

АЛЕКСАНДР НИЗНИК

СТРАТЕГИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ

ПРАВИЛА КОРПОРАТИВНОЙ ИГРЫ,
О КОТОРЫХ НЕ ДОГАДЫВАЮТСЯ СОТРУДНИКИ
И МОЛЧАТ РУКОВОДИТЕЛИ

abc
РЕКОМЕНДУЕТ

АВС рекомендует. Книги от
экспертов Адизес Бизнес Консалтинг

Александр Низник

**Стратегия на повышение.
Правила корпоративной игры,
о которых не догадываются
сотрудники и молчат руководители**

«ЭКСМО»

2026

УДК 331.108.4
ББК 65.240

Низник А.

Стратегия на повышение. Правила корпоративной игры, о которых не догадываются сотрудники и молчат руководители / А. Низник — «Эксмо», 2026 — (АВС рекомендует. Книги от экспертов Адизес Бизнес Консалтинг)

ISBN 978-5-04-253090-6

Из-за чего одного сотрудника продвигают, а другого – нет, хотя оба хорошо работают? Почему одному человеку руководитель доверяет ключевые задачи, а другого держит в рутине годами? Книга «Стратегия на повышение. Правила корпоративной игры, о которых не догадываются сотрудники и молчат руководители» – это честный и практический взгляд на карьеру глазами руководителя. Александр Низник, прошедший путь от рядового сотрудника до генерального директора и собственника бизнеса, который лично провел многие тысячи собеседований, принимал решения о сотнях повышений, отказах в повышении и увольнений сотрудников, честно рассказывает, какая логика скрывается за этими решениями в компании. Через реальные истории, наблюдения, опыт как личный, так и многих других бизнесменов, с которыми он обсуждал темы, затронутые в этой книге, автор показывает, как формируется профессиональная репутация и почему одних считают «опорой», а других «исполнителями». Эта книга – практическое руководство для тех, кто хочет понимать правила игры и осознанно управлять своей карьерой.

УДК 331.108.4
ББК 65.240

ISBN 978-5-04-253090-6

© Низник А., 2026

© Эксмо, 2026

Содержание

Предисловие	7
Благодарность	8
Вступление	9
Берём быка за рога	11
Очень личная история	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Александр Низник
Стратегия на повышение.
Правила корпоративной игры,
о которых не догадываются
сотрудники и молчат руководители

© А. Низник, текст, 2026

© Е. Новикова, иллюстрации, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

* * *

Предисловие

Эта книга – редкий пример честного разговора о карьере без розовых очков, мотивационного тумана и иллюзий «будь собой – и тебя заметят». Автор не учит, как стать лучшим. Он объясняет, как стать нужным, – а это, как показывает практика, две совершенно разные траектории.

Главная ценность книги в том, что она написана не консультантом-теоретиком и не HR-евангелистом, а человеком, который прошёл путь снизу вверх: от младших ролей до уровня собственника и генерального директора. Здесь нет пересказа западных бестселлеров, нет «моделей ради моделей». Каждая мысль проверена управленческой практикой, ошибками, конфликтами, повышениями и – что особенно важно – неповышениями.

Автор последовательно доказывает, что

карьеру определяет не только профессионализм, но и соответствие ожиданиям руководителя и способность сделать его работу проще.

И делает это без цинизма, но с хирургической точностью.

Книга особенно сильна в том, что:

- чётко разделяет результат, усилия и восприятие;
- показывает, почему «хороший специалист» часто застревает, а менее сильный – растёт;
- объясняет логику руководителей, о которой обычно не говорят вслух;
- учит не «манипулировать», а думать как система, в которой ты строишь карьеру.

Тон книги – прямой, взрослый, местами жёсткий. Автор не уговаривает и не вдохновляет лозунгами. Он разговаривает с читателем как с равным: «Вот правила игры. Ты можешь их не принимать – но тогда не жалуешься на результат».

Это книга не для всех. Она не подойдёт тем, кто ищет подтверждение, что «мир несправедлив». Зато она крайне полезна тем, кто:

- хочет расти в корпоративной или управленческой среде;
- устал от абстрактных советов;
- готов взять ответственность за свою карьеру, а не перекладывать её на начальников, HR или обстоятельства.

В итоге перед нами не просто книга о карьере, а инструкция по навигации во власти, в ожиданиях и решениях, от которых эта карьера зависит. Спокойная, умная и неприятно точная – именно такая, какой и должна быть честная книга о росте.

Питер Шпром, вице-президент Adizes Institute Worldwide

Благодарность

Эта книга написана моими руками, но в её создании участвовало гораздо больше людей, чем указано на обложке.

В ней нет раздела «герои», но именно они – люди, которые повлияли на её появление. Они читали черновики и задавали неудобные вопросы. Они заставляли переписывать абзацы, убирать лишние слова и искать более точные формулировки. Если вы сейчас улыбаетесь, узнав себя, – значит, эта благодарность адресована вам.

Огромное спасибо десяткам предпринимателей и топ-менеджеров различных компаний, которые сетовали, что такой книги нет. Это была хорошая мотивация.

