



**TopContact**  
EXECUTIVE SEARCH

## **Успех глазами лидеров**

**Бывшие сотрудники McKinsey  
о карьерном успехе**

*Be in **Top***



## Введение

Продолжающийся экономический рост в России наряду с растущим объемом иностранных инвестиций требует все большего количества квалифицированных работников. Пожалуй, на российском рынке сейчас невозможно найти ни одной серьезной компании, которая не испытывала бы кадрового дефицита. Стоит отметить, что «война за таланты» начинается с конкуренции за студентов и выпускников вузов и, охватывая все ступени иерархической лестницы, доходит до высшего управленческого персонала.

Повышенный спрос на управленцев ведет к постоянному росту зарплат, так как компании готовы устанавливать практически неограниченный уровень компенсации руководителю, способному не только разработать конкурентоспособную стратегию развития компании, но и добиться ее реализации. Кроме того, существующие условия на российском рынке труда позволяют сделать карьеру в России значительно быстрее, чем во многих других регионах мира. Уже нередки ситуации, когда возраст руководителей крупных предприятий не превышает 25-30 лет.

Профессионально занимаясь executive search, большую часть заказов мы получаем именно на подбор руководителей высшего звена. Примечательно, что некоторые работодатели не имеют четкого представления о том, какое образование и опыт должны быть у идеального кандидата, в то время как другие желают видеть кандидатов из определенных отраслей или компаний. Одной из таких организаций, бывших работников которой рады принять многие российские работодатели, является международная консалтинговая компания McKinsey & Company.

Во-первых, McKinsey очень тщательно подходит к системе подбора персонала, что позволяет компании привлекать в свои ряды наиболее способных и эффективных сотрудников. Во-вторых, считается, что, сотрудники McKinsey, принимающие участие в многочисленных проектах по стратегическому консалтингу как в России, так и в других странах, после нескольких лет работы в компании хорошо подготовлены к решению управленческих задач любого уровня сложности.

От чего зависит успех в карьере? Почему некоторые люди стремительно достигают карьерных высот, в то время как для других карьерное развитие является недостижимой задачей? Какое значение для развития карьеры имеет образование, степень MBA, какое влияние на карьеру оказывает место работы молодого специалиста? Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, летом 2007 года мы запустили проект «Успех глазами лидеров», в ходе которого в июле – сентябре 2007 года мы провели 23 интервью с бывшими сотрудниками McKinsey, компании, являющейся бесспорным лидером по количеству успешных карьер своих «выпускников». Опираясь на сведения, полученные в ходе этих интервью, мы и подготовили данный отчет.

Мы надеемся, что наша публикация будет интересна как участникам нашего проекта, так и более широкой аудитории, и в очередной раз привлечет внимание всех, кто заинтересован в карьерном успехе, к необходимости системного подхода к планированию собственного карьерного развития.

Лия Купчина,  
Управляющий партнер  
TopContact Executive Search

<sup>1</sup> Далее по тексту - McKinsey

## Методология

Исследование проводилось в июле – сентябре 2007 года как путем личного интервьюирования, так и при помощи рассылки анкет. К участию в исследовании было приглашено более 50 бывших сотрудников российского офиса McKinsey. В результате были получены 23 заполненные анкеты.

## Портрет респондента

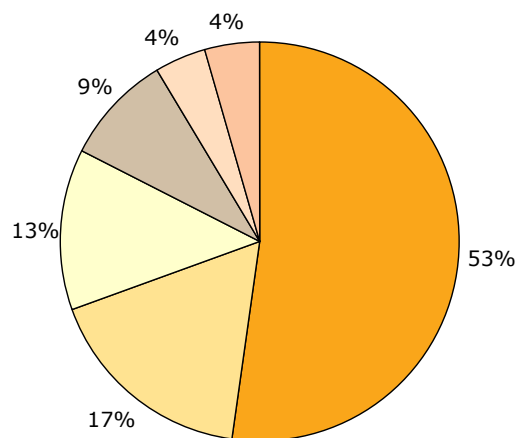
В настоящее время чуть более половины опрошенных работают на высших руководящих позициях, таких как генеральный директор, президент или управляющий партнер, 11 человек занимают позиции второго уровня, такие как финансовый директор, вице-президент, руководитель бизнес-направления, директор по развитию, заместитель генерального директора.

