

اعطای سهام به کارکنان

برنامه اعطای سهام به کارکنان ، یا Employee Stock Ownership Plan که به اختصار ESOP گفته می‌شود، یکی از برنامه‌های جذاب و روبه‌رشد در سازمان‌ها و استارت‌آپ‌ها است که اگر به‌درستی پیاده‌سازی شود، علاوه بر مزایای فراوانی که برای خود سازمان دارد، باعث افزایش رضایت کارکنان نیز می‌شود. در این مقاله سهام تشویقی کارمندان در [سیمپل اچ آر](#) ، به بررسی جنبه‌های مختلف برنامه واگذاری سهام به کارمندان از منظر فعالان منابع انسانی می‌پردازیم. لازم به ذکر است که پیاده‌سازی یک برنامه ESOP خوب، سه ضلع دارد: حقوقی، اقتصادی و [منابع انسانی](#). در این مقاله تلاش می‌کنیم تمام مواردی که در ضلع منابع انسانی آن وجود دارد را پوشش دهیم تا بتوانید با دیدی گسترده و مشرف به تمام مسائل در ضلع خود، تصمیم‌گیری و حتی به سایر اضلاع نیز کمک کنید.

برنامه ESOP یا اعطای سهام به کارکنان چیست؟

تاریخچه پیاده‌سازی برنامه‌های ایسآپ (ESOP)، یا همان اعطای سهام به کارکنان ، به سال ۵۰ میلادی برمی‌گردد و تا قانونی‌شدن این شیوه، تخصیص سهام چیزی حدود ۲۵ سال زمان برد و قانون آن در آمریکا، اولین بار در سال ۱۹۷۴ میلادی تأیید و تصویب شد. جالب است بدانید هدف اصلی از تأیید این طرح، جبران خدمات کارکنان در دوران بازنشستگی بود و نه سایر مزایایی که امروزه برای مدیران و مالکان کسب‌وکار اهمیت دارد و این قضیه تا جایی در آمریکا پیش رفته است که شاهد ایجاد انجمن‌های مختلفی برای معرفی بهترین طرح‌های ESOP و سازمان‌های فعال آن هستیم ([منبع](#)).

به‌طور کلی، برنامه‌های سهام تشویقی کارمندان امکان انتقال مالکیت قسمت محدود یا کامل سازمان را به پرسنل سازمان اعطا می‌کند. به نوعی می‌توان گفت که طرح‌های واگذاری سهام به کارمندان ، شباهت زیادی به تقسیم سود در سازمان بین کارکنان دارد؛

با این تفاوت که در ضرر شرکت نیز آنان شریک شما هستیم و ارزش دارایی‌شان کاهش می‌یابد.

برای ایس‌آپ از شیوه‌های مختلفی استفاده می‌شود؛ بعضی آن را وابسته به عملکرد، بعضی دیگر آن را وابسته به سال حضور در شرکت و بعضی حتی وابسته به توان مالی افراد، استراتژی‌های مختلفی طراحی می‌کنند که خارج از موضوع بحث اینجا است. اما در هر صورت، هر مدل و استراتژی را برای اعطای سهام به کارکنان در نظر گرفتید، باید اصول و مواردی را در آن رعایت کنید که در ادامه توضیح می‌دهیم.

یک برنامه اعطای سهام به کارکنان (ESOP) موفق، چه زمانی اجرا می‌شود؟

برنامه ESOP می‌تواند با استراتژی‌های مختلفی اجرا شود، اما زمانی می‌توان گفت برنامه اعطای سهام به کارکنان موفق است که:

۱. مدیران ارشد (به‌طور معمول) علاقه داشته باشند به‌جای دریافت پول نقد، سهام دریافت کنند.

۲. مدیران ارشد (به‌طور معمول) مقدار زیادی از سهام خود را بعد از اینکه امکان فروش داشتند، در سازمان نگه می‌دارند.

۳. مدیران ارشد سطوح بالاتری از همکاری را با یکدیگر برای تحقق اهداف سازمان از خود نشان می‌دهند.

البته ده‌ها ملاک دیگر نیز می‌توان برای موفق نشان دادن یک برنامه سهام تشویقی کارمندان انتخاب کرد؛ اما این سه اتفاق به‌نوعی مکمل یکدیگر در نشان دادن موفقیت یک برنامه واگذاری سهام به کارمندان هستند.

