

30 שנה של קידום שינוי חברתי
عام على العمل من أجل التغيير الاجتماعي
30 Years of Social Change

שניל
Shatil
ستيل



איך לקרוא קורות חיים ולהישאר בחיים!

חמוטל דה לימה – גבי ניימן, שתי"ל.

עיון בקורות חיים הוא חלק חשוב במיון מועמדים, אך קשה לקבל תמונה מלאה ומימנה על אדם בהתבסס אך ורק על קורות חיים. הדבר נובע מכך שלפעמים קשה לכתוב קורות חיים, וצריך גם ללמד לקרוא אותם.

באשר לכתיבה, לפעמים קשה לאדם לנסח קורות חיים בצורה ממצה או משכנעת. לפעמים יש למועמדים דעות שונות משלנו מה עשוי להרשים אותנו והם כותבים את קורות החיים בהתאם. יש כאלה שמקצרים יותר מדי ולא מספקים מידע מספק ויש שמאריכים, עד שהחשוב הולך לאיבוד בים של פרטים לא רלוונטיים.

ובאשר לקריאה, קורות חיים הם מסמך שצריך לקרוא בכמה רבדים. צריך לפעמים לדעת לקרוא גם את מה שלא כתוב בו, את מה שכתוב בין השורות, ולדעת כיצד לפרש את הכתוב. לכן צריך להיזהר שלא לקבל החלטות על סמך ההתרשמות הראשונית מקורות חיים של מועמד. מאמר קצר זה מיועד למנהלים/ות בארגונים ולמי שממלא תפקיד של איתור וגיוס מועמדים לתפקיד או משרה בארגון. ליקטנו בו כמה נקודות מרכזיות אשר עשויות לסייע לכם להפיק תועלת מרבית מקריאת קורות חיים.

1. לסווג את כל הפונים לשתי קבוצות:

- אלה שנראים מועמדים אפשריים ושכדאי להזמין אותם לראיון להעמקת ההיכרות איתם.
 - אלה שלא מתאימים כלל ולא כדאי להמשיך ולהשקיע זמן ואנרגיה במיונם.
2. לסמן לעצמנו נקודות ייחודיות לבדיקה שעולות מתוך קורות חיים ואשר יש צורך לבררן בראיון או בשיחת טלפון. לאחר הבירור עשוי להתקבל מידע אשר לאורו נחליט להעביר מועמד מקבוצת האפשריים לקבוצת הלא מתאימים ולהפך.

כדי להשיג את המטרות האלה בהצלחה, כלומר, לא לסגן החוצה מועמדים טובים ומאידך לא להשקיע זמן ואנרגיה יקרים במועמדים לא מתאימים, צריך לדעת לדלות מקורות החיים את מרב המידע, הגלוי והסמוי. לשם כך אנחנו צריכים "נקודות אחיזה" בטקסט, לדעת מה אנחנו מחפשים ולאלו שאלות אנחנו מחפשים תשובה.

קורות חיים יש לקרוא בשלוש רמות:

- הרמה הפורמלית
- הרמה המבנית
- הרמה הפונקציונלית

כל רמה מתייחסת לסוג שונה של נתונים או מידע שחיוניים לנו בתהליך המיון של המועמדים.

הרמה הפורמלית – מתייחסת לאופן שבו מוצגות קורות החיים

- האם המסמך הוא קריא ונוח לקריאה? עד כמה יש לנו תחושה שהמסמך מחובר לנוחיות הקורא? עד כמה יש חשיבה על אופן הצגת הדברים? עד כמה הוא מאורגן? כל אלה יכולים להעיד על מידת ההשקעה בכתיבת קורות החיים, על עניין מיוחד בתפקיד המוצע.
- האם יש עודף פרטים ומידע? האם חסר מידע החיוני לנו? עודף מידע או פרטים שלא כולם רלוונטיים עשויים לעיתים להצביע על ניסיון ליצור "מסך עשן" כדי לחפות על מה שנתפס כליקוי או כבעייתי בקורות החיים. עם זאת, יש לקחת בחשבון שקורות חיים ארוכים לעתים נובעים מחוסר ניסיון בחיפוש עבודה או בכתיבת קורות חיים או תפיסה אחרת של מה נחשב לקורות חיים "טובים".

אם אנחנו מעוניינים לדאוג לכך שנקבל בצורה מסודרת את כל המידע שחשוב לנו, אפשר לבנות שאלון הגשת מועמדות ולבקש ממועמדים למלאו. יש לזכור שמילוי טופס או שאלון שכזה מבטיח אמנם קבלת מידע שחשוב לנו, אך פוגע ביכולת שלנו לבחון איך המועמד בוחר להציג את עצמו באופן חופשי.