## Работа в McKinsey

Участники исследования начали свою работу в McKinsey в период с 1991 по 2002 год и завершили свою карьеру в компании между 1994 и 2007 годом. Большинство опрошенных (61%) проработали в компании от двух до четырех лет, в то же время несколько респондентов (13%) посвятили McKinsey более семи лет.

Большая часть респондентов приняли решение о работе в McKinsey в результате дней карьеры, проведенных в бизнес-школах при получении степени MBA, что говорит об эффективности работы компании с бизнес-школами. Значительно меньшее количество сотрудников пришли в компанию по рекомендации своих знакомых, уже работающих в McKinsey, и отправив резюме напрямую в компанию. Наименее популярными способами устройства в компанию оказались ответ на опубликованную вакансию и использование рекомендаций, не являющихся сотрудниками McKinsey.

## Способ устройства в McKinsey



- В результате дней карьеры при получении степени MBA
- По рекомендации знакомых, работающих в McKinsey
- Оправив резюме напрямую в компанию
- Другое
- В ответ на опубликованную вакансию
- По рекомендации знакомых, не работающих в McKinsey

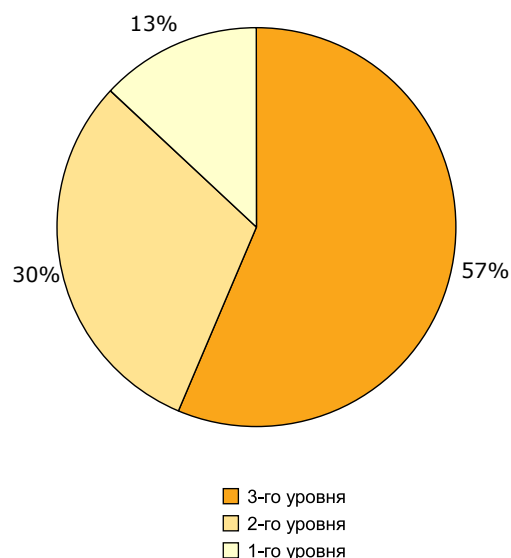
## Новый работодатель

Большая часть опрошенных нами менеджеров ушли из McKinsey с позиции консультанта разного уровня (19 человек). Очевидно, с последней позицией в McKinsey связан и уровень предлагаемых должностей на новом месте работы. Тем, кто работал в McKinsey консультантом, в основном, предлагались должности третьего уровня, такие, например, как заместитель руководителя бизнес-направления или заместитель финансового директора. Вообще, новые должности распределились следующим образом: 13 человек ушли на позиции третьего уровня, семь человек заняли позиции второго уровня, и лишь троим из опрошенных нами сотрудников сразу же было предложено возглавить компанию.

Примечательно, что все 23 человека выбрали для себя в качестве нового места работы российские компании. В основном, все уходили в крупные холдинговые компании, в то время как три человека решили заняться собственным бизнесом или ушли в компании, созданные их бывшими коллегами. Наиболее часто называемой причиной ухода явилось получение предложения о работе, от которого нецелесообразно было отказываться. На втором месте оказалось желание применить накопленный опыт консалтинговых знаний в индустрии.

Интересно, что в первую очередь, рассматривая предложение о работе, сотрудники McKinsey обращали внимание на то, насколько адекватными являются акционеры в компании – потенциальном работодателе. На втором месте при принятии решения оказался уровень и амбициозность задач и проектов в рамках обсуждаемой вакансии, на третьем – конкурентный уровень оплаты труда. Стоит отметить, что такие факторы, как лидирующее положение нового работодателя в отрасли, финансовое положение компании, наличие четкой стратегии развития и прозрачной структуры собственности, не оказывали решающего влияния на принятие решения о переходе из McKinsey на новую должность в индустрии.

