

manufacturer or a supplier. But there are some special aspects to consider.

One special challenge for internal auditors is to be a team member on the one hand but to question established practices and to identify gaps and weaknesses on the other hand. In this case, the internal auditor is an extension of the quality system whose purpose is to limit the risk to patient, while being part of the quality system in question.

The job of an internal auditor can be seen in three parts:

1. Auditor to discover things that are non-compliant or have the possibility of becoming non-compliant.
2. Educator a collaborator with those who are responsible for the manufacture and control of pharmaceutical products.
3. Consultant provides advice and assistance in solving problems. But this should be independent of the audit role. That is, do not consult and audit at the same time. But it might be needed after the audit when putting necessary actions in place.

Despite that it is very important that an internal auditor has a clear mission and purpose that aligns with management expectations. And he/she needs to be as independent as possible. Like an external consultant, an internal auditor is accountable to senior management for planning and executing the audit and reporting in a neutral and direct manner. The audit process needs to be consistent with a stand-advised reporting process to identify significant compliance gaps.

Key words: Quality, Quality audits, Pharmacy, Internal auditor, Audit report.

პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში

თეონა ბაგრატიონი
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

სტატიაში – „პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში“ შესწავლილი და შეფასებულია დასაქმებულთა ქცევა პასიურ და აქტიურ ჭრილში. შესაფასებლად გამოყენებულია ჯ. ნიუსტრომის და კ. დევისის მიერ შემუშავებული მეთოდика, რომელიც მოდიფიცირებულია და მორგებულია საკვლევ კომპანიის დასაქმებულებს.

ჯ. ნიუსტრომის და კ. დევისის მიდგომით, როცა დასაქმებულები გეგმებს 100%-ით ასრულებენ, მაშინ მათი ქცევის ნორმატიული მაჩვენებელი, ანუ აქტიური ქცევა 0,33-ით ფასდება. კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში ამ მაჩვენებლის ფაქტიური სიდიდე აღმოჩნდა 0,207, რაც იმას ნიშნავს, რომ კომპანიის თანამშრომელთა ქცევა პასიურია და მისმა დირექციამ უნდა გაატაროს ქმედითი ღონისძიებები მის გასაქტიურებლად.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი, ორგანიზაციული ქცევა, შეფასება, ინტეგრირებული მაჩვენებელი.

შესავალი

უკანასკნელ წლებამდე წარმოების ფაქტორებს შორის სამუშაო ძალას ნაკლები ყურადღება ექცეოდა. ითვლებოდა, რომ წარმატება მოაქვს მხოლოდ ახალ ტექნიკა-ტექნოლოგიის დანერგვას. მაგრამ ეს დროც და ეს მიდგომაც წარსულს ჩაბარდა, რადგან ტექნიკა-ტექნოლოგიებს ადამიანები ქმნიან და მათვე ევალებათ მისი ამუშავება. ამ პროცესის შედეგი კი, დადებითი იქნება იგი, თუ უარყოფითი, დამოკიდებულია ადამიანების ქცევაზე, რომელსაც, თავის მხრივ, აყალიბებს კომპანიაში არსებული პერსონალის მართვის პოლიტიკა. თუ ეს პოლიტიკა ასტიმულებს დასაქმებულებს, მაშინ მათი ქცევა აქტიურია, თუ არადა – პასი-

ური. ცხადია, ყველა კომპანია უნდა ცდილობდეს ისეთი პოლიტიკის გატარებას, რომ დასაქმებულები ერთგულად ემსახურონ მას, ანუ იყვნენ აქტიურნი.

