

## أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟

بيتر جاكوبز

من يمكنه أن يلوم شركة مايكروسوفت لإلغائها منح امتياز الأوراق المالية؟ إن عالم الشركات قد عانى من كدمات ضخمة نتيجة الفاضل الإجمالي في استخدام الامتيازات، ويبدو أن مجلس معايير المحاسبة المالية يتسم بالاتزان حين يطلب من الشركات أن تنظر إليها كنفقة تعويض، وهناك جدل قوي قائم في تأثيرها في تحفيز الموظف. والعديد من الشركات سوف تنهي قريباً التعامل بالامتيازات برمتها.

ولكن هناك الكثير من الشركات ومنها سيتيجروب - بقيت ملتزمة باستخدام منح الامتيازات في كل مستوياتها المؤسسية. وفي الواقع، فإن سيتي غروب تقيد الامتيازات في برنامج التعويض لعشرات الآلاف من موظفيها العاملين في أمريكا الشمالية. ثم إنها تعطي هؤلاء الذين يتلقون تعويضاً مبنياً على الأوراق المالية خياراً أكبر بطريقة الدفع - بين الامتيازات والأوراق المالية المقيدة - بينما تضيق الظروف التي بموجبها يمكن للامتيازات أن تُستخدم.

ولكن التفكير ملياً حول دور امتياز الأوراق المالية في شركتي سيتغروب ومايكروسوفت ومجموع نتائج الشركات الأخرى، أوجد مناقشة أوسع حول كيفية تكوين رابطة ذات معنى بين الدفع وإستراتيجية الشركة. وبينما لا تزال العديد من الشركات في المراحل الاستشكافية، بدأت الشركات الأخرى تجني الثمار. إن أساليبهم تظهر التفكير المتجدد حول الطريقة التي نحفز بها الجميع ونعوضهم ونكافئهم، وذلك ابتداء من العاملين في الخطوط الأمامية وانتهاء بالمديرين التنفيذيين في أماكن العمل الحديثة.

### امتيازات فوق الامتيازات

بالرغم من أن دور الامتيازات هو ليس كل ما تتضمنه مناقشة التعويض، ولكنه بالتأكيد محوره. ويربط بيتر شينكوس، مدير إداري في شركة ميرسير، البيئة بظاهرة الطقس الموضحة في كتاب «العاصفة الكاملة» بقلم سياستين جنغير، ويقول فيها: «إن الكثير من الأمور تحدث في وقت واحد». وتجد الشركات نفسها فجأة بحاجة ماسة إلى لزوم تقييد الامتيازات، وعدد الامتيازات المتداولة واحتمال تخفيف الدخل، ولقد دفع انحدار السوق الرئيس العديد من الامتيازات إلى الفرق وغضب المستثمرين حول الدفع الجامح للمديرين التنفيذيين الرئيسيين.

وهناك أيضاً مسألة مدى فاعلية التحفيز الناجمة عن استخدام أداة الامتيازات. وعلى سبيل المثال، ففي مقال «القلق إزاء امتيازات الأوراق

المالية» نُشر في مجلة «المنظور الاقتصادي» قام البروفسور براين هول من جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال، والبرفسور كيفين مورفي، بتفحص مشكلات استخدام الامتيازات في برامج الحافز الطويل الأمد عن كثب. ولقد وجدنا، من بين تلك المشكلات مقدرة الامتيازات الضعيفة إلى حد ما على تحفيز الموظف وأدائه أثناء انهيار السوق وعلى خلاف ذلك، المكافآت الكبيرة نوعاً ما التي يقدمونها إلى الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو المتوسط أثناء ازدهار الأسواق.

وماذا عن تأثيرات القضية القائمة ضد مفهوم حق الملكية والامتيازات فحسب؟ يقول غاري لوكي، الذي يقود ممارسة التعويض للمديرين التنفيذيين في شركة تاورز بيرين الاستشارية: «إن الشركات تبحث عن آليات تعويض تُبنى على نحو أقل على منهج المحاسبة وعلى نحو أكثر على أهداف العمل التجاري».

