

Ценностен анализ и фирмена ценностна система на български индустриални фирми

Селман Делиибрамов

*УНСС, докторант в катедра
„Индустриален бизнес“*

Резюме: Публикацията отразява изследване на индивидуалните и фирмените ценности в български индустриални фирми. Основен акцент е поставен върху анализирането на индивидуалната трудова и фирмена ценностна система. На тази основа са построени индивидуален трудов и фирмен ценностен профил.

Използваните научни методи са системният анализ, анкетното проучване и статистическият анализ, осъществен с помощта на софтуерния пакет SPSS.

Анализиран са няколко аспекта на фирмената култура по отношение необходимостта и възможностите за използването на ценностите в управлението на индустриалните фирми.

Анкетното проучване включва два признака за ранжиране на отделните ценности, разделени в две групи – индивидуални и фирмени. Единият признак отразява желаното значение на ценността според съответния мениджър, а вторият – действително съществуващото. По този начин се получават две групи от йерархично подредени ценности.

Разликите между тях показват ценностния потенциал съответно по отношение на индивидуалните трудови и на фирмените ценности.

На базата на получените ценностни потенциали се прави анализ за състоянието на ценностната система и необходимите и възможни корекции с цел оптимизиране. В края на публикацията се дават примери за прилагане на ценностния анализ при управлението на индустриалната фирма.

Методиката на изследването е публикувана в сп. „Икономически алтернативи“, бр. 4¹. Пълното изследване и анализ са отразени в проекта за дисертационен труд „Приложение на ценностния подход в индустриалните фирми“.

Ключови думи: ценностен анализ, индивидуални и фирмени ценности, фирмена ценностна система.

JEL: M12, M14.

1. Честотно разпределение на предпочитаните ценности

Ценностите са разделени по два признака: според характера си – индивидуални и фирмени; според

¹ Делиибрамов, С. М., Използване на ценностен анализ за измерване и повишаване ефективността на управление в индустриалната фирма, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 4/2008, С., с. 137-148.

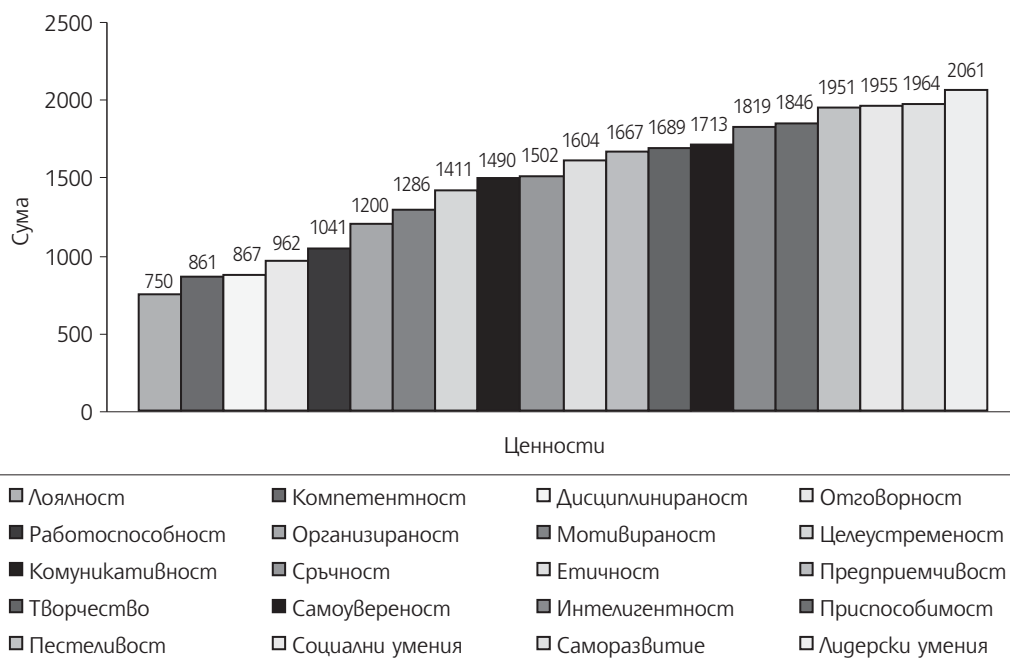
значението си – действително и желано. Действителното значение е онова, което според мениджърите се отдава на конкретната ценност, а желаното е онова, което според тях би трябвало да ѝ се отдава. Разликата между двете показва определен ценностен потенциал.

