

# БОНУСЫ, ОЦЕНКИ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Бисквитов! Мы хотим бисквитов!

*Коржик, «Улица Сезам»*

— Он задубина. Полнейшая задубина.

Мы с Труубом сидим на сессии по оценке аналитиков, проходящей дважды в год. Эндрю Голд, associate второго года, оценивает работу аналитика первого года Карла Кантора. Дуг Франкен, управляющий директор, отвечающий за HR в DLJ, никак не может понять, что Голд пытается сказать. Он требует пояснений.

— Голд, что такое? Я в первый раз слышу это слово.

Голд поясняет:

— Задубина — это дубина, которую можно применять только для одного — лупить кого-нибудь по заднице. Это не прогулочная трость, это не бита для бейсбола. Она подходит только для одного — дать кому-нибудь по жопе. Это самый тупой и бессмысленный вид дубины. И Кантор — это настоящая задубина.

Франкен решает, что с этим надо разобраться подробнее:

— Голд, помоги мне понять — что Кантор сделал такого, чтобы заслужить такую характеристику?



— Он разработал для меня модель слияния компаний, в которой ухитрился забыть про целый дивизион! Мы представили комитету наше чертово «беспристрастное мнение», основанное на модели, в которой отсутствовал важнейший дивизион бизнеса. Это был настоящий позор. Я не могу работать с такими людьми. Его надо уволить.

Я посмотрел на Трууба. Я знал, что мы думаем об одном и том же. Аналитик Кантор вовсе не был «задубиной». Задубиной был Голд. Он нарушил самые базовые основы. Вы не можете приказывать обезьяне сделать модель слияния и рассчитывать, что в ней не будет никаких ошибок. Работу обезьяны надо проверить, потому что обезьяна наверняка оставит после себя пару шкурок от банана. Мы знали, что Голд был ленив, и его лень привела ко вполне закономерному результату. Но сейчас он не хотел тонуть в одиночку. Он хотел утащить на дно и Кантора.

Нам с Труубом надо было выступить в защиту Кантора. Он был неплохим парнем. Работающим слишком много, но все-таки неплохим. Он сделал много работы для меня и Трууба. Мы обещали ему, что выступим в его защиту на оценочной сессии. Слово взял Трууб:

— Кантор хороший человек. Обвинения Голда — это полная ерунда. Парень работает здесь 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Для меня он проходил через стены. Иногда неправильные стены, но проходил. Мы здесь обучаем не нейрохирургов, а обезьян, и Кантор — хорошая обезьяна.

В комнате на минуту воцаряется молчание. Остальные associates не знают, что делать. У associates вырабатывается непроизвольный рефлекс — кивать в знак согласия. Нас долго обучали сотрудничеству. Любые конфликты сбивают нас с наезженной колеи. Наконец прорезывается голос и кого-то из associates:

— Да, я думаю, что Кантор — хороший работник. Для меня он всегда делал хорошую работу.

Волна уходит. Боги-associates улыбаются Кантору, его оценка будет положительной. Он получит свой бонус.



Дважды в год все associates DLJ набиваются в конференц-зал. Мы сидим в креслах и поглощаем салаты. Управляющий директор Франкен и старший associate, отвечающий за подбор аналитиков, сидят перед нами, как индийские махараджи. Они зачитывают фамилии аналитиков — одну за другой, по алфавиту. Когда произносится очередная фамилия, те associates, которые работали с названным аналитиком, оценивают, чего он стоит. Эти оценки используются для определения бонусов аналитиков, которые могут изменяться в пределах от 30 тысяч долларов для аналитика первого года до 100 тысяч для аналитика третьего года. Мы все принимаем обязательство хранить в секрете все, что будет происходить на оценочной сессии. Нам сказали, что если хотя бы одно слово из произнесенных на сессии просочится во внешний мир, наказание будет быстрым и жестоким. Это наша собственная Звездная Палата. Мы становимся торговцами лошадьми, рассматривающими зубы и десны старых кляч, чтобы решить, кого послать на бойню, а кто поработает еще с полгодика. На несколько часов мы получаем в свои руки настоящую власть.

С этими оценочными сессиями было две проблемы. Первая — это то, что мы были воспитаны всегда и во всем следовать руководящей линии. Независимая мысль не приветствовалась. Мы были процессорами. Нам не разрешали иметь собственное мнение. Нам разрешалось иметь только мнение наших управляющих директоров. Так что, когда они дважды в год запирали нас в комнате и требовали поделиться своим мнением о работе аналитиков, мы не знали, что делать. Обычно мы впадали в панику и прятались за свой безусловный рефлекс — согласно кивать.