ძირითადი ტექსტი

კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში პერსონალის ქცევის სამართავად არც საკუთარი მოდელია შემუშავებული და არც სხვა კომპანიებიდან არის იგი გადმოღებული. ამის მიზეზი ისიცაა, რომ კომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურში სულ ორი კაცი მუშაობს, თანაც არც ერთი არ არის სპეციალობით პერსონალის მენეჯერი. ამას ემატება ისიც, რომ არა მარტო კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში, არამედ სხვა კომპანიებშიც, პერსონალის ქცევის მართვის საკითხი ძირითადად მეორეხარისხოვან საკითხად განიხილება. ასეთ დროს საზღვარგარეთის კომპანიებმა უკვე დიდი ხანია დაიწყეს მისი აქტიური მართვა, რადგან მიხვდნენ, რომ პერსონალის ქცევა არის კომპანიის ეფექტიანობაზე მომქმედი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. არა თუ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, არამედ, აღმოსავლეთ ევროპის ყოფილ დემოკრატიულ ქვეყნებში, აგრეთვე რუსეთში, ბელორუსიაში და სხვაგან, პერსონალის ქცევის მართვის საკითხები თეორიულადაც და პრაქტიკულადაც, წინა პლანზეა წამოწეული. შექმნილია პერსონალის ქცევის გაზომვის და მართვის სხვადასხვა მეთოდებიც [1, 2, 3, 4]. ამ მეთოდებებს შორის ჩვენ ავარჩიეთ ისეთი მეთოდები, რომელსაც მეცნიერები გვთავაზობენ მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა ქცევის შესაფასებლად და სამართავად და მივუსადაგეთ იგი გამოსაყენებლად კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს.

კომპანია „თი-ელ-ჯი“- არის მომსახურების სფეროში მოღვაწე კომპანია. იგი ყიდულობს და იჯარით იღებს უძრავ ქონებას და შემდეგ აქირავებს ან ყიდის და მართავს მას. ამ პროცესებში მას აქვს ძირითადი საქმიანობაც, რესურსით უზრუნველმყოფი საქმიანობაც და წმინდა მომსახურებითი საქმიანობაც. მისი ძირითადი საქმიანობა არის უძრავი ქონების ყიდვა-გაყიდვა, იჯარით აღება და გაცემა. რესურსით უზრუნველმყოფი საქმიანობაში იგულისხმება საკადრო უზრუნველყოფა, ფინანსური უზრუნველყოფა,

სატრანსპორტო უზრუნველყოფა, მარკეტინგული და რეკლამით უზრუნველყოფა, წმინდა მომსახურებით საქმიანობაში კი – ინფორმაციული, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო, სერვისული და მმართველობითი მომსახურება. საქმიანობის ამ ჩამონათვალიდან „თი-ელ-ჯი“-ს არა აქვს სასაწყობო და სატრანსპორტო მომსახურება, რადგან იგი ვაჭრობს უძრავი ქონებით, რომელსაც არც ტრანსპორტირება სჭირდება და არც დასაწყობება.

ცხადია, ზემოთჩამოთვლილ საქმიანობის თითოეულ სფეროში „თი-ელ-ჯი“-ში გარკვეული კადრია დასაქმებული და თითოეული ამ საქმიანობის შედეგი (დადებითი თუ უარყოფითი) მათ ქცევაზეა დამოკიდებული. საბოლოო ჯამში კი, ეს აპირობებს კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს წლიურ შედეგს, რომელიც ან დადებითი იქნება ან უარყოფითი. მეცნიერებმა შეიმუშავეს ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ მაჩვენებელთა სისტემა და ამ მაჩვენებლის ანგარიშის ალგორითმი.

რადგან კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს არ აქვს ტრანსპორტირების და დასაწყობების ოპერაციები, ამ მიზეზით მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა ქცევის შეფასების მეთოდულაში დაფიქსირებულ მაჩვენებლებში ჩვენ არ შევიტანეთ დასაწყობების და ტრანსპორტირების მაჩვენებლები

$$\left(Y_{stor.}^{iob.} = \sum_{i=1}^n \frac{U_i^P}{U_i^{Fac.}}, Y_{Tran.}^{iob.} = \frac{3_{Tran.}^P}{3_{Fac.}^{Tran.}} \right)$$

და შედეგად კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს საშედეგო საქმიანობაზე დასაქმებულთა ქცევის გავლენის ინტეგრალური მაჩვენებელიც ვიანგარიშეთ ამ ორი სახის საქმიანობის გარეშე.