1.1. Индивидуални ценности

На фигура 1 са подредени индивидуалните ценности според дадените им от анкетираните мениджъри оценки. При използваната методика по-ниският показател (в случая по-малка сума) означава по-високо класиране на съответната ценност.

На първо място е класирана лоялността. Това е ценността, която мениджърите от изследваните фирми са определили като най-същест-

вена сред тези, притежавани от служителите им. Може да се направи извод, че в много случаи мениджърите са склонни да направят компромис с друга ценност при оценка на служителите за сметка на лоялността. Проведените интервюта и разговори потвърждават тази теза, като я допълват, че лоялността е много по-малка сред по-младите служители. В същото време лоялността намалява с нарастване на квалификацията на служителите. Трябва да се отбележи, че в някои случаи мениджърите разбират погрешно смисъла на тази ценност. Те я асоциират с готовността на служителите да останат на служба въпреки ниското заплащане и липсата на перспектива за развитие. Чуждите мениджъри разглеждат лоялността като двустранно споразумение с отговорности и от двете страни. Работодателят е длъжен да осигури адекватно възнаграждение и възможност за развитие, а служителят – да спазва трудовите и етични норми и да се отнася към



Фигура 1. Индивидуални ценности – действително значение

фирмената собственост с грижата на добър стопанин. В изследванията на чуждите автори лоялността никога не е толкова високо оценявана. Причината е, че при тях от служителите не се очаква да докажат лоялността си чрез работа срещу по-ниско заплащане.

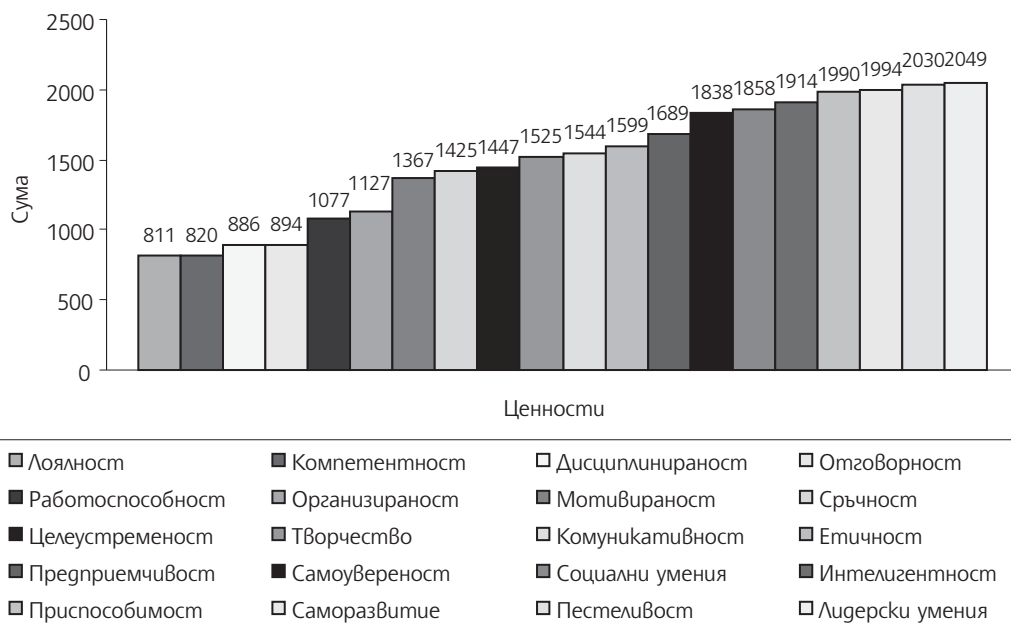
Компетентността е класирана на второ място. След проведени разговори със специалист по човешки ресурси се потвърди, че все по-трудно се намират компетентни кадри за голям процент от длъжностите. Проблемът е особено остър в технологично наситените производства.