چرا احتمال شکست برنامه اعطای سهام به کارکنان وجود دارد؟

پیش از آنکه به اهداف مختلف انجام برنامه اعطای سهام به کارکنان بپردازیم، لازم است بدانیم کل سابقه برنامه سهامداری کارمندان، کمتر از ۵۰ سال قدمت دارد و روزبه‌روز در حال پیشرفت و به‌روزرسانی است؛ بنابراین، احتمال شکست در آن زیاد است. اما با بررسی دلایل شکست برنامه‌های ایس‌آپ، چند دلیل عمده به شرح ذیل به چشم می‌خورد:

- **عدم رغبت کارکنان به خرید سهام:** یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست برنامه سهامداری کارکنان این است که افراد شرکت، علاقه‌ای به خرید یا شریک شدن در سهام سازمان را ندارند؛ زیرا برای آنان ارزش فعلی سازمان، برنامه‌ای که

سازمان در آینده دارد و چشم‌اندازی که از خود تصور می‌کند، وجود ندارد یا شفاف نیست، یا اگر هم شفاف باشد، آنقدر جذاب نیست که بخواهند در آن سرمایه‌گذاری کنند.

- **برنامه سهام تشویقی کارمندان پیچیده است:** اغلب برنامه‌های ESOP بسیار پیچیده و کسب‌کردن امتیاز لازم برای سهام‌داری، بسیار دشوار است و افراد ترجیح می‌دهند که اصلاً وارد این پروژه‌ها نشوند. شروط عجیب و غریب عملکردی، سابقه کاری بسیار بالا، شرط به ادامه فعالیت طولانی‌مدت و امثالهم، از مواردی است که این برنامه را با شکست روبه‌رو می‌کند.
- **نقدشوندگی پایین:** یکی دیگر از دلایل شکست برنامه‌های اعطای سهام به کارکنان این است که امکان نقدشوندگی پایینی دارند؛ به این معنی که خریدار مشخصی برای پرسنل سهام‌دار وجود ندارد یا اگر وجود دارد، سازوکار فروش آن بسیار پیچیده است. به بیان دیگر، شما چیزی را به پرسنل می‌فروشید که کسی جز خودتان نمی‌تواند آن را بخرد و به‌علاوه، قیمت آن را نیز در بیشتر موارد خودتان تعیین کرده‌اید که دلیل بعدی شکست این پروژه‌ها است.
- **عدم شفافیت:** آخرین دلیل پرتکرار در شکست برنامه ایساپ (ESOP)، عدم شفافیت در ارزش‌گذاری سهام و میزان پیشرفت سازمان است. اگر این کار، اشتباهاً بالاتر یا پایین‌تر از ارزش واقعی سازمان انجام شود، باعث **ازبین رفتن اعتماد در سازمان** می‌شود.

اهداف پیاده‌سازی اعطای سهام به کارکنان چیست؟

اهداف گوناگونی در پیاده‌سازی برنامه اعطای سهام به کارکنان وجود دارد. حتی مواردی داریم که طرح ESOP برای جبران نقدینگی لازم برای سازمان، **جانشین پروری** یا فرار مالیاتی انجام شده است. اما با توجه به شرایط سازمان‌هایی که در ایران با آن روبه‌رو هستند و تجاری که از طرح‌های واگذاری سهام به کارمندان داشته‌ایم، بهترین اهداف برای پیاده‌سازی ایساپ، می‌تواند موارد زیر باشد:

- **افزایش قدرت مذاکره در جذب افراد توانمند:** وقتی در طراحی پکیج حقوقی افراد در حال مذاکره هستید، با در دست داشتن سهام تشویقی کارمندان، حتی

اگر خیلی مشخص نباشد، قدرت شما در مذاکره افزایش می‌یابد و می‌توانید افراد توانمندتری را به سازمان خود اضافه کنید.

- **افزایش طول عمر پرسنل (Rockstar نه فقط مدیران، حتی کارشناسان تلنت):** (شما قسمتی از سازمان را به نام پرسنل خود می‌کنید. با این کار، ماندگاری پرسنل بیشتر و نرخ ریزش سازمان کمتر می‌شود.
- **طراحی پکیج برای دوران بازنشستگی کارکنان:** همانطور که گفته شد، دلیل اصلی ایجاد طرح‌های اعطای سهام به کارکنان، برای دوران بازنشستگی آنان بود. شما نیز می‌توانید از این مزیت استفاده کنید که در دوران بازنشستگی کارکنانتان، آن‌ها را از محل سود سهام‌ها منتفع کنید.
- **افزایش بهره‌وری سازمان با کاهش Turnover rate:** یکی دیگر از اهداف طرح ایساپ، بهبود عملکرد و **کار تیمی** در سازمان است که وقتی شما گروهی از افراد را داشته باشید که خود را مالک کسب‌وکار بدانند، قطعاً عملکردی متفاوت از زمانی که فقط استخدام مجموعه باشند، خواهند داشت.