ზემოთდასახელებულ მეთოდულაში ყველა დანარჩენი მაჩვენებლების ფორმულა და გაანგარიშების ალგორითმი, რომელიც გამოგვადგება პერსონალის ქცევის გავლენის საანგარიშოდ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში მოცემული გვაქვს ცხრილში 1.

ამრიგად, ამ მეთოდულიც ცხრილში 1, ჩვენ წარმოვადგინეთ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს ძირითად, რესურსებით მაუზრუნველმყოფელ და მომსახურებით საქმიანობაში ანუ სამი სახის საქმიანობაში ($m=3$) დასაქმებული პერსონალის ქცე-

ვის განვითარების დონის გამოსაანაგრიშებელი ფორმულები. თითოეულ საქმიანობაში კომპანიის პერსონალის გარკვეული ჯგუფი საქმიანობს. მათი ქცევა განაპირობებს ამ საქმიანობის წარმატებას, ანდა წარუმატებლობას, მაგალითად, ძირითად საქმიანობაში, რომელშიც შედის ყიდვა (იჯარით აღებაც), გაყიდვა (იჯარით გაცემაც) და კომერციული საქმიანობა, რომელშიც დასაქმებულია 19 კაცი (ყიდვა და იჯარით აღებაში – 9 კაცი, გაყიდვა და იჯარით გაცემაში – 7 კაცი, კომერციულ საქმიანობაში – 3 კაცი), გეგმის შესრულება ან არ შესრულება გამოხატავს თუ რამდენად მისაღებია კომპანიისთვის ამ 19 თანამშრომლის ქცევა. ასევე, მაუზრუნველმყოფელ და მომსახურებით საქმიანობაშიც 44 კაცი მუშაობს.

ცხრილი 1

პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასების მაჩვენებლები მომსახურების სფეროში

საქმიანობის სახე	ორგანიზაციულ- ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მაჩვენებელი	ფორმულის ელემენტების მნიშვნელობები
I. ძირითად საქმიანობაში (A) 1. შესყიდვის და იჯარით აღების საქმიანობა	$Y_{Par.}^{iob.} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Pl}}{P_{ij}^{Fac.}}$	$Y_{Par.}^{iob.}$ - პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე შესყიდვის საქმიანობაში P_{ij}^{Pl} - i საქონლის, j - მომწოდებლისგან შესყიდვის გეგმიური ფასი $P_{ij}^{Fac.}$ - i საქონლის, j - მომწოდებლისგან შესყიდვის ფაქტიური ფასი
2. გაყიდვის და იჯარით გაცემის საქმიანობა	$Y_{Real.}^{iob.} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Fac.}}{P_{ij}^{Pl}}$	$Y_{Real.}^{iob.}$ - პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე გაყიდვის და იჯარის საქმიანობაში $P_{ij}^{Fac.}$ - i საქონლის, j - მიმღებელზე მიყიდვის ფაქტიური ფასი P_{ij}^{Pl} - i საქონლის, j - მიმღებელზე მიყიდვის გეგმიური ფასი