Дисциплинираността, отговорността и работоспособността са класирани също на водещи позиции. Това са ценности, необходими главно при извършване на работа, изискваща нискоквалифицирана работна сила. Предприемчивостта, творчеството, интелигентността и саморазвитието са в дъното на

класацията. Тези ценности са изключително характерни за служителите на фирми, използващи ценностноориентирани управленски практики.

Лидерските умения не са сред фаворитите ценности на българските мениджъри. Причината е в традиционното възприемане на способните неформални лидери като заплаха за мениджърите титуляри. Това положение е следствие от непълното (все още) разграничаване на професионалното управление от правото на собственост. В западната практика процесът на обособяване вече е завършил и по тази причина там не възникват подобни конфликти.

На фигура 2 са подредени желаните от мениджърите ценности. Вижда се, че отново лоялността е класирана на първо място. Основните различия са в подреждането на по-ниско класираните ценности.



Фигура 2. Индивидуални ценности – желано значение

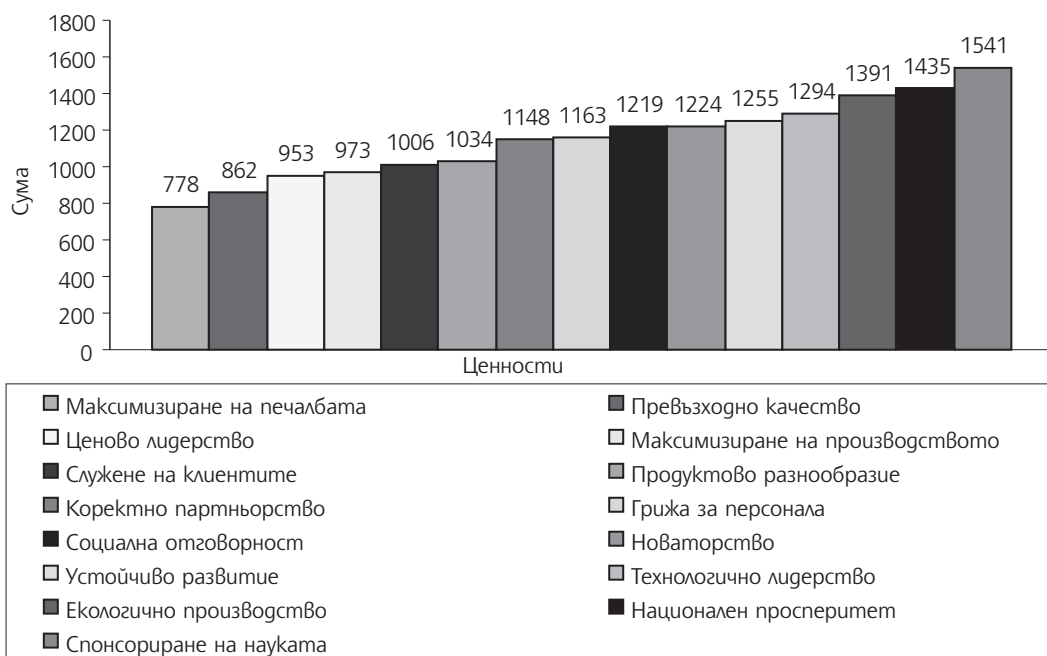
В таблица 1 са сравнени сумите на действителните и желаните значения за ценностите. От нея се вижда, че ранжирането за първите седем елемента е идентично. Възможна причина за това е, че самите мениджъри в много случаи са и орган по назначаване. Те сами извършват подбора на персонала си – не биха могли да претендират за нецелесъобразен подбор (т.е. че са желали нещо друго, но някой друг им е на-

ложил избора). Най-високо класираните ценности се включват в системите за подбор и оценяване на служителите. Единствената разлика в най-високо класираните ценности е в сумите. Може да се направи изводът, че съществува известно различие между това, което е в действителност, и онова, което биха желали мениджърите по отношение значението на ценностите.

