganitsalant.com
0507338992



רוצה
עוד

הזמנה לקשר

אם גם לך חשובה הקריירה
וטרם הגשמת את כל מה שאפשרי
מזמינה אותך לשיחת אבחון
בה אשמע מה מעסיק אותך
נעשה אבחון קצר
ואוכל להציע לך כיוון לפעולה.
יש סיכוי טוב שזו השיחה שתעיף לך את הקריירה (:
050-7338992 וואטסאפ
להשתמע,
דגנית

BE *UNSTOPPABLE*