

УДК 331

Мотивация и просоциальное поведение руководителя

Motivation and Pro-social Behavior of the Head

Луценко Сергей Иванович,

эксперт,
НИИ корпоративного
и проектного
управления,
аналитик,
Институт
экономических
стратегий ООН РАН
E-mail:
scorp_ante@rambler.ru

Автор рассматривает особенности совершенствования системы мотивации менеджмента. В статье обращено внимание не только на классическое понимание механизма системы мотивационных выплат посредством материальных выгод (оплата по результату — pay for performance), но и на систему мотивации с использованием нематериальных стимулов. Автор предлагает внедрение в компаниях просоциального механизма, который позволил бы предупредить акционеров (участников) от неправомерных действий со стороны руководителя.

Ключевые слова: руководитель, материальное стимулирование, мотивационные выплаты, просоциальный механизм.

The author considers features of improvement of system of motivation of management. In article the attention not only to classical understanding of the mechanism of system of motivational payments by means of material benefits (payment by result — pay for performance), but also is paid to the system of motivation with use of non-material incentives. The author offers introduction in the companies of the pro-social mechanism which would allow to warn shareholders (participants) from illegal actions from the head.

Keywords: head, material stimulation, motivational payments, pro-social mechanism.

Когда речь идет о руководителе, то в основе его отношений с юридическим лицом лежат фидуциарные обязанности по отношению к компании (п. 3 ст. 182, п. 3 ст. 53.1 Гражданского кодекса РФ).

Обязанности руководства компании

Российское корпоративное законодательство требует, чтобы генеральный директор (управляющая организация, управляющий) и члены правления при осуществлении своих прав и исполнении

обязанностей действовали в интересах общества добросовестно и разумно. Обязанность указанных лиц действовать добросовестно и разумно в интересах общества означает, что они должны проявлять при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей, определенных в уставе, заботливость и осмотрительность, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах. Соответствующее толкование дано в постановлении

Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 06.03.2012 № 12505/11.

Рискованные сделки и плохое управление нарушают обязанность должной осмотрительности и приводят к снижению стоимости активов (акций компании), что тождественно лишению собственности участников (решение Европейского суда по правам человека от 07.11.2002 по делу «Ольжак против Польши»).

В свою очередь, в Кодексе корпоративного управления, рекомендованного к применению письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463, говорится, что система вознаграждения должна быть направлена на сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров; обеспечивать полной прозрачностью относительно материальных выгод, предоставляемых членам совета директоров, в виде четкого разъяснения применяемых подходов и принципов, а также детального раскрытия информации по всем видам выплат, льгот и привилегий, предоставляемых членам совета директоров за выполнение своих обязанностей. Причем в Кодексе корпоративного управления реализуется механизм вознаграждения для членов исполнительных органов и иных руководителей по результату (*pay for performance*) — оценка по продуктивности работы.

Другими словами, механизм вознаграждения, заложенный в национальном Кодексе корпоративного управления, направлен на реализацию идеологии материальных стимулов относительно руководства.

Механизм вознаграждения

Как отмечает Стаут, стратегии вознаграждений за результативность по своему характеру часто сопряжены с пагубными решениями социального характера — корпоративными скандалами [1].

В основу схем мотивационных выплат за результативность положена теория оптимального контракта — *Homo economicus* (идеальная модель экономического субъекта, которому присуще корыстное поведение, предсказывающая, что предполагаемые материальные стимулы являются лучшими и доступными, чтобы мотивировать агента (члена органов управления компании), с целью реализации дела, порученного принципалом (собственником)). Результат не обязательно связан с более эффективным поведением директората, поскольку результат может быть достигнут и с помощью авантюристического и неэтичного, а порой незаконного поведения последнего.

Представленная статья пытается дополнить пробел в отношении разрешения конфликта интересов между собственниками и менеджментом, используя механизмы мотивации просоциального характера. Комбинирование социальных сигналов и дискреции (умеренное материальное вознаграждение по результату) в отношении руководства компании порождает просоциальную мотивацию, мотивируя работать более честно и добросовестно, нежели прагматичные материальные схемы, которые заложены в контрактах (трудовых договорах) между сторонами, которые подавляют желательное просоциальное поведение.