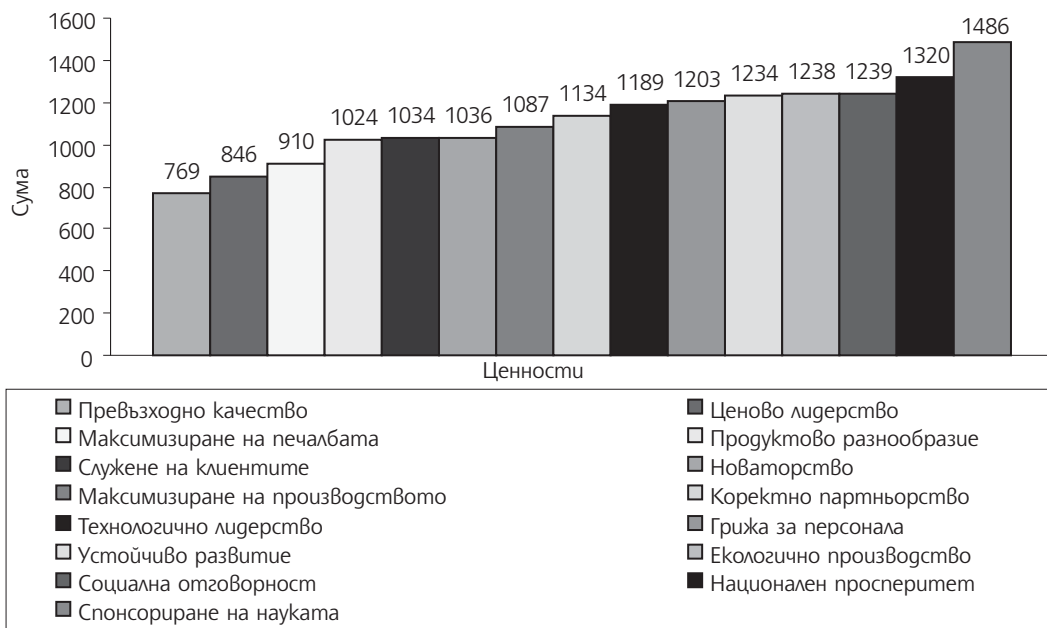
Таблица 1. Сравнение на ранжирането на действителното и желаното значение на индивидуалните ценности

Действително значение		Желано значение	
Сума	Ценност	Ценност	Сума
750	Лоялност	Лоялност	811
861	Компетентност	Компетентност	820
867	Дисциплинираност	Дисциплинираност	886
962	Отговорност	Отговорност	894
1041	Работоспособност	Работоспособност	1077
1200	Организираност	Организираност	1127
1286	Мотивираност	Мотивираност	1367
1411	Целеустременост	Сръчност	1425
1490	Комуникативност	Целеустременост	1447
1502	Сръчност	Творчество	1525
1604	Етичност	Комуникативност	1544
1667	Предприемчивост	Етичност	1599
1689	Творчество	Предприемчивост	1689
1713	Самоувереност	Самоувереност	1838
1819	Интелигентност	Социални умения	1858
1846	Приспособимост	Интелигентност	1914
1951	Пестеливост	Приспособимост	1990
1955	Социални умения	Саморазвитие	1994
1964	Саморазвитие	Пестеливост	2030
2061	Лидерски умения	Лидерски умения	2049

■ – разлика в подреждането



Фигура 3. Фирмени ценности – действително значение



Фигура 4. Фирмени ценности – желано значение

1.2. Фирмени ценности

Най-предпочитана фирмена ценност е максимизирането на печалбата (виж фигура 3). Това е логичен резултат, като се има предвид, че основната функция на фирмата е да реализира печалба. Тя е следвана от „превъзходното качество“. Това е положителен белег за факта, че все повече мениджъри свързват икономическите резултати със задоволяване изискванията на клиентите по отношение качеството на продукцията.