На практике это означало, что каждая оценка аналитика принималась почти единогласно. Если associate, первым взявший слово, давал положительную оценку, то все последующие оценки сверкали, как алмаз. Если первый associate ругал аналитика, тому можно устраивать похороны. Воскрешение было маловероятно, и подвергнутый критике аналитик мог получить бонус на тридцать-сорок тысяч меньше, чем его более удачливые коллеги.



Мнение associates либо нарастало, как прилив, либо падало, как отлив, и противостоять потоку было трудно. Все associates хотели оказаться в одном вертолете — независимо от того, летел ли он в джунгли или на базу. Так нас воспитывали и обучали.

Вторая проблема — это то, что оценочные сессии аналитиков неизбежно становились отдушинами для месяцами накапливавшегося у associates раздражения. Раздражения от того, что ими самими помыкают вице-президенты, старшие вице-президенты, управляющие директора. Они нас подгоняли, подстегивали, хлестали, и нам приходилось это терпеть, копя злость. И сорвать мы могли ее только на аналитиках. Проводившиеся дважды в год оценочные сессии были для нас единственной возможностью публично причинить кому-нибудь боль. Ведь избивать собаку намного приятнее в присутствии зрителей. Наши мамы должны были нами гордиться.

Мы рассаживаемся в конференц-зале, но нас гложет смутное сомнение. Мы понимаем, что все эти оценки полная ерунда. Мы знаем, они не позволяют точно выяснить, кто из аналитиков заслуживает поощрения, а кто — наказания. Мы знаем, что оценка аналитика может зависеть от того, с какой ноги встал сегодня associate. Мы также знаем, что Франкен, делающий заметки о каждом аналитике, может и не записать какие-то мнения associates. Мы также знаем, что сейчас старшие банкиры, точно так же, как и мы, набились в зал и оценивают нас самих, и их оценки точно так же будут далеки от справедливости, как и наши. При этом ставки для нас более высоки, потому что бонусы у нас больше, чем у аналитиков. Так что нам есть о чем волноваться.

В DLJ пик в оценочной работе наступает в начале февраля, перед объявлением бонусов. В этом DLJ отстает от других банков. В Goldman и Morgan бонусы назначаются в конце декабря. Во многих других инвестиционных банках — в январе. Политика DLJ хитрее: она присматривается к тому, какие бонусы выплачивают другие банки, и вычисляет, сколько надо заплатить своим золотым крысам, чтобы те не переметнулись к другим. В итоге



образуется почти шестинедельный период времени между концом декабря и началом февраля, наполненный обсуждением слухов о бонусах в других банках. На обсуждение слухов мы тратим все больше времени, а на работу — все меньше. Бонусам посвящены все наши мысли, заботы и разговоры. Если кому-то поставят диагноз плоскостопие в терминальной стадии, он на это не обратит внимания. Мы потратили целый год, горбятся над столами и целуя в задницы начальство — в ожидании, что это будет достойно вознаграждено. Если окажется, что наши коллеги в других банках заработали больше нас, так мы пойдем горбатиться и целовать задницы туда. В конце концов, задницы из Morgan Stanley ничем не отличаются на вкус от задниц из DLJ.

Каждый associate, у которого есть знакомый associate из другого банка, становится важным источником информации. Слухи летают, как ласточки перед дождем. Мы все садимся за телефоны и начинаем обзванивать людей, которых мы не видели со дня последнего звонка в бизнес-школе.

— Привет, это Джонни Рольф. Вы там уже знаете что-то про свои бонусы?

— Да, нам уже объявили.

— И какие?

— 80 тысяч минимум, 110 тысяч максимум.

— Фига се, неплохо!

— А ты что слышал?

— Я слышал, что в Goldman будет от 90 до 130 тысяч, это пока больше всех. Bankers Trust — от 70 до 100 тысяч. Вот дешежка!

Вот и весь разговор, практически дословно. Никаких формальностей, никаких «Привет, как ты, как семья, как идут дела после бизнес-школы?» Природа звонка предельно ясна обеим сторонам, информация передается в обмен на информацию. Отклонений от ритуала не замечено ни в одном инвестиционном банке.