הרמה המבנית – מתייחסת לנתונים "יבשים" שמופיעים בקורות החיים

כאשר אנחנו מפרסמים מכרז או מודעה, יש לנו כבר הגדרת תפקיד ופירוט של דרישות התפקיד. הקריאה ברמה המבנית מיועדת לבדוק את מידת ההתאמה שבין הדרישות הפורמליות (או הלא פורמליות) לבין נתוני המועמד. משקלן של הנקודות השונות שיפורטו להלן משתנה מתפקיד לתפקיד, שהרי הגדרת תפקיד איננה משוואה מתמטית. יש נקודות שלגביהן נגלה גמישות רבה יותר במקרה של אי התאמה לעומת נקודות שהן משמעותיות יותר.

- **גיל.** אופי התפקיד שצריך לאייש או שיקולים ארגוניים אחרים קובעים לנו לעיתים את הטווח הגילי שרצוי לנו. ההתייחסות לגילאים היא לרוב לפי דור, כלומר לכל 20 שנה (דבר המעיד בדרך כלל על שלב בחיים המקצועיים או הפרטיים).

- **השכלה או הכשרה מיוחדת.** יש תפקידים הדורשים הכשרה מיוחדת או השכלה אקדמית בתחום ספציפי. על כן חשוב לבדוק אם המועמד הוא בעל השכלה פורמלית בתחום הנדרש ובעל תואר ממוסד מוכר.
- **מיומנויות מיוחדות.** יש תפקידים שדורשים מיומנויות כגון שליטה בשפה זרה או יותר, שליטה בתוכנות מחשב מסוימות וכדומה. לעיתים, אף שהדבר מצוין בפירוש בדרישות התפקיד, אין התייחסות לכך בקורות החיים. הדבר יכול לנבוע מכך שהמועמד פשוט שכח לציין זאת או משום שאין לו המיומנויות הנדרשות. בכל מקרה, כדאי לציין את הנקודה הזו ולבדוק אותה.
- **ניסיון קודם.** יש תפקידים שמחייבים ניסיון קודם או תפקידים שבהם ניסיון קודם רצוי מאוד, כמו מחקר למשל. בקריאת קורות חיים אנחנו נתקלים לפעמים בכותרות שמעידות על ניסיון מקצועי. חשוב ביותר לברר מה בדיוק כלל התפקיד, מה היה המערך הארגוני הכלול בתפקיד וכו'. אחד העקרונות המרכזיים בקריאה ברמה המבנית הוא, לא ללכת שולל אחרי הגדרות מרשימות, אלא לקרוא בצורה מפוקחת, כך שנוכל לסמן לעצמנו נקודות שיש לנו לגביהן סימני שאלה. לדוגמא, אם בקורות חיים של מישהו כתוב שהיה "מנהל יחידת...", יש צורך לברר מה בדיוק היה תחום האחריות שלו, היקף הפעילות שעליה היה ממונה ומקומו בהיררכיה הארגונית בכל הנוגע לסמכות, קבלת החלטות ודיווח.
- **מקום מגורים.** המרחק בין מקום העבודה לבין מגוריו של המועמד הוא גורם שלפעמים אינו זוכה להתייחסות הדרושה. נסיעות ארוכות לעבודה וממנה הם דבר מתיש ושוחק שכרוך לא פעם בעצבים ובעיכובים. איש צוות המתגורר בעיר אחרת או במרחק רב ממקום העבודה גמיש פחות מבחינת הזמנים שבהם הוא יכול להגיע למשרד. אין פירוש הדבר שצריך לדחות מועמד טוב רק מפני שמקום מגוריו מרוחק ממשרדי הארגון, אך יש לקחת זאת בחשבון.
- **Over qualification:** כשמועמד מציג ניסיון קודם בעבודה או רמת השכלה מעבר לנדרש ניתן לשער מספר השערות ויש מקום לבדוק אותן. השערה אחת יכולה להיות שהתפקיד מאוד קוסם למועמד בגלל סיבות הקשורות להזדהות עם מטרות הארגון, לרצון שלו בשינוי בחיים המקצועיים או בלקיחת "פסק זמן" בקריירה. השערה זו אינה בעייתית.