На последно място е класирано спонсорирането на науката. Това е тревожна тенденция както за изследваните фирми, така и за индустрията като цяло. Причините за

такова отношение може да са няколко. При проведените интервюта в предварителното изследване повечето мениджъри бяха скептични относно възможността спонсорирането на науката да доведе до преки финансови резултати за отделната фирма. От друга страна, според тях не е задоволително нивото на приложното образование, получавано от кандидатите за работа по време на обучението им. Почти винаги се налага скъпо и продължително обучение на новоприетите служители, което изчерпва бюджета, който би могъл да се инвестира в наука, поради което фирмите не спонсорират учебните институции. По този начин се получава „омагьосан кръг“, който трудно би се премахнал без известни инвестиции.

Таблица 2. Сравнение на ранжирането на действителното и желаното значение на индивидуалните ценности

Действително значение		Желано значение	
Сума	Ценност	Ценност	Сума
778	Максимизиране на печалбата	Превъзходно качество	769
862	Превъзходно качество	Ценово лидерство	846
953	Ценово лидерство	Максимизиране на печалбата	910
973	Максимизиране на производството	Продуктово разнообразие	1024
1006	Служене на клиентите	Служене на клиентите	1034
1034	Продуктово разнообразие	Новаторство	1036
1148	Коректно партньорство	Максимизиране на производството	1087
1163	Грижа за персонала	Коректно партньорство	1134
1219	Социална отговорност	Технологично лидерство	1189
1224	Новаторство	Грижа за персонала	1203
1255	Устойчиво развитие	Устойчиво развитие	1234
1294	Технологично лидерство	Екологично производство	1238
1391	Екологично производство	Социална отговорност	1239
1435	Национален просперитет	Национален просперитет	1320
1541	Спонсориране на науката	Спонсориране на науката	1486

■ – съществува разлика в подреждането

По-изгодно за фирмите е тези вложения да бъдат направени от друг.

Разликите в подреждането при тази група ценности са повече. Една от възможните причини е, че тези ценности могат сравнително по-обективно да бъдат оценявани и наблюдавани. Върху индивидуалната ценностна система е много по-трудно да се повлияе поради това, че служителят я притежава предварително, докато фирмените ценности се задават от мениджърите и могат да се променят и анализират.

2. Обобщени ценностни потенциали

Обобщеният ценностен потенциал е направен на базата на аритметичната разлика от действителните и желаните значения в анкетните карти. Понеже се използва обобщена (сумарна) стойност на оценката, получените резултати са обобщени за дадената ценност в рамките на изследваната съвкупност.

Както беше посочено, по-ниската оценка, дадена за определена ценност, показва по-

Таблица 3. Изчисляване на индивидуалния ценностен потенциал чрез аритметична разлика на сумите на действителното и желаното значение за съответната ценност

ИНДИВИДУАЛЕН ЦЕННОСТЕН ПОТЕНЦИАЛ			
Индив. ценности	Сума действ. зн. (Si)	Сума желано зн. (Sj)	Разлика
Лоялност	750	811	-61
Компетентност	861	820	41
Дисциплинираност	867	886	-19
Отговорност	962	894	68
Работоспособност	1041	1077	-36
Организираност	1200	1127	73
Мотивираност	1286	1367	-81
Целеустременост	1411	1425	-14
Комуникативност	1490	1447	43
Сръчност	1502	1525	-23
Етичност	1604	1544	60
Прегприемчивост	1667	1599	68
Творчество	1689	1689	0
Самоувереност	1713	1838	-125
Интелигентност	1819	1858	-39
Приспособимост	1846	1914	-68
Пестеливост	1951	1990	-39
Социални умения	1955	1994	-39
Саморазвитие	1964	2030	-66
Лидерски умения	2061	2049	12

■ – отрицателни потенциали

голямо предпочитание и значение за респондента. Следователно най-предпочитаната ценност ще е с най-ниска сума. Приема се тезата, че общата сума ценности за определена система – отделна личност или предприятие, е определено крайно число, което е детерминирано от дадените оценки на всяка отделна ценност:

$$S_i = \sum_{j=1}^n X_{ij} \quad (1)$$

за индивидуалните ценности, където:

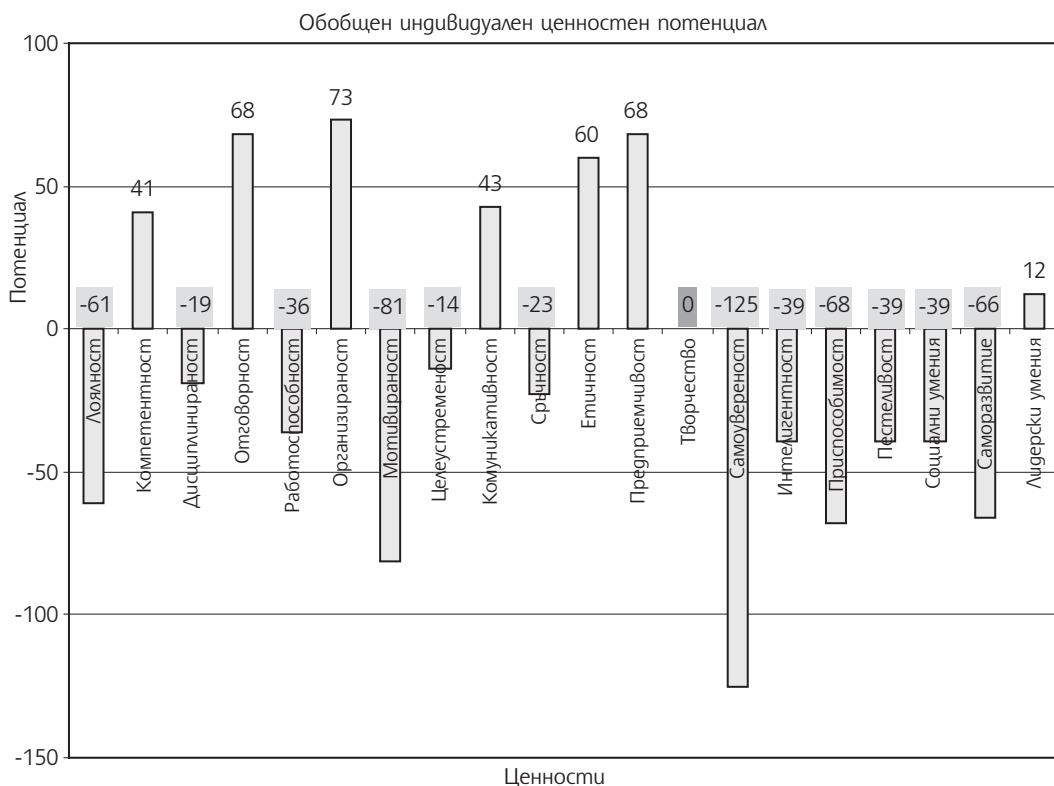
S_i е сумата,
 X_{ij} – оценката, дадена за тази ценност в поредната анкетна карта,
 n – броят анкетни карти.

Аналогично за фирмените ценности формулата е:

$$S_f = \sum_{j=1}^n Y_{jf} \quad (2)$$

където:

S_f е сумата,
 Y_{jf} – оценката, дадена на тази ценност в поредната анкетна карта,
 n – броят анкетни карти.



Фигура 5. Графично представяне на обобщен индивидуален ценностен потенциал

2.1. Обобщен индивидуален ценностен потенциал

На таблица 3 са подредени индивидуалните ценности и е изчислен индивидуалният ценностен потенциал по разгледания метод.

Средноаритметичната стойност и медианата също могат да се използват за подобен анализ, но поради интерполативния им характер (показват осреднени стойности) не дават достатъчно добре изразена разлика при сравненията. Положителните стойности на тези разлики показват „излишък на значение“ на съответните ценности. Т.е. според ме-

ниджърите в предприятието се отдава по-голямо от необходимото значение на определена ценност. Този „излишък“ е за сметка на други ценности, които са недооценявани във фирмата. Такива ценности са с отрицателни стойности и показват „недостиг“ на отдавано значение. С други думи, тези ценности не са достатъчно популярни, споделяни и приемани.