پیشنهاد سیمپل اچ آر برای اجرای برنامه اعطای سهام به کارکنان (ایساپ)

تصور می‌شود توجه به نکات زیر می‌تواند در پیاده‌سازی موفق طرح اعطای سهام به کارکنان (ایساپ) کمک شایانی داشته باشد:

- **آماده‌سازی ذهنی:** با هر رویکرد و استراتژی که قصد سهام‌دارکردن هر تعدادی از کارکنان را داشته باشیم، یک دوره با زمان مناسب نیاز است تا ذهنیت سازمان را نسبت به عملکرد و ارزش مجموعه، تغییر دهیم. این دوره شامل برگزاری جلسات ارائه عملکرد، جشن‌های موفقیت سازمانی، ارائه مستندات و گزارشات هفتگی، نشست‌های رسانه‌ای و خبری با هدف ارزشمند نشان‌دادن سهام سازمان است. این گام به‌نظر مهم‌ترین و اساسی‌ترین گام، پیش از شروع ESOP است و اگر درست اجرا نشود، طرح شکست خواهد خورد.
- **فرصت سهام‌داری:** بعد از این گام، برای سنجش میزان آمادگی سازمان برای شروع طرح واگذاری سهام به کارمندان، پیشنهاد می‌شود فرصتی محدود برای کل پرسنل سازمان مهیا کنید که بتوانند سهام سازمان را تا سقف ارزش مشخصی، مثلاً ۵ میلیون تومان با ۱۰ درصد پایین‌تر از قیمت واقعی آن

خریداری کنند. این طرح برای همه پرسنل سازمان بدون محدودیت ایجاد شود و شرط بازخرید پس از ۶ ماه به قیمت روز برای همه اجرا شود. هدف از این کار، سنجش میزان موفقیت در ایجاد آماده‌سازی ذهنی کارکنان است. اگر در این مرحله استقبال خوبی از اعطای سهام به کارکنان نشد، لازم است به مرحله قبلی بازگردیم و بیشتر روی شفافیت و مثبت نشان‌دادن شرایط سازمان کار کنیم.

- **استراتژی بازخرید سهام:** تصور می‌شود مهم‌ترین گام در سهام‌دارکردن کارکنان، فروش سهام به افراد نباشد؛ بلکه استراتژی بازخرید سهام از آنان است. تفکری عمیق برای استراتژی بازخرید سهام نیاز است که انجام شود و در آن شیوه بازخرید، زمان، حداقل و حداکثر مقدار سهام برای بازخرید، قیمت پیشنهادی سازمان برای بازخرید و... مورد بررسی قرار گیرد. اگر استراتژی سازمان در بازخرید سهام، ساده، شفاف و منصفانه نباشد، کل طرح شکست خواهد خورد.
- **ارائه به‌شدت محدود:** در گام اول ایس‌آپ، باید به تعداد پرسنلی بسیار محدود، حدوداً ۵ درصد از کارکنان، انجام شود و پس از انجام یک چرخه کامل (فروش سهام به کارکنان، انتقال سهام کارکنان به یکدیگر، خرید سهام پرسنل) وارد مراحل بعدی شویم.
- **نفر مسئول:** در سازمان‌هایی که پروژه اعطای سهام به کارکنان موفق بوده، یک نفر یا تیم پاسخ‌گوی تمام مسائل سهام‌داری بوده است. پیاده‌سازی این طرح، نکات و ریزکاری‌های فراوانی دارد که نیاز است در ابتدا به‌طور کامل مورد بررسی قرار گیرند و در طول مسیر نیز یک نفر به‌طور کاملاً متمرکز روی آن فعالیت داشته باشد.
- **نرم‌افزار مناسب:** در بازار نرم‌افزارهای مختلفی برای مدیریت ESOP وجود دارد. یکی از اقدامات اصلی که باید در سال اول صورت گیرد، انتخاب، تست و پیاده‌سازی یک نرم‌افزار مناسب برای مدیریت سهام است. برای مثال، همکاران سیستم یکی از ارائه‌دهندگان این نرم‌افزار است که البته امکانات بسیار بیشتری حتی برای مدیریت ارتباط با سهامداران خارجی، مثل برگزاری مجمع، را در اختیاران قرار می‌دهد.

به‌سادگی، برنامه اعطای سهام به کارکنان (ESOP) درست کنید!

طراحی و اجرای یک برنامه اعطای سهام به کارکنان (ESOP) موفق و خوب، نیازمند چندین سال کار و تجربه‌کردن است که به مدلی که برای شما درست کار می‌کند، برسید. در این مسیر نیازمند مشاوران در حوزه حقوقی، اقتصادی و منابع انسانی خواهید داشت تا بتوانید این پروژه را به‌صورت متوازن در تمام جنبه‌ها پیش ببرید. امیدواریم نکات ارائه‌شده در این مقاله، به تصمیم‌گیری بهتر شما برای اجرای پروژه ایساپ کمک کند.