



АЛЕКСАНДР НИЗНИК

СТРАТЕГИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ

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

МОСКВА

УДК 331.108.4
ББК 65.240
Н61

Низник, Александр.

Н61 Стратегия на повышение : правила корпоративной игры, о которых не догадываются сотрудники и молчат руководители / Александр Низник. — Москва : Эксмо, 2026. — 248 с. — (АВС рекомендует. Книги от экспертов Адизес Бизнес Консалтинг)

ISBN 978-5-04-239919-0

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 увольнении 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 978-5-04-239919-0

© А. Низник, текст, 2026
© Е. Новикова, иллюстрации, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	9
БЛАГОДАРНОСТЬ	11
ВСТУПЛЕНИЕ	13
БЕРЁМ БЫКА ЗА РОГА	16
Очень личная история	16
Четыре года за четыре дня	26
Достигатор и Мечтатель	33
Кто добивается успеха в жизни?	35
Рождённый крикать взмывать не может	39
А теперь о ракушках	44
Кто такой орлеут и чем он опасен	45
Система EAGLE	49
Работа по найму или собственный бизнес?	52
Упрощай и расти	56
Джоб ту би дан	58
Ценный КоПрод	61
Честность — это фундамент	65
$У = В - О$	67
Самая важная установка в жизни	69
Попытка — не пытка	72
Делай как я (сказал)	73
Не создавайте вакуум	74
Крутите свою «тарелочку»	76
Зона комфорта	80
Лифт и лестница	85
Всего лишь один процент	86

КАК ОЦЕНИВАТЬ СОТРУДНИКОВ	89
Опоздания как стиль жизни. Ефрейторский зазор	89
What You See Is What You Get.....	91
Карьерная арифметика	92
Личность сотрудника	93
Три группы сотрудников.....	95
Четыре категории сотрудников	97
Плохих сотрудников не бывает	99
«Солёные огурцы», «тормоза» и прочий балласт.....	101
Пять зон контроля руководителя	104
Четыре вида интеллекта руководителя	107
Человеческий светофор.....	112
Правила работы	119
ДНКП сотрудника	121
Три состояния знания.....	126
Эффект Даннинга — Крюгера.....	129
Собеседование — начало всех начал.....	131
Отзывы о кандидатах: нужны ли они?.....	137
Никогда не бывает второго шанса.....	140
Стабильность — это иллюзия	142
Самособеседование	145
Правило Парето в профессиональной жизни	147
Законы Паркинсона: почему вы заняты, но неэффективны?	149
Коэффициент перспективности сотрудника (КПС).....	153
Правило «10 — 80 — 10».....	160
Теория разбитых окон	162
Забыть и забить	165
Четвёртый гвоздь.....	168
Оставить нельзя уволить	170
ЧТО НА ЧТО МЕНЯЕМ	173
Обмен КоПрод на зарплату. Виды обмена.....	173
Круговорот КоПрод в жизни.....	176
Что такое деньги?	178
Что такое зарплата и за что её должны платить?	179
Цена и ценность сотрудника.....	181
Формула ценности сотрудника.....	184

Главный критерий эффективности сотрудника	185
Пять реальных признаков эффективного сотрудника	187
Карл (но не Маркс) был прав	189
Совещания — зло или благо?	191
Не надо менять людей, надо менять людей	194
Перевернутая реальность руководителя	195
КТО СТАНОВИТСЯ «БИГ БОССОМ»	197
Вертикальная и горизонтальная карьеры	197
Расхотеть раньше, чем разучиться	199
Фразы, тормозящие карьеру	200
Лень — двигатель карьеры	203
Чего же на самом деле хочет руководитель?	205
Как принимаются решения о повышении?	207
По правильную сторону стола	212
Квадрант карьерной перспективы	215
Лучший способ сделать карьеру	217
Репутация — это не рубашка	218
Каждый кузнец своего (не)счастья	223
Привет из далёкого прошлого	227
Вся наша жизнь — продажи	228
Bedarf и Bedürfnis	232
Важнейшее качество сильного руководителя	235
Сообщение от Юли	236
Fordern и Fördern — две стороны лидерства	237
Руководитель — это ремесло	239
10 заповедей успешного руководителя	241
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	244

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 жалуйся 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 выкристаллизироваться 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.