2.2. Обобщен фирмен ценностен потенциал

Някои **Важни изводи**, които можем да направим след извършения ценностен анализ, са следните:

Таблица 4. Изчисляване на фирмения ценностен потенциал чрез аритметична разлика на сумите на действителното и желаното значение за съответната ценност

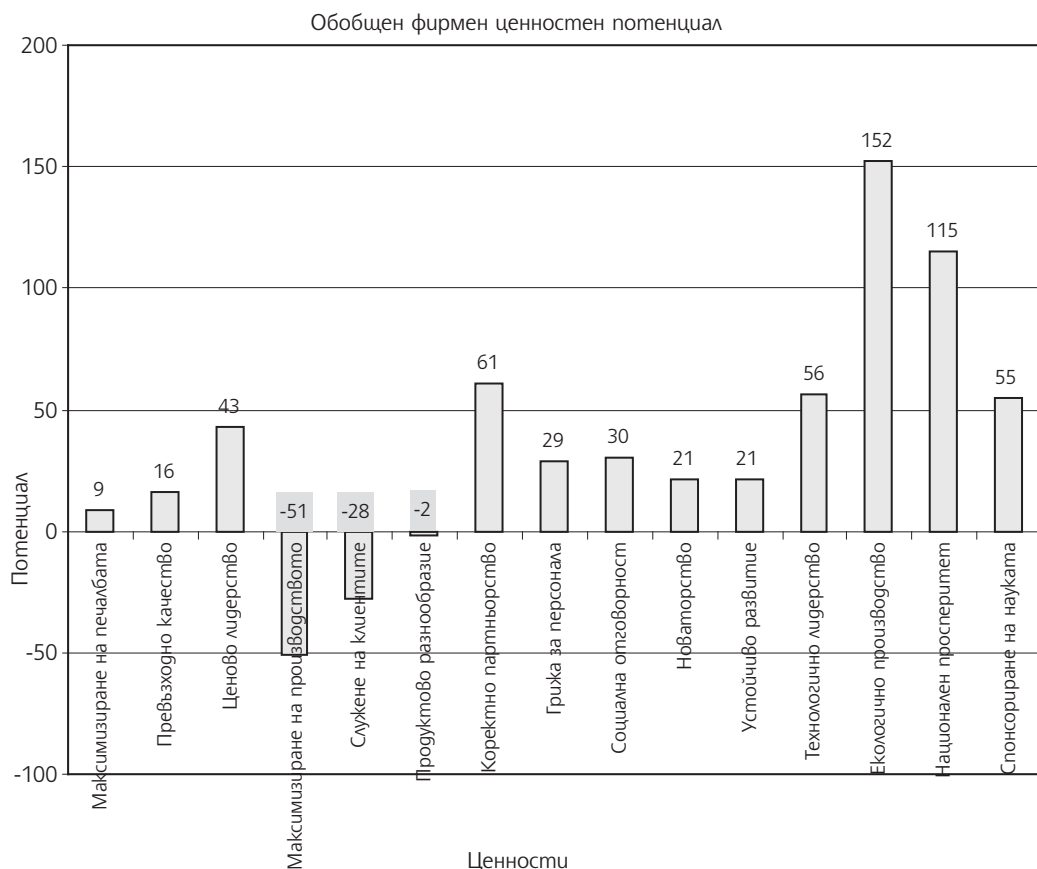
ФИРМЕН ЦЕННОСТЕН ПОТЕНЦИАЛ			
Фирмени ценности	Сума действ. зн.	Сума желано зн.	Разлика
Максимизиране на печалбата	778	769	9
Превъзходно качество	862	846	16
Ценово лидерство	953	910	43
Максимизиране на производството	973	1024	-51
Служене на клиентите	1006	1034	-28
Продуктово разнообразие	1034	1036	-2
Коректно партньорство	1148	1087	61
Грижа за персонала	1163	1134	29
Социална отговорност	1219	1189	30
Новаторство	1224	1203	21
Устойчиво развитие	1255	1234	21
Технологично лидерство	1294	1238	56
Екологично производство	1391	1239	152
Национален просперитет	1435	1320	115
Спонсориране на науката	1541	1486	55

■ – отрицателни потенциали

- Ценностите в ценностната система на индивида са строго ранжирани и силно конкурентни с ясно изразена еднолинейна йерархична подредба. Те много по-лесно биват оценявани, въпреки по-големия си брой. Липсва случай в определена анкетна карта да е дадена една и съща оценка за две различни ценности.
- Ценностите във фирмената ценностна система не са строго ранжирани. След определено ниво даваните оценки се дублират (въпреки липса на подобни указания в анкетните карти). Йерархична подредба съществува за първите няколко

ценности. В много случаи част от фирмените ценности не са оценени, т.е. те се възприемат като елементи с еднаква тежест.