3. კომერციული საქმიანობა	$Y_{com.act.}^{iob.} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_{ij}^{Fac.}}{\Pi_{ij}^{Plc}}$	$Y_{com.act.}^{iob.}$ - პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე კომერციულ საქმიანობაში $\Pi_{ij}^{Fac.}$ - ფაქტური მოგება Π_{ij}^{Plc} - გეგმური მოგება
II. მაუზრუნველყოფელი საქმიანობა (B) 1. საკადრო უზრუნველყოფა	$Y_{st}^{iob.} = \frac{B^{Pl}}{Q_{st}^{Pl}} \cdot \frac{B^{Fac.}}{Q_{st}^{Fac.}}$	$Y_{st}^{iob.}$ - საკადრო უზრუნველყოფაში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე B^{Pl} - გეგმური იჯარა და გაყიდვა $B^{Fac.}$ - ფაქტური იჯარა და გაყიდვა Q_{st}^{Pl} - მუშაკთა გეგმური რიცხვი $Q_{st}^{Fac.}$ - მუშაკთა ფაქტური რიცხვი
2. მარკეტინგული უზრუნველყოფა	$Y_{mark.}^{iob.} = \frac{V_{real.mark.}}{V_{real.mark.}}$	$Y_{mark.}^{iob.}$ - მარკეტინგულ უზრუნველყოფაში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე $V_{real.mark.}$ - მარკეტოლოგების აზრით რეალიზაციის და იჯარის სავარაუდო მოცულობა $V_{real.mark.}$ - რეალიზაცია და იჯარა მარკეტოლოგების აზრის გაუთვალისწინებლად
3. საფინანსო უზრუნველყოფა	$Y_{Fin.}^{iob.} = \frac{A}{K}$	$Y_{Fin.}^{iob.}$ - ფინანსურ უზრუნველყოფაში პერსონალის შიდა ორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე A - ბალანსის ჯამი K - კომპანიის ვალის ვალდებულებების ჯამი (ბალანსის პასივიდან)
4. სარეკლამო უზრუნველყოფა	$Y_{Adv.}^{iob.} = \frac{3_{Adv.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} \cdot \frac{3_{Adv.}^{Fac.}}{V_{real.}^{Fac.}}$	$Y_{Adv.}^{iob.}$ - სარეკლამო უზრუნველყოფაში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე $3_{Adv.}^{Pl}$ - რეკლამაზე გეგმით დანახარჯები $V_{real.}^{Pl}$ - რეკლამაზე ფაქტური დანახარჯები

		Z_{Adv}^{Fac} - გაყიდვის და იჯარის გეგმური მოცულობა V_{real}^{Fac} - გაყიდვის და იჯარის ფაქტიური მოცულობა
5. ინფორმაციულ-გამოთვლითი უზრუნველყოფა	$Y_{lcs}^{iob} = \frac{Z_{lcs}^{Pl}}{V_{real}^{Pl}} : \frac{Z_{lcs}^{Fac}}{V_{real}^{Fac}}$	Y_{lcs}^{iob} - ინფორმაციულ-გამოთვლითი უზრუნველყოფაში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის განვითარების დონე Z_{lcs}^{Pl} - ინფორმაციულ მომსახურებაზე გეგმური დანახარჯები Z_{lcs}^{Fac} - ინფორმაციულ მომსახურებაზე ფაქტიური დანახარჯები V_{real}^{Pl} - გეგმური იჯარა და რეალიზაცია V_{real}^{Fac} - ფაქტიური რეალიზაცია და იჯარა
III. მომსახურებითი საქმიანობა (Y) 1. ადმინისტრაციულ-სამეურნეო საქმიანობა	$Y_{Ats}^{iob} = \frac{V_{lost}}{V_{mark.lost}}$	Y_{Ats}^{iob} - შიდასამეურნეო მომსახურებაში დასაქმებულ პერსონალის განვითარების დონე V_{lost} - ფაქტიური დანაკარგები $V_{mark.lost}$ - ნორმირებული დანაკარგები
2. სერვისული მომსახურება	$Y_{pr.ser}^{iob} = \frac{V_{pr.ser}^{Pl}}{V_{real}^{Pl}} : \frac{V_{pr.ser}^{Pl}}{V_{real}^{Fac}}$	$Y_{pr.ser}^{iob}$ - სერვისულ მომსახურებაში დასაქმებულ პერსონალის ქცევის განვითარების დონე $V_{pr.ser}^{Pl}$ და V_{real}^{Pl} - გაყიდვები და იჯარა გეგმით და ფაქტიურად $V_{pr.ser}^{Pl}$ და V_{real}^{Fac} - სერვისული მომსახურება გეგმით და ფაქტიურად
3. მმართველობითი მომსახურება	$Y_{adm}^{iob} = \frac{B^{Pl}}{Q_{man.staf}^{Pl}} : \frac{B^{Fac}}{Q_{man.staf}^{PlFac}}$	Y_{adm}^{iob} - მმართველობითი მომსახურებაში დასაქმებულ პერსონალის ქცევის განვითარების დონე B^{Pl} და B^{Fac} - გეგმური და ფაქტიური გაყიდვების და იჯარის მოცულობა $Q_{man.staf}^{Pl}$ და $Q_{man.staf}^{PlFac}$ - მმართველობითი მუშაკების რიცხვი გეგმით და ფაქტიურად