Спасибо всем, кто делился историями, опытом и деталями из своей практики. Многие из этих примеров легли в основу глав, сделав их живыми и полезными.

Если вы узнали себя в этих строках – знайте, что без вас этой книги не было бы. Она содержит не только мои мысли, но и наши разговоры, дискуссии и споры, и этим ценна.

Отдельная благодарность тем многим тысячам людей, с которыми я проводил собеседования. Каждый из вас уникален и неповторим. Эти тысячи разговоров позволили выкристаллизоваться идее этой книги.

Большое спасибо многим сотням участников моих мастер-классов в известнейших компаниях России.

Эти мастер-классы всегда проводились в закрытом формате, но именно они добавили много интересных идей в книгу.

Я очень благодарен тем друзьям, бизнес-партнёрам, коллегам, сотрудникам, которые стали читателями отдельных глав и дали бесценные советы по их улучшению.

Отдельная благодарность тем, кто постоянно подгонял меня словами: «Когда ты уже закончишь?» – без вас эта книга вышла бы гораздо позже.

Наконец, благодарю всех тех, кто просто был рядом. Иногда достаточно чьего-то присутствия, чтобы не свернуть с пути. В первую очередь это касается моей семьи, которой я очень благодарен за поддержку и понимание. Ведь те часы, которые я провёл за написанием этой книги, я мог бы провести с самыми близкими мне людьми.

Вступление

Вы можете прочитать десятки бизнес-книг, но когда приходит момент принимать решение – увольнять или продвигать, брать ответственность или уходить, соглашаться на роль или требовать большего, – опереться можно только на факты.

Реальность, если говорить честно, редко совпадает с тем, что пишут в книгах по управлению персоналом. Особенно когда речь идёт о взаимоотношениях руководителя и подчинённого.

О сотрудниках написано много: о мотивации, о выгорании, о лидерстве, о командообразовании.

А вот о том, что думает руководитель, когда смотрит на сотрудников, – почти ничего.

Как он принимает решение о повышении?

Почему одному доверяет, а другому нет?

Что для него является сигналом роста, а что – тревожным звоночком?

Именно этот разрыв между ожиданиями и реальными критериями оценки и создаёт карьерный хаос.

За более чем 25 лет управления людьми я прошёл путь от наёмного сотрудника до генерального директора и собственника компании. За эти годы я лично провёл более 6000 собеседований. Да, более шести тысяч. В среднем свыше 200 в год – от офис-менеджеров в начале становления бизнеса до заместителей генерального директора. Я принимал решения о найме, продвижении, увольнении. Не теоретически, а с пониманием цены каждого такого решения.

Параллельно я разговаривал с десятками владельцев бизнеса, генеральных директоров и топ-менеджеров крупных и средних компаний в России и за её пределами. Разговоры были неформальными, без протокола и диктофона. Я задавал одни и те же вопросы:

Как вы выбираете людей? Кого продвигаете? Кого увольняете?

Их ответы удивительным образом во многом совпадали.

Когда я спрашивал: «Какие основные качества вы цените в сотрудниках?» – практически все называли пять пунктов: честность, пытливый ум, ответственность, активную жизненную позицию и самостоятельность.

Обратите внимание, что разговор шёл не про дипломы и не про технические навыки. Hard skills важны, но решения о росте чаще принимаются по другим критериям.

Эта книга родилась не из идеи «написать книгу». Сначала я сделал презентацию на 60 слайдов. Потом провёл серию мастер-классов под названием «Чего руководитель ожидает от своих подчинённых, или Как построить карьеру». Я проводил их для сотрудников компаний-клиентов.

После каждого мастер-класса я слышал одно и то же: «Вам нужно это оформить в книгу».

В мае 2020 года, после мастер-класса для топ-менеджмента компании «Воздушные Ворота Северной Столицы» (аэропорт Пулково), который проходил в удалённом формате из-за коронавируса, решение было принято окончательно.

Эта книга – концентрат практики. В ней нет вымышленных историй и теоретических рассуждений о «карьерной справедливости». Карьера – это не про справедливость, а про стратегию, поведение и отношение к ответственности.

Если вы дочитаете книгу до конца, вы получите ясную картину:

- как вас оценивают;
- какие сигналы вы подаёте руководству;
- почему ваш рост замедляется или ускоряется;

- что отличает «я старался» от «я дал результат».

Собственники увидят, почему одни команды двигают бизнес вперёд, а другие создают иллюзию бурной деятельности. Генеральные директора поймут, как их воспринимают акционеры. Топ-менеджеры увидят, где именно они теряют скорость. Менеджеры среднего звена поймут, как перейти из категории «исполнитель» в категорию «опора». Молодые специалисты смогут избежать типичных ошибок на старте.

Я прошёл все эти ступени сам. Работал в Украине, Германии, России, в международных структурах. Строил карьеру внутри корпорации и создавал бизнес с нуля.

Эта книга не сделает карьеру за вас. Она даст вам то, чего часто не хватает, – понимание логики принятия решений на уровне руководства.

А в современном бизнесе понимание логики – это уже серьёзное конкурентное преимущество.