ويقول شينغوز: هناك تحول من بين الاتجاهات المتعددة نحو تنوع أكبر في برامج التحفيز طويلة الأمد، حيث بدأت بعض الشركات لا تدرج خيار استخدام ميزات الأوراق المالية وتسبدها بمزيج من الوقت -والأداء- والأسهم المقيدة والتي لها القيمة نفسها. بالإضافة إلى ذلك، يقول شينغوز: إن بعض الشركات تقوم بإعادة توزيع جزء من القيمة الحالية لبرنامج التحفيز طويل الأمد إلى قيمة نقدية من برنامج تعويضهم وذلك للإداريين ذوي المستوى المتوسط أو الأقل منه. وإن هذا الأمر أتى من قبل الاكتشاف الذي يفيد أن الموظفين في معظم الأوقات يستعملون ميزات الأسهم عندما يمكن استخدامها، وذلك بعد أن تصبح حقاً من حقوقهم ويستعملونها بفاعلية كتعويض نقدي.

ويضيف شينغوز أن هناك اتجاهاً آخر قد بدأ من قبل، وهو عرض الخيار لبرامج التحفيز طويلة الأمد حتى يتسنى للمديرين التنفيذيين أن يختاروا من قائمة قد تتضمن النقد والأسهم المقيدة والامتيازات.

## تحدي التوجيهات

إن الشركات التي تفكر في إستراتيجيات التعويض المستقبلية يجب أن تنظر إلى ما يفعله الآخرون:

### برامج المنح المعكوسة

هناك في قلب مفهوم أنظمة بلانر للتعويض المتغير، التزام للمديرين التنفيذيين الكبار. وإن هذا الالتزام هو وضعهم في أسفل مكيال الترتيب. إن بالاجي كريشنا مورثي، المدير التنفيذي الرئيس والمنتج لأنظمة شاشات العرض المسطحة، يرى أن برنامج تعويض الشركات مؤسس على ثلاثة مبادئ:

الأول، هو أن تهدف الشركة إلى توظيف مديرين وعمال من صفوة الشريحة الربعية من تقانة السوق، ولذلك فإنها ستدفع تعويضاً يناسب تلك الشريحة. ولكنه يشير في الوقت نفسه إلى أن «الجزء المتغير من التعويض يُدفع فقط عندما تحقق الشركة أعلى الأداء الربعي بالمقارنة مع أقرانها.

أما الثاني، فإن الشركة تطلب من مديريها التنفيذيين الكبار أن يشتروا أسهماً بما يعادل عشرة بالمئة من أجرهم الأساسي؛ وذلك في

السوق المفتوح. وتكون هذه المشتريات زيادة على الأسهم التي من الممكن أن يحصل عليها المدير التنفيذي عند منح الشركة امتياز الأوراق المالية أو أي تعويض متعلق ببرنامج الأسهم. إن شركة بلانر تكافئ مثل هذه المشتريات بمنح تسعة امتيازات مقابل كل سهم يُشترى. ويذكر كريشنا مورثي هنا: «إن هبوط سعر الأسهم يلحق الضرر بالمساهمين أكثر بكثير من مالكي الامتيازات».

وثالثاً، إن الشركة تدفع تعويضاً متغيراً للموظف، فقط بعد أن تدفع حصص المساهمين وبعد ذلك تدفع وفقاً لهرمية معكوسة. وهذا يعني وجوب دفع المنح كاملة إلى العمال التنفيذيين قبل أن تدفع إلى مديرهم. وبعد ذلك تدفع إلى رؤساء الأقسام وبعدها التنفيذيين الكبار وأخيراً إلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

ويقول كريشنا مورثي: «إن هذا المفهوم يظهر الرابطة المباشرة بين مسؤولية القيادة والتأثير». ويضيف قائلاً: «إن المدير التنفيذي الرئيس هو الأخير في القائمة ولذلك فهو المتحمل الرئيس للصدمات لأنه يمتلك المقدرة العظيمة على التأثير في أداء الشركة».

### قائمة برنامج التحفيز

إن شركة لينكولين ناشونال، وهي شركة تقدم خدمات مالية تتمركز في ولاية فيلاديلفيا، استبدلت أخيراً ببرنامج موظفيها المتعلق بامتيازات الأسهم برنامجاً جديداً للتحفيز طويل الأمد والذي يسمح للموظفين أن يختاروا من قائمة تداولات تعويضات متغيرة. ويقول جورج دافيز، نائب

الرئيس للموارد البشرية: إن الشركة حددت لكل منصب مؤهل برنامج تحفيز طويل الأمد ذا قيمة معينة، ويخصص الموظف نوعية التداول التي يود دفعها. ولتعويض الفروقات التي تتعلق بمخاطر كل تداول فإن الشركة توفر امتيازات أسهم بقيمة 100% وأسهم بقيمة 80% ونقد بقيمة 67%.