## Позиция в новой компании



## Карьерный успех

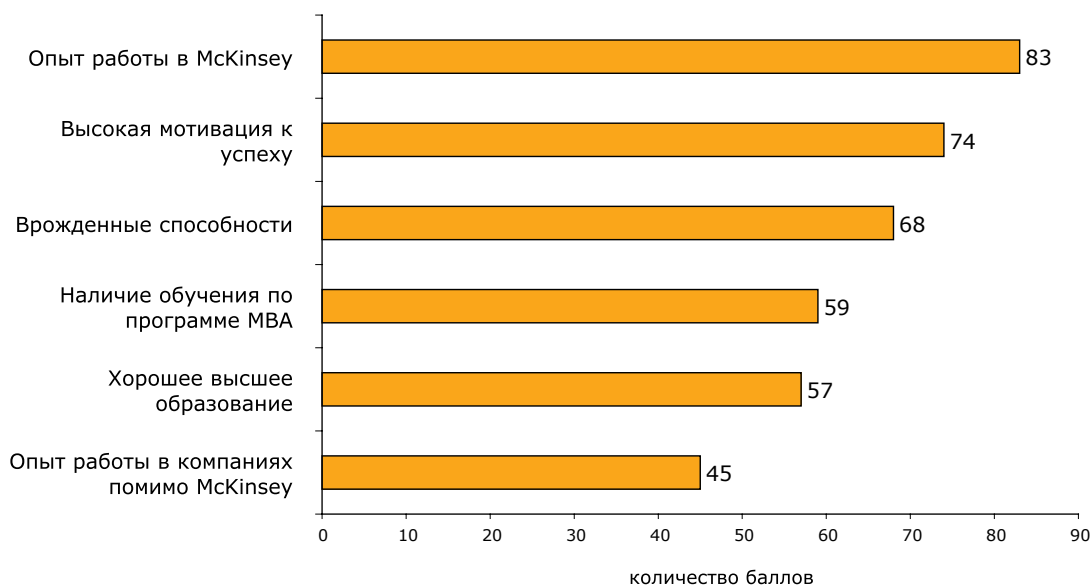
15 из опрошенных нами респондентов считают свою карьеру определенно успешной, оставшиеся восемь, более осторожные в своих оценках, полагают, что, возможно, их карьера является успешной. Соответственно, тех, кто считает свою карьеру неуспешной, в числе опрошенных нами 23 бывших сотрудников McKinsey, как мы и ожидали, не оказалось.

Успешностью своей карьеры опрошенные, в первую очередь, обязаны своему опыту работы в McKinsey. Двое менеджеров высказали абсолютную уверенность в том, что их карьера была бы

столь же успешной даже в том случае, если бы они не работали раньше в McKinsey. 15 респондентов были менее категоричны, заявив, что, возможно, достигли бы карьерного успеха и без McKinsey.

На второе место среди факторов, влияющих на карьерный успех, была поставлена высокая мотивация к успеху и лишь на третье место – врожденные способности. По мнению участников опроса, ни получение высшего образования в престижном вузе, ни обучение по программе MBA не являются решающими факторами для достижения карьерного успеха. На последнее место участники опроса поставили наличие опыта работы в других компаниях, помимо McKinsey.

### Влияние различных факторов на карьерный успех



<sup>2</sup> Влияние каждого из факторов респондентов попросили оценить по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние, 5 – максимальное. Результат отражает сумму ответов всех респондентов.

## Важнейшие личностные качества для карьерного успеха

Какими же качествами должен обладать менеджер, для того чтобы построить успешную карьеру?