Берём быка за рога

Очень личная история

Когда-то в молодости один мудрый человек мне сказал следующую фразу: «Твоя нынешняя жизнь – это следствие решений, которые ты принял в прошлом. А твоя судьба формируется решениями сегодняшними». Сейчас, оглядываясь назад, уже будучи успешным бизнесменом и обеспеченным человеком, я понимаю, насколько это правда. Чтобы это проиллюстрировать, я хочу рассказать довольно личную историю.

Я много лет прожил и проработал в Германии. Первые деньги я заработал, моя посуда в ресторане, когда учился на курсах немецкого языка. Первой же моей официальной работой в Германии стала должность инженера по компьютерным сетям. Вроде бы нормальная работа? Более чем, но был один нюанс. За два месяца до своего первого рабочего дня я впервые в своей жизни увидел компьютер. Мои навыки ограничивались распечатыванием из Ворд резюме, которое мне помогло составить в электронном виде.

Как же так произошло, что меня вообще взяли на работу, спросите вы? Для меня это остаётся загадкой до сих пор.

Прошло уже больше 30 лет, но я отчётливо помню хронологию событий.

Итак, мне назначили собеседование на 17:00 31 января 1995 года. Это было самое первое моё собеседование в Германии. После 80 отправленных резюме и 80 отказов. Мейлов тогда не было; каждый раз надо было готовить папку с документами, распечатывать и подписывать резюме, а затем наклеивать на него фотографию. На подготовку каждого резюме уходил минимум один час. После этого надо было идти на почту отправлять его.

На собеседование я приехал за целых два часа, которые прождал на парковке компании.

Само собеседование длилось почти три часа, но проходило в очень дружелюбной атмосфере. Собеседовали меня тогда мои будущие руководители: начальник отдела планирования господин Ф. и руководитель группы систем управления электростанциями господин М.

Компания занималась автоматизацией электростанций, сама производила железо и софт для этого: компьютеры, различные блоки, печатные платы, шкафы, куда это всё встраивалось, приборы, датчики и многое-многое другое. Короче, маленькая копия компании Siemens с 600 сотрудниками.

А теперь мой бэкграунд: радиотехник, авиационный радиоинженер и только что законченное двухлетнее образование на экономиста производства в Немецкой академии служащих. Мягко говоря, так себе соответствие. Где авиация и где электростанции?

Руководители решили провести мне экскурсию по компании.

Сказать, что во время экскурсии у меня возникла паника, – это не сказать ничего. Представьте себе на минуточку, что вас перенесли на 40 лет назад, в середину 80-х, и рассказывают про нынешние технологии: интернет, смартфоны, кредитные карты, мобильную связь, социальные сети, блокчейн и биткоины.

Для наглядности приведу анекдот, которому уже более пятнадцати лет.

Фразы, за которые 25 лет назад (то есть уже 40 лет назад. – Прим. авт.) можно было попасть в дурдом:

«Я буду в лесу, но ты мне позвони».

«У меня рука замёрзла с тобой разговаривать».

«Блин, не могу войти в почту».

«Я тебе десять минут назад письмо отправил. Ты его получил?»

«Пока ехала в такси, успела книгу послушать».

Вот эти мне особенно нравятся:

«Давай подарим ему домашний кинотеатр».

«Переименуй папку».

«Ивана нет дома, он в армии, но вы ему позвоните».

«Воткни мне зарядку».

Те, кто смотрел первый сезон сериала «Гости из прошлого» с Юрием Стояновым в главной роли, поймут, о чём я.

И вот мы идём по различным коридорам, комнатам, производственным цехам. Они мне что-то рассказывают, я автоматически киваю, но понимаю процентов двадцать из того, что они говорят. И не из-за плохого знания немецкого языка, а потому что я вообще не знаю предметную область. Почти все технические термины, за исключением слов «блок», «кабель», «монитор», «компьютер» и «шкаф», мне были незнакомы. Даже такие слова, как Betriebssystem («операционная система») и Schnittstelle («интерфейс»), прошли мимо меня. Я судорожно пытался перевести их дословно, но дословный перевод понятий – «система предприятия» OS/2 и «места разреза» RS-485 и RS-232 – заводили меня в тупик. Я понимал, что к медицине это «место разреза» никакого отношения не имеет. Да и к разделке туш, наверное, тоже. Но на этом мои предположения заканчивались.

Наконец-то мы вернулись в кабинет начальника отдела. Садимся.

Он смотрит на меня и спрашивает:

– Ну что, господин Низник, это для вас?

Я был в состоянии паники, но старался этого не показывать. Первым эмоциональным порывом было желание отказаться; возможно, я так бы и поступил, если бы не ответственность за семью, которую надо было кормить.

Позволить себе замешательство я не мог и ответил:

– Вы видели моё резюме и знаете, что мой опыт абсолютно из другой области. Но я приложу максимум усилий, чтобы справиться.

После этого начальник отдела достал из ящика письменного стола листок с зарплатными сетками и сказал, что готов мне платить как молодому инженеру в первый год работы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.