ისმება კითხვა: როდის იქნება კომპანიისთვის მისაღები დასაქმებული პერსონალის ქცევა? კომპანია „თი-ელ-ჯი“-სთვის დასაქმებულთა ქცევა მაშინ იქნება მისაღები და სასარგებლო, როცა ყველა ფაქტიური მაჩვენებლები დაემთხვევა გეგმურ მაჩვენებლებს, ანუ გეგმები შესრულდება. თუ მას ჩავთვლით ნორმად, მაშინ თითოეული მაჩვენებელი 1-ის ტოლი იქნება და ცხრილი 2 მიიღებს ასეთ ფორმას.

ცხრილი 2

მომსახურების სფეროში მოქმედი ფირმის პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის ნორმატიული შეფასება

საქმიანობის სახე	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მაჩვენებელი	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მაჩვენებელი
I. ძირითად საქმიანობაში (A) 1. შესყიდვის და იჯარით აღების საქმიანობა	$Y_{Par}^{iob} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Pl}}{P_{ij}^{Fac.}}$	$P_{ij}^{Pl} = P_{ij}^{Fac.}$ $Y_{Par}^{iob} = 1$
2. გაყიდვის და იჯარით გაცემის საქმიანობა	$Y_{Real}^{iob} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Fac.}}{P_{ij}^{Pl}}$	$P_{ij}^{Fac.} = P_{ij}^{Pl}$ $Y_{Real}^{iob} = 1$
3. კომერციული საქმიანობა	$Y_{com.act.}^{iob} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_{ij}^{Fac.}}{\Pi_{ij}^{Plc}}$	$\Pi_{ij}^{Fac.} = \Pi_{ij}^{Plc}$ $Y_{com.act.}^{iob} = 1$
II. მაზრუნველყოფელი საქმიანობა (B) 1. საკადრო უზრუნველყოფა	$Y_{st}^{iob} = \frac{B_{st}^{Pl}}{Q_{st}^{Pl}} : \frac{B_{st}^{Fac.}}{Q_{st}^{Fac.}}$	$Y_{st}^{iob} = 1$
2. მარკეტინგული უზრუნველყოფა	$Y_{mark.}^{iob} = \frac{V_{real.mark.}}{V_{real.mark.}}$	$Y_{mark.}^{iob} = 1$
3. საფინანსო უზრუნველყოფა	$Y_{Fin.}^{iob} = \frac{A}{K}$	$A = K$ $Y_{Fin.}^{iob} = 1$
4. სარეკლამო უზრუნველყოფა	$Y_{Adv.}^{iob} = \frac{3_{Adv.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} : \frac{3_{Adv.}^{Fac.}}{V_{real.}^{Fac.}}$	$Y_{Adv.}^{iob} = 1$
5. ინფორმაციულ-გამოთვლითი უზრუნველყოფა	$Y_{ICS.}^{iob} = \frac{3_{ICS.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} : \frac{3_{ICS.}^{Fac.}}{V_{real.}^{Fac.}}$	$Y_{ICS.}^{iob} = 1$
III. მომსახურებითი საქმიანობა (Y) 1. ადმინისტრაციულ-სამეურნეო საქმიანობა	$Y_{Ats.}^{iob} = \frac{V_{lost.}}{V_{mark.lost.}}$	$Y_{Ats.}^{iob} = 1$
2. სერვისული მომსახურება	$Y_{pr.ser.}^{iob} = \frac{V_{pr.ser.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} : \frac{V_{pr.ser.}^{Fac.}}{V_{real.}^{Fac.}}$	$Y_{pr.ser.}^{iob} = 1$
3. მმართველობითი მომსახურება	$Y_{adm.}^{iob} = \frac{B^{Pl}}{Q_{man.staf.}^{Pl}} : \frac{B^{Fac.}}{Q_{man.staf.}^{Fac.}}$	$Y_{adm.}^{iob} = 1$