Как только кто-то из нас получает новые цифры, они со скоростью звука распространяются между всеми. Может быть, точнее будет сказать — со скоростью распространения запаха денег. Мы



его чувствуем. Мы решаем задачи сбора информации о бонусах в конкурирующих банках с таким рвением, какого от нас невозможно дожидаться при обычной работе. Речь идет о нашем собственном банковском счете. Для нас не существует секретов. Мы знаем, что если какой-то департамент оказался необычно прибыльным в прошедшем году, то уровень бонусов будет немного выше, а если его результаты были плохими — то немного ниже. В целом общие результаты работы банка влияют на размер наших бонусов меньше, чем на бонусы старших банкиров. Нам более важно, как наши бонусы соотносятся с бонусами наших коллег в других банках.

У DLJ всегда была репутация фирмы с максимальными вознаграждениями сотрудников. Для associates второго года это могло означать получение бонуса, на 30 тысяч долларов большего, чем у его коллег в других инвестиционных банках. Единственным банком, устойчиво державшим бонусы на уровне DLJ, был Goldman, так что первым делом мы старались узнать, каков уровень бонусов там. Этим задавалась высота планки для нас. Некоторые банки, такие как PaineWebber, всегда оказывались в самом низу списка. Мы с Труубом так и не смогли разгадать загадку — с чем же сравнивали свои бонусы associates из этих банков. Нас же интересовало только то, чтобы наши бонусы попадали в тройку высших на Уолл-стрит. Вопрос был не в деньгах, а в праве задирать нос выше всех.

После шести недель навязчивых размышлений о том, сколько нам заплатят, при объявлении окончательных цифр мы неизбежно испытывали разочарование. Вне зависимости от чисел, если их объявление не сопровождается фейерверком и тушем в исполнении духового оркестра, выясняется, что мы концентрировались совсем не на том, на чем надо было бы. После шести недель павлиньего раздувания и кудахтанья о том, что мы через полтора года после окончания бизнес-школы заслужили бонус, который вместе с зарплатой составит 200 тысяч за год, получение каких-то жалких 180 тысяч выглядело бы как издевка и насмешка.



Джим Файерстоун, руководитель моей группы, позвонил мне по телефону:

— Джон, зайди, пожалуйста, в мой офис на пару минут. Нам надо поговорить о твоём бонусе.

Я прошел через холл к офису Файерстоуна. Что меня ждет? Слава и удача? Или унижение и позор?

Как только я вошел в его офис, он жестом пригласил меня сесть на диван. Файерстоун передал мне листок бумаги. Это была докладная записка, направленная на мое имя от Стивена Толлса и Брока Лебланка, председателя и вице-председателя банковской группы. Наверху был заголовок: «Годовой бонус и вознаграждение».

Файерстоун начал говорить: «Джон, мы были крайне довольны твоей работой в прошедшем году. У фирмы этот год также удался. Твой бонус отражает оба этих факта».

Я не слышал, что он мне говорит. Я лихорадочно бегал глазами по бумаге в поиске цифр. Найти их было несложно — они были приведены в первом же абзаце.

Мы рады проинформировать вас, что вам назначен бонус в размере 125 тысяч долларов... Вы также получили 19 тысяч в качестве специального вознаграждения за вашу роль в проводившемся DLJ IPO... Вместе с зарплатой... суммарное вознаграждение... 209 тысяч долларов.

Вот так, значит. Ожиданиям пришел конец. Цифра была очень и очень неплоха — примерно такая же, какие были в Goldman. Я получу в десять раз больше, чем за последний год работы в рекламном бизнесе перед уходом в бизнес-школу. В свою очередь, управляющие директора, на которых я работал, получают в десять раз больше меня. Это очень крутая кривая роста доходов. Это то, что ждало меня, если я смогу все вынести. Однако пока что я не мог быть счастлив. Я не знал, во сколько оценили моих коллег. Хотя я заработал 209 тысяч, могло случиться так, что все они зарабатывали по 215 тысяч. В этом случае я бы остался в лузерах.



Тем временем Файерстоун продолжал что-то бормотать. Он зачитывал выдержки из некоторых письменных отзывов, которые оставили вице-президенты и управляющие директора, с которыми я работал. Он был скрупулезным человеком и хотел, чтобы я услышал всю историю.

«...Джон — настоящий командный игрок, важный актив группы телекоммуникаций и шоу-бизнеса...»

«...он демонстрирует зрелый подход. На него всегда можно положиться и быть уверенным, что работа будет закончена в срок.»

«...мне по-настоящему понравилось работать с Джоном. Все клиенты давали ему высокую оценку».

«...Джон является многообещающим банкиром. У него есть потенциал стать настоящей звездой».