השערה שנייה קשורה לקושי למצוא עבודה מתאימה לכישורים, בשל היעדר היצע בשוק, גיל מבוגר וכו'. במקרה כזה עלינו לדעת שהתפקיד שאנו מציעים הוא מבחינת "ברירת מחדל". נכנסים לתפקיד לא מפני שרוצים אותו אלא מפני שאין ברירה אחרת. מצב זה עלול לנבא מוטיבציה נמוכה בביצוע מטלות, או חיפוש פעיל ומתמיד לתפקיד מתאים יותר במקום אחר ועזיבה ברגע שתפקיד כזה יימצא. במקרה שהשערה זו היינה נכונה יש לנקוט במשנה זהירות לפני שמקבלים מועמד כזה לעבודה.

הרמה הפונקציונלית: מתייחסת למה שמסתתר מאחורי הנתונים ו/או הכותרות.

- **היסטוריה תעסוקתית.** יש לעקוב אחרי התפקידים השונים שעשה המועמד. האם יש דמיון בין כל התפקידים מבחינת הכישורים המקצועיים או הבין אישיים הדרושים? האם האופי

- של הארגונים בהם עבד היה דומה מבחינת הגודל, מבנה ארגוני ועוד? נתונים אלו לא יהיו תמיד מכריעים אך יכולים להאיר בפנינו תחומים שבהם כדאי להעמיק את ההיכרות.
- מרווחים בין תקופות העסקה: לעיתים מופיעים "זמנים מתים" בין מקום עבודה אחד לשני. זמנים אלו יכולים לרמוז על נסיעה, לימודים או מחלה, אך מאידך יכול גם להצביע על חוסר יציבות תעסוקתית.
- הניידות התעסוקתית: האם היה ניידות גדולה מתפקיד לתפקיד? כמה זמן נשאר המועמד בכל תפקיד? ברור שמי שמחליף מקום עבודה מדי שנה, עלול גם להישאר אצלנו לשנה ולעבור למקום הבא. האם השינויים בתפקיד היו תמיד באותו תחום וכיוון של גדילה וכיוון, או להפך, ירידה ברמת האחריות או בשכר? נתונים אלו יכולים להצביע על מועמד "מצליח" שמשנה תפקידים ו/או מקומות כי הוא ממצה את עצמו ורוצה להתקדם או לחילופין להצביע על היעדר חוט שידרה ברור בחיים המקצועיים. אפשרות נוספת הנה ניידות לרוחב, כלומר, תפקידים שונים שבעצם הכישורים הדרושים הנם פחות או יותר דומים, מבחינת עומק האחריות, כמות אנשי צוות, תקציב, מקצועיות אך התוכן הספציפי של התפקיד משתנה.
- המלצות: רשימת הממליצים שהמועמד מצרף (או לא) יכולה לשמש אותנו בשתי דרכים:

1. מקור היצוני לקבלת מידע על המועמד: אפשר ואף רצוי, להתקשר למדגם מסוים של הממליצים כדי לשמוע מה יש להם להגיד על המועמד שלנו. פנייה לממליצים היא דרך טובה להשיג מידע שאינו מופיע בקורות החיים, למשל, כישורים בינאישיים, הרגלי עבודה ויכולת עבודה בצוות ועוד. ממליצים יכולים לפעמים לנדב לנו מידע מבלי שנבקש. מתגובתם של ממליצים אפשר ללמוד לא מעט; האם הם ממליצים בחום או נשמעים מסויגים?
2. דברים שאפשר ללמוד על המועמד מרשימת הממליצים שלו ותוכנה: האם יש רשימת ממליצים בכלל? אם לא, אולי חשב שאין בכך צורך, אך ייתכן גם שנמנע בכוונה בכך. האם הממליצים הם מעסיקים לשעבר? אם הרשימה כוללת שמות של אנשים מאוד מכובדים וחשובים, אולי יש מקום לשאול את השאלה: אם אנשים כ"כ חשובים מעריכים אותו, מדוע הוא לא עובד אצלם? האם ברור לתם שמות של אנשים שמכירים אותו בצורה שטחית (מנהל של הממונה הישיר, מישהו שעבד אתו לפני 10 שנים) או אנשים שיכולים להעיד על העבודה היום יומית שלו?

הנקודות שלוקטו במאמר זה נועדו, כאמור, לסייע לכם להפיק מידע ותועלת מרביים מקריאת קורות חיים של מועמדים ומועמדות לתפקיד בארגון. כמובן שלא מדובר בנוסחה מתמטית, ומשקלה של כל נקודה משתנה בהתאם לאופי התפקיד ודרישותיו, גודל הארגון, אופיו והמבנה שלו. אנחנו מקווים שהחומר יהיה לכם ולכן לעזר.

- להכנת מאמר זה נעזרנו ב: MEJIAS CRISTINA:EL SILLON VACIO EDICIONES MACCHI,BUENOS AIRES,1990.