Механизм вознаграждения, заложенный в национальном Кодексе корпоративного управления, направлен на реализацию идеологии материальных стимулов относительно руководства.

Неразумной политикой вознаграждения компаний является вывод за скобки принятия управленческих решений собственников (отстранение их от решения вопроса о выплате органу управления).

Как замечает Стаут, проблема вознаграждений менеджменту должна рассматриваться как проблема проектирования надлежащих стимулов по отношению к мотивации менеджмента и служить интересам акционеров [1, с. 5]. При этом оптимальная контрактная теория работает эффективно лишь при условии определения четких и прозрачных правил игры, которым руководитель должен следовать, чтобы заработать.

Сами решения (положения, приказы и другие локальные документы компании) и значения мотивационных выплат должны быть объективными и согласованными заранее с уполномоченным лицом. Предполагаемое соглашение между сторонами является важным, потому что теория оптимального контракта полагается на модель *homo economicus* и не оставляет возможности для доверительных аспектов. Мотивационные контракты могут управлять поведением рациональных и эгоистичных агентов и принципалов, только если их условия изложены четко, объективно и реально.

Система вознаграждений органу управления по результату (именно такая модель мотивационных выплат заложена в Кодексе корпоративного управления) имеет свои недостатки, поскольку она коррелирована с моделью *homo economicus*, предусматривающей рациональное, эгоистичное, а порой неправомерное поведение актора (члена органа управления компанией), который стремится, даже в условиях четких правил игры, установить собственные. Следовательно,

привязка мотивационных выплат исключительно к результату деятельности компании (выручка, прибыль, курсообразование акций или капитализация компании) не является эффективной, поскольку опирается исключительно на идеологию материальных стимулов.

Неразумной политикой вознаграждения компаний является вывод за скобки принятия управленческих решений собственников (отстранение их от решения вопроса о выплате органу управления). В частности, установление в ряде компаний энергоснабжения такого критерия, как средневзвешенная стоимость обыкновенных акций за весь период работы членом совета директоров по сравнению со средневзвешенной стоимостью данных акций за весь предыдущий период работы (шести месяцев предшествующей расчетной дате) членом совета.

Определение размера вознаграждения и его выплата в соответствии с данным механизмом не зависит от дальнейшего волеизъявления акционеров и связаны исключительно с динамикой рыночной капитализации общества. Иное означало бы фактическое отстранение участников от решения вопроса о выплате вознаграждения назначенным ими членам совета директоров и влияния на размер этого вознаграждения (постановление ФАС Поволжского округа от 12.08.2010 по делу № А06-7624/2009).

Данная ситуация рождает почву для злоупотреблений со стороны органов управления (в частности, владение инсайдерской информацией может

спровоцировать рост акций или, напротив, понижение, при отсутствии реального вклада со стороны члена органа управления в конечный результат), а также нарушения фидуциарных обязательств.

Кроме того, данная ситуация является недопустимой по одной простой причине. У акционера (собственника), осуществившего вложение в ценные бумаги (акции), возникает ожидаемое стремление проявить интерес к судьбе своих вложений (финансовый интерес), т. е. получать сведения о деятельности компании, проверять обоснованность прогнозов относительно прироста цены акции, контролировать причитающийся по его акциям доход и т. п. (постановление Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 18.06.2013 № 3221/13 по делу № А40-50320/12-138-470).

Актуальная модель мотивации

В современных реалиях необходимо совершенствовать модель вознаграждений по результату, которая базируется на парадигме *homo oeconomicus*, подразумевающей, что люди — рациональные и эгоистичные акторы, с ориентиром на модель мотивационных выплат, которая основана на добросовестности (просоциальности) действий со стороны руководителя компании.

Действие руководителя (акционера) следует рассматривать просоциальным или «добросовестным» всякий раз, когда он жертвует своим временем, денежными средствами или некоторым другим ценным ресур-

сом, чтобы помочь или избежать причинить вред другому или соблюсти правила этики [1, с. 10].