Я не слушал. Все эти фразы были из стандартного набора. Я начал подозревать, что у всех вице-президентов, старших вице-президентов и управляющих директоров на столе лежат пачки отксеренных характеристик с прочерком на месте имени. Возможно, у них есть три пачки: «хороший», «средний», «плохой», и им остается рассортировать associates по трем кучкам.

Речь Файерстоуна подходила к концу.

— Джон, ты находишься среди лидеров своего набора, и твой бонус это отражает. Но очень важно, чтобы ты не обсуждал свое вознаграждение с коллегами. Эта информация не касается никого, кроме тебя, и мы рассчитываем, что ты подойдешь к этому вопросу соответственно.

Я встал, чтобы идти. Я думал о том, что сейчас услышал. Я ожидал чего-то в этом роде. Мне говорили об этом раньше. Идея была прозрачной: информация — это власть, и если никто из нас ничего не скажет другим, то начальство каждому из нас может сказать то, что он хочет услышать, и мы останемся стадом довольных баранов. Они могут заплатить всем нам одинаковую сумму, но сказать каждому, что он получил больше всех. Наше эго не страдает, и у нас не будет причин для раскола и трений.

Однако мы оказались слишком хитрыми. У нас был план.



Мы разработали план, как обойти требования секретности. Мы все опасались называть друг другу конкретные цифры, так что придумали систему, которая могла и защитить нашу анонимность, и позволяла поделиться информацией. Мы все договорились собраться в конференц-зале, написать цифры на кусочках бумаги и бросить их в шляпу. Один из нас вытащит записки, выпишет все цифры на листе бумаги в порядке убывания, сделает копии этого списка и раздаст их всем нам. Таким образом каждый сможет определить свое место в выстроенной начальством иерархии. Если кто-то решит, что его обидели, он получит возможность выразить свое недовольство перед начальством. Он сможет сделать так, что его неудовольствие станет известным. Баланс власти перейдет от них к нам. Все карты будут у нас на руках.

Я вернулся в свой офис и позвонил Слику:

— Слик, привет, это Рольф. Я получил свою цифру, а ты?

— Я тоже. Когда встречаемся?

— Я для этого и звоню. Собирай войска.

— О'кей.

Через десять минут Слик позвонил мне снова:

— Рольф, ты в это не поверишь.

— Во что?

— Все рухнули. Никто уже не хочет делиться.

— Да почему же?

— Я не знаю. Никто не говорит прямо. Все придумали какие-то идиотские отговорки.

Не надо быть Эйнштейном, чтобы понять, почему это произошло. Каждому сказали, что он среди лидеров набора. Все хорошо понимают, что нас водят за нос, но никто не хочет обнаружить, что лучшим он вовсе не является. Инвестиционный банкинг располагает целым арсеналом средств для привлечения таких самолюбленных болванов, как мы, и это оказалось нашей ахиллесовой пятой. Большие мальчики хорошо это знали. Они знали нас лучше, чем мы знали себя.



— Слик, скажи мне только, какая цифра была первой в твоём годовом вознаграждении? Это была двойка?

— Да.

— Тебе говорили, что ты среди лидеров?

— Говорили.

— Мне тоже.

— И ты не думаешь, что мы с тобой действительно лидеры?

— Никоим образом. Видимо, они всем говорят одно и то же.

Я хочу позвонить Крыльям. Он единственный, кто по-прежнему готов участвовать в обмене информацией.

Я позвонил Крыльям. Сумма его годового дохода также начиналась с двойки. Ему сказали, что он среди лидеров. Да, это был шаблон. Это не случайное совпадение. Они играли на наших чувствительных струнах, как на арфе. Мы по сравнению с ними были безнадежными любителями-балалаечниками. Зазвонил мой телефон. Это был Аллигатор.

— Рольф, наклеывается заказ на выпуск высокодоходных облигаций. Я хочу увидеть черновик инвестиционного предложения завтра утром, поскольку встреча с клиентом назначена на четверг. Почему бы тебе не подойти ко мне в офис и не обсудить, что нам надо для этого сделать?

Вот черт. Впереди бессонная ночь. Реальность мстит, причем в острой форме. Радость по поводу большого заработка оказалась мимолетной. Я работал целый год, шесть недель думал только о бонусе и успел понаслаждаться плодами своих трудов в течение десяти минут! Мне надо возвращаться к трудовым будням инвестиционного банкинга. У меня было ощущение, что я значу не больше, чем барахло на чердаке. Я глубоко вздохнул и пошел к Аллигатору.