**Что замедляет вашу карьеру**

Сергей Иванович Калинин, психолог, бизнес-консультант; руководитель консалтинговой фирмы "Психология и бизнес" (г. Псков).

Этапы карьеры и в особенности скорость продвижения по этим этапам не являются чем-то жестко фиксированным. В некоторых сферах социальной деятельности (особенно новых, недавно возникших) вообще бывает затруднительно определить, что такое «быстрая» карьера и что такое «медленная» карьера. В любом случае скорость карьерного роста в значительной мере зависит не только от целенаправленных усилий сотрудника, от его карьерной мотивации («карьеризма» в самом здоровом и конструктивном смысле этого слова, но и от организации.

Многие современные бизнес-организации являются «плохими» с точки зрения карьерной перспективы. В подобных организациях, с одной стороны, недостаточно хорошо «сконструирована» организационная структура. Например, в организации может быть ряд «тупиковых» подразделений, где карьерный рост сотрудника (вертикальная карьера) ограничен 1—2 ступенями, а горизонтальная или диагональная карьеры в принципе недоступны.

С другой стороны, в организациях с плохой карьерной перспективой даже при наличии сложной и «высокой» иерархии может отсутствовать какое-либо планирование карьерного роста сотрудников. Это неизбежно приводит к тому, что на одних уровнях организационной иерархии наблюдается страшная текучесть кадров, а на других уровнях — «непоколебимые» сотрудники, сидящие на своих должностях не одно десятилетие. Плохие карьерные перспективы в организации являются чаще всего либо результатом отсутствия внятной кадровой политики со стороны руководства организации, либо следствием неэффективной работы кадровой службы.

Для более детального понимания связи субъективных (по вине сотрудника) и объективных (по вине организации) причин медленной карьеры предлагается следующая таблица.

Таблица: Причины медленной карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| Со стороны сотрудника | Со стороны организации |
| Отсутствие ясной цели в работе. Размытая цель труда, непонимание смысла работы тесно связано с низкой мотивацией труда (и в том числе с низкой карьерной мотивацией). Позиция «А зачем мне это надо?» | Слабость стратегического планирования; нет привлекательной и вдохновляющей миссии (или она неизвестна сотрудникам); нет четко сформулированных функциональных обязанностей и должностных инструкций; общая неэффективность оперативного управления (постановки задач). |
| Медленное исполнение. Сотрудник работает слишком медленно и неэффективно в силу привычки, низкой квалификации или личностных особенностей. | Время не является корпоративной ценностью и/или не учитывается в системе контроля и мотивации. |
| Попытки превысить компетентность. Сотрудник пытается решить задачи, которые ему не поручены, которые вне его компетенции. Возможно, не хватает знаний и умений для решения трудовых задач. | Слабость системы обучения и продвижения персонала, нет алгоритма обработки инициатив. |
| «Выпадение» из корпоративной культуры. Сотрудник не понимает или не принимает корпоративные нормы и стиль поведения. Возможно, он изолирован в коллективе и испытывает трудности в общении. | Не продуманы мероприятия по адаптации; не уделяется внимания корпоративной культуре. |
| Личные отношения важнее деловых, сотрудник зависит от группы. Сотрудник становится членом неформальной группы с субкультурой, нормы которой противоречат нормам корпоративной культуры. Работа и карьера в рамках субкультуры принижаются, обесцениваются. | Нет миссии и/или не заявлены соответствующие ценности; ценности не оформлены в виде четких правил; нет контроля. |
| Нет хороших отношений с руководителем. Сотрудник не понимает, недооценивает необходимость или не умеет выстраивать конструктивные деловые отношения с руководством. В результате его работа остается незамеченной и неоцененной. | Руководитель недоступен для общения — нет восходящих каналов информации, нет участия босса в корпоративной культуре. |
| Чрезмерная «щедрость» — работать за других, дарить идеи и достижения. В силу своих личностных особенностей сотрудник «помогает» другим в ущерб выполнению своих непосредственных трудовых задач. | Невнимание руководства к каждому работнику; слабая система мотивации и вознаграждений; слабая система контроля. |
| Непоследовательность в поведении. Меняются интересы и цели сотрудника, мотивация неустойчива. В связи с этим сотрудник редко достигает серьезных успехов, его достижения малы. Могут быть сложности с узкой профессионализацией. | Слабость в постановке задач; отсутствие корпоративных стандартов в оценке квалификационного уровня и качества работы сотрудника в целом; слабость контроля. |
| Неумение учиться на своих ошибках, перекладывание вины на других. В силу некоторых личностных особенностей плохая обучаемость. | Недостаточная формализованность функций; в системе контроля нет обратной связи; нет корпоративной системы обучения. |
| Неспособность или неумение управлять другими людьми. Эта причина значима для сотрудников, которые имеют хотя бы одного подчиненного, и заключается она в нехватке менеджерских навыков. Причиной такой нехватки является чаще всего отсутствие соответствующего образования, реже — личностные особенности. | Отсутствует и/или ослаблена корпоративная система обучения. |