وأما السمة الأخرى، التي يتميز بها برنامج شركة لينكولن الجديد، فهي أن المتطلبات التي تخول منح الأسهم والامتيازات تتضمن الآن عنصر الأداء. إن معايير الأداء - ربح حامل الأسهم.

### تعقيبات التعويض

إن البروفيسور ادوارد لولير، الذي يدرّس مادة الإدارة والمؤسسة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في كاليفورنيا ومؤلف كتاب «عامل الناس بطريقة صحيحة»، هو مدافع جريء عن التعويض بالأسهم في كل مستوى من مستويات المؤسسة.

ويقول لولير: إن العاملين المصنفين تحت مستوى الإدارة الرئيسة والذين يمتلكون الأسهم قد يرون الرابطة بين أدائهم لعملهم وبين سعر أسهم الشركة رابطاً ضعيفاً، ولكنهم بالرغم من ذلك يفتخرون بامتلاكهم لها. ويتخوف لولير من أن الشركات سوف تتراجع عن إعطاء الامتيازات للناس من تلك المستويات وليس للمديرين التنفيذيين الكبار. ويضيف: إذا فعلت الشركة ذلك فإنها سوف توقف ممارسة التعويض، المتداول على نحو واسع، عن طريق الأسهم.

إن بعض الشركات قد أخطأت بالفعل بمنح امتيازات قد تصبح حقاً مكتسباً بأسرع مما ينبغي. ويذكر لولير أيضاً: إن هذا الأمر يجعل المديرين يركزون، بنحو كبير، على دخل وسعر أسهم قصيرة الأمد، وفي النهاية يُلحقون الضرر بالشركة ولا يكثرثون إلى المصادقية. ويضيف مؤكداً: إذا كان للامتيازات أي دور فيجب عليها أن تكون طويلة الأمد.

والدخل الفعلي - يجب أن يصل إلى الستين بالمئة من عمل الأقران التجاري قبل أن يكافئ البرنامج الموظفين. ولكن المكافأة سوف تتضاعف إذا وصل الأداء إلى خمسة وسبعين بالمئة. ويقول جون بوسيا، رئيس مجلس إدارة لينكولين والمدير التنفيذي الرئيس: «إن برنامج التحفيز طويل الأمد مجدٍ على نحو كبير، وقائم على المسهمين، وله معايير أداء صارمة».

ويقول دافيز: إن برنامج تحفيز شركة لينكولين طويل الأمد يغطي نحو 60 مديراً من مديري الشركة التنفيذيين النخبة. وهناك برنامج مشابه يمنح مكافآت الأسهم فقط بناء على الأداء، ولقد بدأ هذا البرنامج يتغلغل إلى قلب المؤسسة.

### برامج خيارات محدودة

هناك حوالي 80.000 إلى 90.000 موظف في الولايات المتحدة وكندا مؤهلين للإسهام في برنامج سيتيفروب لامتيازات الأسهم، لذا فإن أي تغيير ثانوي قد يؤدي إلى عواقب خطيرة فيما يتعلق بالنتائج النهائية.

وبرغم ذلك، فإن الشركة عدلت من برنامجها في محاولة لجعله أكثر جاذبية للموظفين وأسهل ضبطاً. فعلى سبيل المثال، تقول شيري ماير هانوفر، مديرة قسم التعويض بالأسهم العالمية في شركة سيتيفروب: إن التغيير الرئيس يمكن المسهمين في برنامج امتيازات الأسهم أن يتلقوا جزءاً من منحة الامتيازات كأسهم مقيدة (سهم واحد لكل أربعة امتيازات). وفي المماثل فإن الشركة تعرض ميزة في برنامج الأسهم المقيدة تسمح فيه للموظفين أن يخفضوا من أسهمهم المقيدة إلى 25% وأن يتلقوا أربعة امتيازات لكل حصة من الأسهم. وتقول ماير هانوفر: على الرغم من أن برنامج سيتيفروب للتعويض بالأسهم ليس بالضرورة برنامجاً متنوعاً ولكنه يوفر للموظف خيارات أوسع.

ولبذل جهد ذي مستوى أعلى للسيطرة على برامج التعويض المبنية على خيار الأسهم، فإن سيتي غروب خفضت مدة استعمال الامتيازات من السنوات العشر التقليدية إلى ست سنوات لكل المنح المستقبلية، وأضافت مدة حيازة إلزامية وهي سنتان لكل الحصص المبتاعة من الامتيازات.