როგორც ეს ცხრილი გვიჩვენებს, კომპანიის მთელი საქმიანობა 3 ჯგუფად ($m = 3$) არის დაყოფილი ($m = 3$). თითოეულ საქმიანობაში სხვადასხვა ოპერაციებია გაერთიანებული, კერძოდ, ძირითად საქმიანობაში — 3 ($A = 3$), მაუზრუნველმყოფელ საქმიანობაში — 5 ($B = 5$) და მომსახურეთა საქმიანობაში — 3

$\left(A = \frac{3}{3} = 1; B = \frac{5}{5} = 1; Y = \frac{3}{3} = 1 \right)$ მარტივი არითმეტიკული საშუალოს გამოყენებით ყველა ქვეჯგუფში ქცევის ნორმას მივიღებთ 1-ის ტოლად

$$\left(A = \frac{3}{3} = 1; B = \frac{5}{5} = 1; Y = \frac{3}{3} = 1 \right),$$

მაშინ მათი ჯამის 3-ზე გაყოფით (რადგან ($m = 3$)-ს), პერსონალის ქცევის მისაღები ინტეგრირებული საშუალო ნორმაც გამოგვივა 1-ის ტოლად

$$\left(\frac{1+1+1}{3} = 1 \right).$$

მაგრამ, მეცნიერმა ჯ. ნიუსტრომმა და კ. დევისმა [4] დაადგინეს, რომ კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულთა ქცევა სხვადასხვა წონადობისაა და ისინი სპეციალური კოეფიციენტებით ($A^h = 0,5$) შეაფასეს: ძირითად საქმიანობას დაუდგინეს 0,5 კოეფიციენტი ($A^h = 0,5$). მაუზრუნველმყოფელ საქმიანობას — 0,3 ($B^h = 0,3$). ხოლო მომსახურებით საქმიანობას — $0,2 \cdot 0,5 = 0,5$. მაშასადამე, საქმიანობის AA – ჯგუფში კომპანიისთვის მისაღები დასაქმებულთა ქცევის ნორმად მათ ჩათვალეს არა 1 მთელი, არამედ, $1 \cdot 0,5 = 0,5$ B – ჯგუფის დასაქმებულთათვის — $1 \cdot 0,3 = 0,3$ ხოლო Y – ჯგუფში დასაქმებულთათვის — $1 \cdot 0,2 = 0,2$. ასეთი ფორმით შენონილი ქცევის ინტეგრირებული საშუალო მაჩვენებელმა მიიღო ასეთი სახე:

$$Y_{ABY}^{iob} = \frac{(K_A^{A^{iob}} \cdot h_A) + (K_B^{B^{iob}} \cdot h_B) + (K_Y^{Y^{iob}} \cdot h_Y)}{m} = \frac{(1 \cdot 0,5) + (1 \cdot 0,3) + (1 \cdot 0,2)}{3} = 0,3$$

მაშასადამე, ამ კოეფიციენტით კომპანიისთვის დასაქმებულთა ქცევის მისაღები ნორმა, ანუ ისეთი ქცევა, როცა ისინი ყველა საქმიანობაში გეგმებს და ნორმებს ასრულებენ, არის არა 1, არამედ, 0,33. ამ კონცეფციის ავტორები ამ მაჩვენებელს თვლიან პერსონალის ქცევის ნორმალურ მაჩვენებლად ვაჭრობის და მომსახურების სფეროში. ჩვენც ეს მაჩვენებელი მივიჩნიეთ ნორმალურ მაჩვენებლად და კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში ჩავატარეთ კვლევა დასაქმებულთა ქცევის ფაქტიური ინტეგრირებული საშუალო მაჩვენებლის გამოსათვლელად, რომელიც შემდეგ ამ ნორმას შევადარეთ. საწყისი ინფორმაცია რომელიც გვჭირდება მის საანგარიშოდ იხილეთ ცხრილში 3.