Субъективные и объективные причины медленной карьеры объединены в таблице попарно не случайно, так как между ними существует определенный синергизм. Например, медлительному в силу своего темперамента или в силу привычного стиля работы сотруднику незачем торопиться, если в организации скорость выполнения даже крайне важных задач не контролируется и не связана с системой мотивации. Можно никуда не торопиться, так как за быстрое выполнение задачи никто не похвалит, а за медленное выполнение, скорее всего, не накажут. Подобная система расхолаживает людей, поощряя медлительность, и значительно снижает темп карьерного роста у многих сотрудников.

И наоборот, если даже медлительный сотрудник попадает в условия «потогонной» организации труда, где ценится и оценивается каждая секунда работы, то он вольно или невольно мобилизуется и начинает внимательнее относиться к скорости собственной работы. Исполнение поставленных задач ускоряется, и, как гласит восточная мудрость, «где много дел — много и свершений», и в целом карьера становится более динамичной и «быстрой».

Если «копать глубоко», то в ходе личностно-ориентированного карьерного консультирования можно обнаружить четыре главные причины, которые губят карьеру, «замораживая» ее. В своей совокупности эти четыре причины могут образовывать своеобразный «синдром неудачника», преодоление которого требует вмешательства и помощи со стороны психолога-профессионала:

1. «Зацикленность» на собственных недостатках, неумение использовать свои сильные стороны. В данном пункте речь идет о заниженной самооценке и искаженной Я-концепции. Часто в самосознании человека существует весьма странная конструкция под названием «Я как профессионал», в которой он делает ставку отнюдь не на самые сильные свои способности. Когда данная конструкция не проходит «проверку реальностью», человек начинает обвинять во всем либо окружение, либо себя самого. Проблема решается внутренней переориентацией личности на собственные сильные стороны, которые нужно понять, переоценить и принять, по-новому «перекроив» собственную Я-концепцию.

2. Чрезмерная тщательность и ответственность, что ведет к постоянным «пробуксовкам». Если в структуре личности доминируют такие черты, как излишняя ригидность и педантичность, это также в значительной мере снижает скорость карьерного роста.

3. Пессимизм, неверие в свое дело, в свои силы, вообще в то, что в жизни возможны успех и удача. В данном пункте речь идет о разнообразных эмоциональных проблемах — повышенной тревожности, ранимости и обидчивости, неумении переживать радость успеха, неумении получать удовольствие от работы и т. п. Как правило, пессимизм основывается в первую очередь на своеобразной «трудовой ангедонии» (неспособности находить в своей работе привлекательные стороны и переживать связанные с ними положительные эмоции). Неизбежным следствие ангедонии является то, что место положительных эмоций занимают «хронические» отрицательные переживания. Пессимизм на срединных и конечных этапах карьеры может быть связан с феноменом эмоционального выгорания.

4. «Синдром отшельника» — проблемы в общении, одиночество, неспособность и неумение сотрудничать, работать в команде. Причины «синдрома отшельника» могут быть самыми разными, начиная с легко корректируемой неразвитости отдельных коммуникативных навыков и заканчивая неприятием коммуникативной культуры организации, например, по этическим соображениям, что приводит к сознательной самоизоляции. «Синдром отшельника» также может быть связан с акцентуациями характера, невротическими проблемами и тому подобными внутриличностными особенностями.

Используя приведенную таблицу причин медленной карьеры, вы можете выбрать 2—4 пары взаимосвязанных объективных и субъективных причин, которые наиболее характерны для вашей организации. Основываясь на них, вы можете предложить свои способы преодоления таких причин неудачной карьеры, как чрезмерная тщательность, пессимизм, «синдром отшельника».