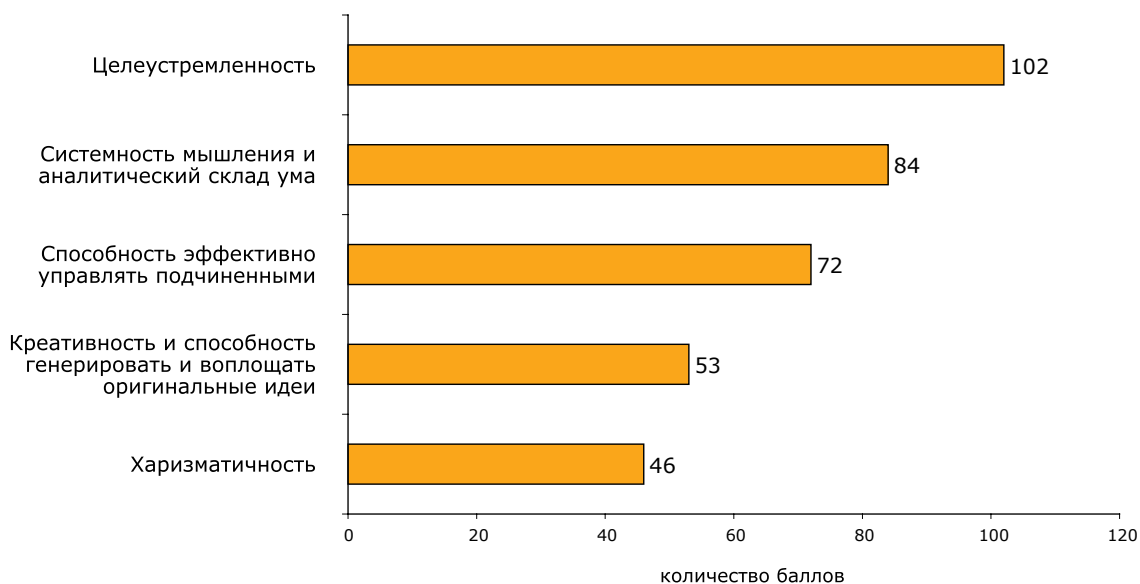
Как считают участники опроса, основное качество успешного руководителя – целеустремленность. Далее, с большим отрывом, следует системность мышления и аналитический склад ума. Способность эффективно управлять подчиненными получила сравнительно невысокую оценку респондентов, видимо ввиду того, что данным качеством должен обладать любой руководитель.

Невысоко была оценена и креативность вместе со способностью генерировать и реализовывать оригинальные идеи, набравшая лишь 53 из макси-

мально возможных 115 баллов, что поставило креативность на предпоследнее место в рейтинге.

Последнее место досталось такому качеству, как харизматичность. Несмотря на то что многие бывшие и настоящие сотрудники McKinsey сами являются достаточно яркими, неординарными и харизматичными людьми, они не считают, что данное качество оказывает существенное влияние на построение успешной карьеры. Причем, если по другим качествам оценки участников опроса разошлись и одни и те же качества получали диаметрально противоположные оценки от различных респондентов, оценки харизматичности у всех были примерно одинаковыми: ни один из респондентов не отметил харизматичность в качестве наиболее важного качества для достижения карьерного успеха.

**Наиболее важные качества менеджера**



<sup>3</sup> Респондентов попросили оценить важность каждого из качеств для построения успешной карьеры по пятибалльной шкале, где 1 – наименее важное, 5 – наиболее важное. Результат отражает сумму ответов всех респондентов.



## Наиболее успешные карьеры бывших сотрудников McKinsey

Нам интересно было узнать, как участники нашего опроса оценивают успешность карьеры своих бывших коллег. Для этого мы попросили респондентов назвать троих бывших сотрудников McKinsey, чьи карьеры они считают наиболее успешными. В результате было названо более 10 имен, в числе которых оказались Максим Басов, Геннадий Газин, Роман Денискин, Кирилл Дмитриев, Александр Изосимов, Тав Морган, Виталий Несис, Алексей Резникович, Михаил Шамолин, Сергей Щебетов и Сергей Эмдин.