Просоциальное поведение со стороны принципала (собственника, акционера) и агента (руководителя, менеджмент) связано с определенными особенностями (социальные сигналы). В частности, определенные жесткие правила игры (инструктаж), предложенные принципалом агенту; ожидания со стороны другого участника, т. е. как повел бы себя он в схожей ситуации, при схожих обстоятельствах.

Руководитель должен следовать условиям установленной инструкции со стороны собственника. Например, соглашение, подписанное между руководителем и уполномоченным лицом компании (советом директоров, акционером), которое предусматривает, объективные мотивационные выплаты (величина вознаграждения, механизм расчета) не только за результат деятельности (например, рост капитализации компании), но и не денежные награды (предоставление привилегированного отдыха, комфортабельные офисы, продвижение по службе).

Дополнительно к механизму оценки личной эффективности руководителя необходимо внедрить программу долгосрочной мотивации. Вознаграждение по данной программе должно напрямую быть связано с результатами деятельности организации и профессионализмом сотрудников. Подобные программы мотивации работников распространены в деловой практике крупных компаний («КОМСТАР», «Лукойл», «Альфа-капитал», «АФК-Система»,

Дополнительно к механизму оценки личной эффективности руководителя необходимо внедрить программу долгосрочной мотивации.

Действующее
российское
законодательство
не запрещает
устанавливать
дополнительные
требования
к кандидатам на
должность в орган
управления,

«Норильский никель» и др.), что свидетельствует об их эффективности.

Например, программа долгосрочного материального поощрения может быть направлена на заинтересованность менеджмента в отношении улучшения качества корпоративного управления, на создание долгосрочных трудовых и корпоративных отношений путем распределения между участниками «фантомных» акций.

При соблюдении условий, установленных программой долгосрочного поощрения, ее участникам предоставляется право на получение ежегодного бонуса посредством закрепления за ними определенного количества «фантомных» акций с возможностью предъявить компании требование об их погашении и оплате в установленных лимитах.

Таким образом, одним из условий материального поощрения является эффективность деятельности руководителя и достижение компанией положительного экономического результата в целом.

Модель обязывает лицо, которое наделено управленческой дискрецией (собственника, орган управления), координировать вклады различных заинтересованных лиц; защищать добросовестных участников от действий других участников, которые действуют в личных интересах.

Устав

Основным инструментом, с помощью которого можно качественно улучшить корпоративное управление, является устав — внутренний корпоративный документ, который ог-

раничивает управленческие полномочия менеджмента (права на выбор горизонта времени для достижения корпоративных целей), совета директоров.

В уставе прописаны особенности принятия управленческих решений, требования к руководителю, а также механизм подразумеваемых (имплицитных) ограничений.

Данный механизм был заимствован из практики Европейского суда по правам человека и определяет ситуации (случаи), которые не прописаны напрямую в тексте нормативного акта. Механизм позволяет руководителю действовать по собственному усмотрению в определенной ситуации (он имеет право выбирать горизонты времени при реализации экономической стратегии компании при условии, что данная экономическая стратегия будет наилучшей в интересах компании, с учетом реального положения дел), при этом его решения должны соответствовать принципам законности и быть в рамках корпоративной цели. Если подразумеваемые (имплицитные) ограничения отражены в уставе и руководитель с ними ознакомлен, то в случае нарушения устава руководителем акционер сможет представить суду доказательство того, что руководитель знал о положениях устава и тем не менее совершил сделку в личных интересах.

С целью улучшения качества корпоративного управления необходимо в уставе учесть требования к кандидатам в органы управления (в том числе в отношении внешних руководителей).

Данный отбор кандидатов, прописанный в уставе, позволит снизить градус конфликтов между заинтересованными участниками.

Действующее российское законодательство не запрещает устанавливать дополнительные требования к кандидатам на должность в орган управления, в частности требования, связанные с особенностями работы компании, в том числе касающиеся профессионального опыта (объективное выражение мнения), репутации, сведений о владении акциями других компаний, о его аффилированности с другими лицами и т. п.

