



ბონუსების ანატომია საქართველოში როგორ განისაზღვრება ბონუსი მმართველობით რგოლში?

Audit | Tax | Advisory

grantthornton.ge

ავტორი: ხატია გიორგობიანი

კომპანიებისთვის ბონუსები არა მხოლოდ ინდივიდუალური წახალისების ინსტრუმენტი, არამედ გავლენას ახდენს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებსა და ფინანსურ შედეგებზე. მათი სამართლიანობა და ეფექტურობა ხშირად განხილვის საგანია, რადგან სწორად განსაზღვრული კომპენსაციის მოდელი ხელს უწყობს ბიზნესის მდგრად განვითარებას, ხოლო არასწორი სტიმულების სისტემა შეიძლება რისკებს უკავშირდებოდეს.

გრანტ თორნტონის ბიზნეს საკონსულტაციო დეპარტამენტმა ჩაატარა კვლევა, რომელიც რამდენიმე მნიშვნელოვან შეკითხვას პასუხობს: როგორ მოქმედებს კომპანიის **ზომა**, **შემოსავალი** და **მომგებიანობა** ბონუსების სტრუქტურაზე მმართველობით რგოლში? როგორია განსხვავებები ინდუსტრიებს შორის?

კვლევა ჩატარდა საქართველოს მასშტაბით და ეფუძნება რაოდენობრივ მონაცემებსა და ექსპერტთა გამოკითხვებს, სადაც გავაანალიზეთ ბონუსების სტრუქტურაზე მოქმედი ფინანსური ფაქტორები და ინდუსტრიის პროფესიონალების შეხედულებები.

ანალიზი ეფუძნება თეორიულ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც ბონუსების განსაზღვრის სამი ძირითადი მეთოდი არსებობს: კომბინირებული ბონუს ფორმულა, EBITDA-ზე დაფუძნებული ბონუს ფორმულა და პროგრესული ბონუსის სტრუქტურა.

ბონუსების განაწილების პრაქტიკისა და კომპენსაციის ალტერნატიული მეთოდების ანალიზი

დირექტორთა ბონუსების რაოდენობრივი ანალიზი აჩვენებს **მაჯიო კავშირს** კომპანიის შემოსავლის დონესა და ბონუსების განაწილების სტრატეგიებს შორის. მაღალი შემოსავლის (>200 მილიონი) მქონე კომპანიები, როგორც წესი, ბონუსებზე გამოყოფენ შემოსავლის მცირე წილს (0.1%-0.2%) და უფრო ზომიერ წილს წმინდა მოგებიდან (1%-5%), მაშინ როდესაც დაბალი შემოსავლის (<50 მილიონი) მქონე კომპანიები ბონუსების წილს საგრძობლად ზრდიან (1%-2% შემოსავლისგან და 10%-15% წმინდა მოგებიდან). საშუალო შემოსავლის (50-200 მილიონი) კომპანიები, როგორც წესი, უფრო მაღალი ბონუსების პროპორციას აწესებენ (5%-10% წმინდა მოგებიდან), რაც მათ უფრო მოქნილ კომპენსაციის პოლიტიკას უკავშირდება. ტენდენციები მიუთითებს, რომ **მცირე და საშუალო ბიზნესები ბონუსებს უფრო მეტად აკავშირებენ შედეგებზე დაფუძნებულ მოტივაციასთან, რაც აისახება მათ ფინანსურ პოლიტიკაში.**

რესპონდენტების მიერ გამოყენებული პირველადი მეტრიკა დირექტორებისთვის ბონუსების განაწილების დასადგენად არის შემოსავალი, EBITDA (კომპანიის მოგება პროცენტის, მოგების გადასახადის, ცვთისა და ამორტიზაციის დარიცხვამდე) და წმინდა მოგება. ზოგიერთი კომპანია იყენებს კომბინირებულ მიდგომას, სადაც ბონუსების გადახდა ეფუძნება როგორც შემოსავალს, ასევე მოგებას;

საშუალოდ, კომპანიები თავიანთი ბრუნვის 0.1%-დან 1%-ს ანაწილებენ ბონუსებზე, მაშინ როცა მოგებაზე დაფუძნებული ბონუსები მერყეობს 1%-დან 15%-მდე. ეს დასკვნები მჭიდრო კავშირშია საშუალო ზომის კომპანიებში ჩატარებული რაოდენობრივი ანალიზის შედეგებს, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს გამოვლენილ ტენდენციებს. ეს მაჩვენებლები ხაზს უსვამს ორგანიზაციებს შორის თანმიმდევრულ მიდგომას ბონუსების განაწილების ფინანსური ეფექტურობის მეტრიკებთან შესაბამისობაში, რაც უზრუნველყოფს დაბალანსებულ და შესრულებაზე ორიენტირებული სტიმულის სტრუქტურას.