Чаще остальных упоминалось имя Александра Изосимова, генерального директора ОАО «ВымпелКом». Александр Изосимов родился в 1964 году. В 1987 году окончил Московский авиационный институт. В 1995 г. получил степень MBA бизнес-школы INSEAD. В 1991 - 1996 гг. работал в McKinsey. В 1996 году перешел на работу в компанию Mars. До 2001 года был генеральным менеджером Mars по странам России и СНГ, затем стал региональным президентом Mars по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии. С октября 2003 года - генеральный директор ОАО «ВымпелКом».

Вторым по успешности участники опроса считают Сергея Щебетова, до июня 2007 года занимавшего пост генерального директора ОАО «Система

Телеком». Сергей Щебетов родился в 1966 году. В 1991 году окончил Новосибирский университет, в 1994 году получил степень MBA в бизнес-школе Стэнфордского университета. С 1994 по 1996 годы работал консультантом в российском офисе McKinsey. В 1997 - 1999 годы - вице-президент департамента корпоративных финансов ATON Capital Group, с 1999 по 2001 год был директором по развитию ЗАО «Интегрум-Техно». С июня 2001 года Сергей работал в АФК «Система», где сначала был руководителем департамента корпоративного развития, с апреля 2005 года - первым заместителем генерального директора ОАО «Система Телеком», а с января 2006 года - генеральным директором компании.

И, наконец, третьим по количеству набранных голосов стал Сергей Эмдин, возглавляющий ОАО «Иркутскэнерго». Сергей Эмдин родился в 1971 году в Ленинграде. Он окончил Санкт-Петербургский государственный университет, Канзасский университет, Гарвардскую школу бизнеса, имеет диплом магистра бизнес-администрирования. С 1994 по 2000 год работал в McKinsey. С 2000 года - первый заместитель генерального директора ОАО «Ульяновский автозавод». С 2001 работал на руководящих постах управляющей компании группы «Северсталь». В декабре 2002 года назначен исполнительным директором, а в октябре 2005 года - генеральным директором ОАО «Иркутскэнерго».

<sup>4</sup> Здесь и далее должности указаны на момент подготовки отчета - октябрь 2007 года

## Взгляд на перспективу

Несколько человек из опрошенных нами респондентов завершили свою карьеру в McKinsey менее года назад, в то время как часть респондентов покинули компанию еще в середине 90-х годов. Нам показалось интересным узнать мнение участников опроса относительно их будущего карьерного развития, для чего мы попросили респондентов указать, кем и в какой компании они видят себя в пятилетней перспективе.

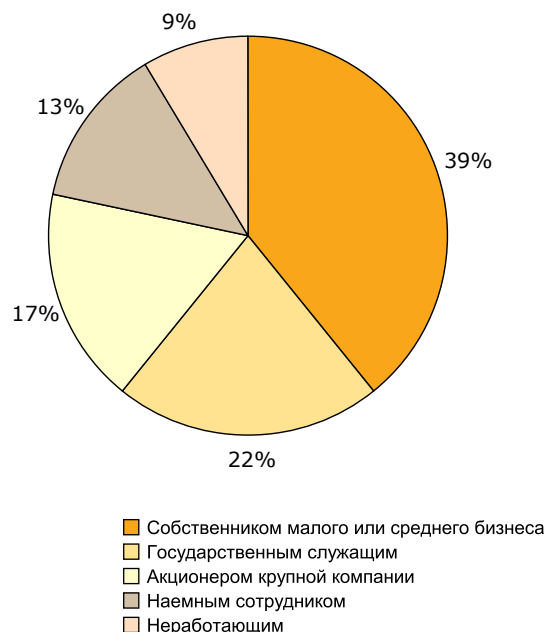
Оказалось, что продолжать работать наемными работниками в 2012 году планируют лишь трое участников опроса. Существенная часть опрошенных, 13 человек, стремятся к управлению собственным бизнесом. Девять из них видят себя в роли собственников среднего или малого бизнеса, в то время как четверо планируют быть акционерами крупной компании.