ცხრილი 3. კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლები 2016 წელს¹

		2016 წელი	
		გეგმა (ნორმა)	ფაქტიური
1	საქონლის რეალიზაცია (ლარი)	380 000	213 851
2	საქონლის იჯარით გაცემით მიღებული შემოსავალი	8 625 881	8 560 266
3	საქონლის შესყიდვა (ლარი)	310 000	279 183
4	საქონლის იჯარით აღება (ლარი)	3 650 000	3 954 058
5	ერთეული საქონლის საშუალო შესყიდვის და იჯარის ფასი (ლარი)	700	878
6	ერთეული საქონლის საშუალო გაყიდვის და იჯარის ფასი	1 650	1 319
7	მოგება (ლარი) (+ მოგება, - ზარალი)	36 700	-24 417
8	დასაქმებულთა რიცხვი	63	63
9	რეალიზაცია მარკეტოლოგების თვალთახედვით	400 000	-
10	რეალიზაცია მათ გარეშე	-	313 581
11	აქტივების ჯამი (ლარი)	-	11 664 062
12	ვალის ვადღებულებები (ლარი)	-	11 812 940
13	დანახარჯები რეკლამაზე (ლარი)	1000	1 618
14	დანახარჯი ინფორმაციულ მომსახურებაზე	15 000	16 154
15	ნორმირებული დანაკარგი (ლარი)	700	400
16	აღკვეთილი დანაკარგი (ლარი)	34 581	34 581
17	მართვაში დასაქმებულთა რიცხვი	12	12

ამ საწყისი ინფორმაციაზე დაყრდნობით და ჯ. ნიუსტრომის და კ. დევისის მიერ შემუშავებული ფორმულით, ჩვენ, კომპანია „თი-ელ-ჯი“-სთვის სამივე საქმიანობის ცალკეულ ოპერაციებზე ვიანგარიშეთ იქ დასაქმებულ პერსონალის ქცევის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მაჩვენებლები (ცხრილი 4).

¹ შენიშვნა ქონების შესყიდვა-გაყიდვის და იჯარის მიღება-გაცემის მაჩვენებლები დღგ-ს ჩათვლით არის ნაჩვენები, დანარჩენი - მის გარეშე.