ბონუსების გადახდის სიხშირის ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბონუსები ნაწილდება კვარტალურად, ნახევარწლიურად ან ყოველწლიურად, თითოეულს აქვს უნიკალური გავლენა თანამშრომლების მოტივაციაზე და ორგანიზაციულ შედეგებზე.

საუკეთესო პრაქტიკაა მიუთითებს, რომ მნიშვნელოვანია, ყოველწლიურად ჩატარდეს ბონუსების სისტემების ყოვლისმომცველი მიმოხილვა, სადაც გათვალისწინებული უნდა იყოს პერიოდული კორექტირებები ისეთი მნიშვნელოვანი ცვლილებების საპასუხოდ, როგორცაა შერწყმა, ეკონომიკური ცვლილებები ან სტრატეგიული გადაჯგუფება. ეს პროაქტიული მიდგომა უზრუნველყოფს, რომ ბონუს სტრუქტურები დარჩეს რელევანტური გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებთან და მოერგოს ცვლად ბიზნეს გარემოს.

ბონუს სისტემების ალტერნატივები

ბონუსების გარეშე კომპანიები ხშირად იყენებენ სხვა კომპენსაციის მოდელებს, როგორცაა ზეგანაკვეთური ანაზღაურება, მე-13 ხელფასი, საკომისიო და პროფესიული განვითარების დაფინანსება. ეს ალტერნატივები უზრუნველყოფს სტრუქტურირებულ ფინანსურ წახალისებას და

კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს თანამშრომლებისთვის. პროფესიული კურსებისა და სერტიფიკატების დაფინანსება ხელს უწყობს დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებას და მათი ლოიალობის ზრდას. ასეთ მიდგომას შეუძლია გაზარდოს მოტივაცია და ორგანიზაციული შედეგები, მიუხედავად იმისა, რომ იგი არ წარმოადგენ დაუყოვნებელ ფინანსურ სარგებელს.

დასკვნა

კვლევის რაოდენობრივი და თვისობრივი ანალიზის საფუძველზე ცხადი ხდება, რომ ბონუსების სისტემები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს აღმასრულებელი დირექტორების კომპენსაციის მართვაში. მონაცემებმა აჩვენა, რომ ბონუსების განაწილების პრაქტიკა მნიშვნელოვნად განსხვავდება კომპანიის შემოსავლისა და ინდუსტრიული სპეციფიკის მიხედვით. მაღალი შემოსავლის მქონე კომპანიები ბონუსების შედარებით დაბალ წილს გამოყოფენ, ხოლო საშუალო და მცირე ბიზნესებში ეს წილი უფრო მაღალია, განსაკუთრებით წმინდა მოგების გათვალისწინებით.

კვლევამ ასევე გამოავლინა, რომ სტრუქტურირებული ბონუსების სისტემები უფრო ხშირია ფინანსურად მძლავრ და სტაბილურ ორგანიზაციებში, მაშინ როცა საშუალო და მცირე კომპანიებში ხშირად გამოიყენება უფრო მოქნილი, დისკრეციული ბონუსების მოდელები.

აღსანიშნავია, რომ ბონუსების განაწილების მეთოდები განსხვავებულია: ზოგი კომპანია ეყრდნობა წმინდა მოგებას, ზოგი შემოსავალს, ხოლო ზოგიერთი – EBITDA-ს. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ შერეული მიდგომები, როგორცაა კომბინირებული ბონუსის ფორმულა ან EBITDA-ზე დაფუძნებული ბონუსის მოდელი, უზრუნველყოფს უფრო დაბალანსებულ და სამართლიან კომპენსაციის სისტემას.

გარდა ამისა, კომპანიები, რომლებიც ბონუსებს არ ანიჭებენ, ხშირად იყენებენ ალტერნატიულ წახალისების ფორმებს, როგორცაა პროფესიული განვითარების დაფინანსება, მე-13 ხელფასი, ანაზღაურებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო და საკომისიო სისტემები.

ამ კვლევის შედეგები ხაზს უსვამს ბონუსების სტრუქტურების გადახედვის საჭიროებას ბიზნეს გარემოს ცვლილებების ფონზე. ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ ეფექტური ბონუსის მოდელი არამხოლოდ მოტივაციის ინსტრუმენტია, არამედ ძლიერი მექანიზმია ორგანიზაციული მიზნების მხარდასაჭერად, ფინანსური მდგრადობის შესანარჩუნებლად და კორპორატიული კულტურის გასაძლიერებლად.