Двое респондентов надеются в течение пяти лет завершить профессиональную карьеру и избавиться от обязательств по ежедневному посещению офиса.

Достаточно неожиданным оказался тот факт, что пятеро из числа опрошенных бывших сотрудников McKinsey, занимающих в настоящее время руководящие позиции в крупных компаниях, готовы в течение пяти лет перейти на госслужбу. Их желание показывает как общую тенденцию к укреплению органов государственной власти в России, так и готовность первоклассных менеджеров выйти за рамки бизнес-задач одной, хотя и, возможно, достаточно крупной, компании и приступить к решению задач государственного уровня.

Большая часть опрошенных нами менеджеров видит будущее своей карьеры в России. В то же время многие из принявших участие в нашем проекте руководителей, в биографии которых сочетается опыт работы в McKinsey, хорошее бизнес-образование и успешное руководство известными компаниями на развивающемся российском рынке, готовы возглавить крупные международные компании.

## Кем Вы себя видите через 5 лет



<sup>3</sup> Респондентов попросили оценить важность каждого из качеств для построения успешной карьеры по пятибалльной шкале, где 1 – наименее важное, 5 – наиболее важное. Результат отражает сумму ответов всех респондентов.



## Заклучение

Мы с интересом и энтузиазмом работали над данным проектом, позволившим нам в новом свете увидеть бывших сотрудников McKinsey, среди которых есть как клиенты, с которыми мы активно сотрудничаем, так и кандидаты на руководящие позиции.

Несколько выводов данного исследования показали нам особенно интересными и достойными того, чтобы вынести их в Заключение.

Для руководящих работников при принятии решения о смене места работы, в первую очередь, имеют значение адекватность акционеров новой компании и удобство работы с ними, а также амбициозность и масштаб решаемых задач. Вопросы компенсации и уровня оплаты труда стоят лишь на третьем месте.

Ключевым фактором своего карьерного успеха респонденты считают опыт работы в McKinsey. Это говорит о том, что молодым специалистам стоит очень внимательно относиться к выбору места работы, так как годы работы в одних компаниях могут оказать лишь незначительное влияние на скорость их карьерного роста, в то время как несколько лет в других могут послужить трамплином для стремительного карьерного взлета.

Врожденные способности наряду с хорошим образованием являются важными, но не всегда достаточными факторами, влияющими на успешное карьерное развитие. Значительно важнее проявлять целеустремленность и иметь высокую мотивацию и ориентированность на успех. Аналитический склад ума и системность в качестве факторов карьерного развития были оценены участниками опроса более высоко, чем креативность и харизматичность.

Двое из трех самых успешных «выпускников» McKinsey имеют опыт работы на руководящих позициях в телекоммуникационной отрасли. В этой же отрасли работают еще двое из тех, чьи имена были названы их бывшими коллегами среди сделавших наиболее успешную карьеру. Это говорит о способности бывших сотрудников McKinsey развивать наиболее динамично растущие отрасли экономики.

Бывшие сотрудники McKinsey, получившие опыт руководства ведущими российскими компаниями, хорошо подготовлены к работе на международном рынке, и их навыки могут быть эффективно использованы в случае назначения их руководителями крупных компаний, работающих на развивающихся рынках.

Мы благодарим всех участников нашего опроса за потраченное время, плодотворное общение и интересные идеи, которыми они делились с нами в ходе проекта, и желаем им новых карьерных высот и самореализации.



**TopContact**  
EXECUTIVE SEARCH

## **Контактная информация**

### **Лия Купчина**

Управляющий партнер  
TopContact Executive Search  
liia@topcontact.ru

### **Артур Шамилов**

Партнер  
TopContact Executive Search  
arthur@topcontact.ru

### **TopContact Executive Search**

+7 (495) 221 4989  
www.topcontact.ru  
119034 Москва, Пожарский пер., 15