Просоциальный элемент

Просоциальные сигналы отмечены Высшим арбитражным судом РФ в своем постановлении Президиума от 06.03.2012 № 12505/11, согласно которому добросовестность (в нашем случае — просоциальность) действительный означает, что руководитель как лицо, которому акционеры доверили руководство текущей деятельностью общества, должен **совершать действия, ожидаемые в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах от хорошего руководителя.**

Другими словами, Высший арбитражный суд рассматривает просоциальное поведение руководителя компании через призму ситуации и обстоятельств, в которых хороший руководитель повел бы себя добросовестно (прислушиваясь к своей совести (бескорыстно), а не материальным искушениям и алчности). То есть принципал

доверяет агенту, в свою очередь, агент также будет доверять принципалу и действовать просоциально.

Как замечает Стаут, схема вознаграждения, основанная исключительно на материальном стимулировании, воспроизводит три взаимно усиливающихся механизма: происходит изменение восприятия социального контекста, что способствует выработке мотивации эгоизма; создаются материальные искушения, которые могут аннулировать совесть; и, наконец, происходит «выдавливание» лиц с относительно просоциальными особенностями характера [1, с. 23].

Интересным представляется позиция правоприменителя в отношении добросовестности (просоциальности) руководителя компании. В частности, он отметил, что единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор) при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно.

Согласно правовой позиции Высшего арбитражного суда Российской Федерации, изложенной в постановлении Президиума от 08.02.2011 № 12771/10, при рассмотрении споров о возмещении причиненных обществу единоличным исполнительным органом убытков подлежат оценке его действия (бездействия) с точки зрения добросовестного и разумного осуществления им прав и исполнения возложенных на него

Для оценки вины руководителя используется абстрактная модель ожидаемого поведения в той или иной ситуации разумного и добросовестного участника имущественного оборота.

Создание модели вознаграждения с просоциальным поведением руководителя позволит качественно улучшить корпоративное управление, а также снизить риск действий менеджмента в личных интересах.

обязанностей, а также исследованию вопрос о наличии факта уменьшения имущества общества в результате его действий.

Оценка руководителя

При оценке действий руководителя необходимо учитывать следующее обстоятельство.

Для оценки вины руководителя используется абстрактная модель ожидаемого поведения в той или иной ситуации разумного и добросовестного участника имущественного оборота. Участвуя в гражданском обороте, он обязан был принимать все меры для того, чтобы не причинить вреда имуществу или личности другого участника оборота и при определении того, какие меры следует предпринять, проявлять ту степень заботливости и осмотрительности (вспомогательные фидуциарные обязанности), которая требуется от него по характеру его участия в обороте.

Однако существуют ситуации, когда директор вынужден принимать должные меры в нестандартной ситуации, которую невозможно учесть. Абстрактная модель ожидаемого поведения не работает.

В подобных ситуациях действия руководителя не выходят за пределы обычного риска, в случае принятия им личной ответственности за исполнение обязанностей, т. е. когда его **действия превосходят ожидаемое**

поведение от абстрактного добросовестного директора, например представление поручительства от своего имени, передача в залог своих акций, доли в уставном капитале (постановление Арбитражного суда Московского округа от 19.06.2018 по делу № А40-138599/2017).

Риск схемы вознаграждения за результат заключается в том, что добросовестные руководители уступают искушению и заигрываются с неэтичным или незаконным поведением, тем самым переступая черту законности, добросовестности и этичности. Данное явление носит название «когнитивный диссонанс», другими словами — несогласованность (непоследовательность) между верой и фактическим поведением участника.

Создание модели вознаграждения с просоциальным поведением руководителя позволит, комбинируя нематериальные награды в совокупности с умеренными материальными стимулами по результату, качественно улучшить корпоративное управление, а также снизить риск действий менеджмента в личных интересах.

Библиографический список

1. Stout L. Killing Conscience: The Unintended Behavioral Consequences of «Pay for Performance» // Working Paper. Cornell School of Law. — 2012. — P. 2.

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ:
 телефон: 8 (495) 274-2222 (многоканальный).
 E-mail: podpiska@panor.ru www.panor.ru