ცხრილი 4

კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასების ფაქტიური შედეგები

საქმიანობის სახე	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მანევრები	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მანევრები
I. ძირითად საქმიანობაში (A) 1. შესყიდვის და იჯარით აღების საქმიანობა	$Y_{Par.}^{iob.} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Pl}}{P_{ij}^{Fac.}}}{3650000} = \frac{3650000}{3954058 + 279183}$	$Y_{Par.}^{iob.} = 0,862$
2. გაყიდვის და იჯარით გაცემის საქმიანობა	$Y_{Real.}^{iob.} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Fac.}}{P_{ij}^{Pl}}}{1650} = \frac{1319}{1650}$	$Y_{Real.}^{iob.} = 0,799$
3. კომერციული საქმიანობა	$Y_{com.act.}^{iob.} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_{ij}^{Fac.}}{\Pi_{ij}^{Pl}}}{36700} = \frac{-24417}{36700}$	$Y_{com.act.}^{iob.} = -0,665$
II. მაუზრუნველყოფელი საქმიანობა (B) 1. საკადრო უზრუნველყოფა	$Y_{st}^{iob.} = \frac{B^{Pl}}{Q_{st}^{Pl}} \cdot \frac{B^{Fac.}}{Q_{st}^{Fac.}} = \left[\frac{380000 + 3650000}{70} \right] \cdot \left[\frac{313851 + 3954058}{63} \right] = 57571 : 67744,5$	$Y_{st}^{iob.} = 0,849$
2. მარკეტინგული უზრუნველყოფა	$Y_{mark.}^{iob.} = \frac{V_{real.mark.}}{V_{real.mark.}} = \frac{400000}{313851}$	$Y_{mark.}^{iob.} = 1,274$
3. საფინანსო უზრუნველყოფა	$Y_{Fin.}^{iob.} = \frac{A}{K} = \frac{11664062}{11812940}$	$Y_{Fin.}^{iob.} = 0,987$
4. სარეკლამო უზრუნველყოფა	$Y_{Adv.}^{iob.} = \frac{3^{Pl}_{Adv.}}{V^{Pl}_{real.}} \cdot \frac{3^{Fac.}_{Adv.}}{V^{Fac.}_{real.}} = \frac{1000}{380000 + 8625881} \cdot \frac{1618}{313851 + 8560266} = 0,000111 : 0,000182$	$Y_{Adv.}^{iob.} = 0,6098$
5. ინფორმაციულ-გამოთვლითი უზრუნველყოფა	$Y_{lcS.}^{iob.} = \frac{3^{Pl}_{lcS.}}{V^{Pl}_{real.}} \cdot \frac{3^{Fac.}_{lcS.}}{V^{Fac.}_{real.}} = \frac{15000}{380000 + 8625881} \cdot \frac{16154}{313851 + 8560266} = 0,0016 : 0,0018$	$Y_{lcS.}^{iob.} = 0,888$
III. მომსახურებითი საქმიანობა (Y) 1. აღმინისტრაციულ-სამეურნეო საქმიანობა	$Y_{Ats.}^{iob.} = \frac{V_{lost.}}{V_{mark.lost.}} = \frac{400}{700}$	$Y_{Ats.}^{iob.} = 0,571$
2. სერვისული მომსახურება	$Y_{pr.ser.}^{iob.} = \frac{V^{Pl}_{pr.ser.}}{V^{Pl}_{real.}} \cdot \frac{V^{Pl}_{pr.ser.}}{V^{Fac.}_{real.}} = \frac{601000}{380000 + 3650000} \cdot \frac{571825}{313851 + 3954058} = \frac{601000}{4030000} \cdot \frac{571825}{4267909} = 0,1491 : 0,1339$	$Y_{pr.ser.}^{iob.} = 1,113$
3. მმართველობითი მომსახურება	$Y_{adm.}^{iob.} = \frac{B^{Pl}}{Q^{Pl}_{man.staf.}} \cdot \frac{B^{Fac.}}{Q^{PlFac.}_{man.staf.}} = \frac{380000 + 8625881}{12} \cdot \frac{313851 + 8560266}{12} = 750490 : 73951$	$Y_{adm.}^{iob.} = 1,01$

ამ მაჩვენებლების გამოყენებით და აგრეთვე თითოეული საქმიანობის (A, B, Y) წონითი კოეფიციენტების გამოყენებით კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის ქცევის ინტეგრირებული მაჩვენებელი ტოლი იქნება:

A - საქმიანობაში:

$$\frac{[(0,862 + 0,799) + (-0,665)] \cdot 0,5}{3} = 0,166$$

B - საქმიანობაში:

$$\frac{(0,849 + 1,274 + 0,987 + 0,609 + 0,888) \cdot 0,3}{5} = 0,276$$

Y - საქმიანობაში:

$$\frac{(0,571 + 1,113 + 1,0) \cdot 0,2}{3} = 0,179$$

სამივე საქმიანობაში ერთად პერსონალის ქცევის ინტეგრირებული მაჩვენებელი იქნება:

$$\frac{(0,166 + 0,276 + 0,179)}{3} = 0,207$$

დასკვნა

მამასადამე, ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკვლევით მივიღეთ, რომ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის ქცევის შეფასებითი მაჩვენებელი არის 0,207 ანუ ნორმაზე (0,33) 0,123-ით ნაკლები. პერსონალის ქცევის ნორმა ასახავს მათ ისეთ საქმიანობას, როცა ისინი დავალებებს გეგმის (ნორმის) ფარგლებში ასრულებენ, ანუ იქცევიან კომპანიისთვის სასიკეთოდ, როცა ფქტიური მაჩვენებელი ნორმაზე დაბალია, რასაც სწორედ ადგილი აქვს კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში, ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანიის თანამშრომლები არ მუშაობენ სრული უკუგებით. ეს ვითარება ავალებს კომპანიის დირექციას, განსაკუთრებით კი, პერსონალის მართვის სამსახურს, ჩატაროს კომპანიაში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის აუდიტი და დაადგინოს ვითარების მიზეზები.