Посочените изводи могат да се забележат и при разглеждане на фигурите с обобщените индивидуални и фирмени ценностни профили. При първите съществува много по-ясно изразена разлика в сумарните значения.



Фигура 6. Графично представяне на обобщен фирмен ценностен потенциал

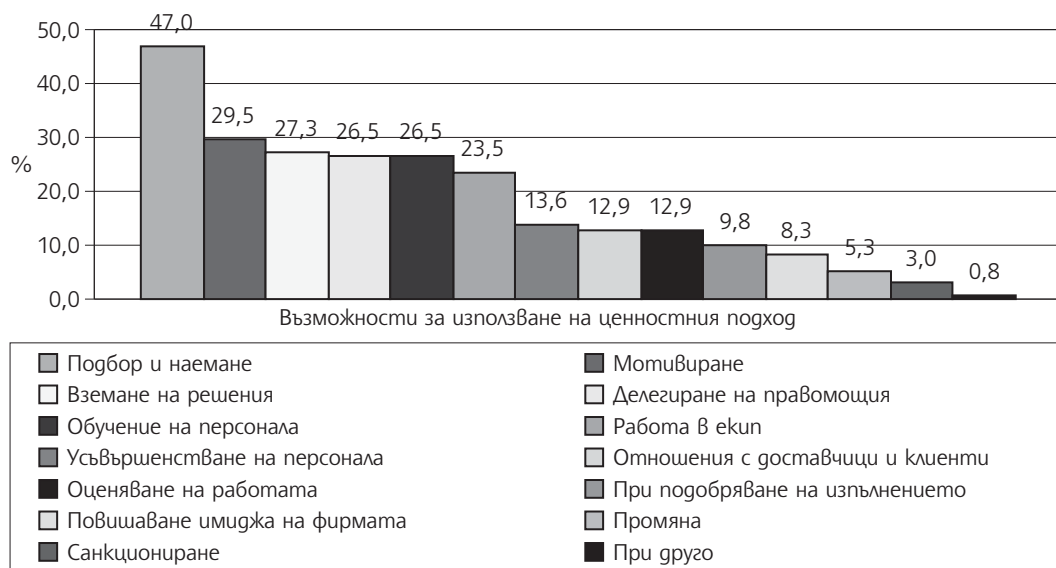
3. Разпределение на фирмите според преценката на мениджърите относно възможността за използване на фирмените ценности

Броят положителни отговори е гаден като процент от общия брой анкетирани мениджъри. Той показва колко от анкетираните мениджъри са на мнение, че е възможно да се използва ценностен подход при осъществяване на съответната функция (Виж фигура 7). Най-голям брой мениджъри свързват ценностните методи с процесите на подбор и наемане на персонал (47 %). Този резултат може да се дължи на няколко фактора. Единият е свързан с популярното приемане на ценностите като елемент на личностния профил на кандидатите за работа. В случая се разбират личните инструментални ценности, които биват изследвани при някои от методите за анкетирани и интервю в процеса на подбор на персонал.

Най-малък е броят на мениджъри, виждащи потенциал за използване на подхода при санкциониране. Както беше посочено, в много от големите успешни фирми прилагат ценностен подход именно в този случай. Необходимо е да се популяризират добрите практики на тези предприятия чрез подходящи информационни канали. В същото време трябва да се намери подходящ модел за приложение на подхода в нашите фирми след съобразяване с техния ценностен профил, народопсихологията и традициите на обществото.

4. Разпределение на фирмите според значението, което отдават на индивидуалните и фирмените ценности

Най-голям процент фирми са посочили като голямо значението на индивидуалните ценности за развитието на фирмата. Приблизително 10 % определят това значе-



Фигура 7. Възможност за използване на фирмени ценности според мениджърите на фирмата

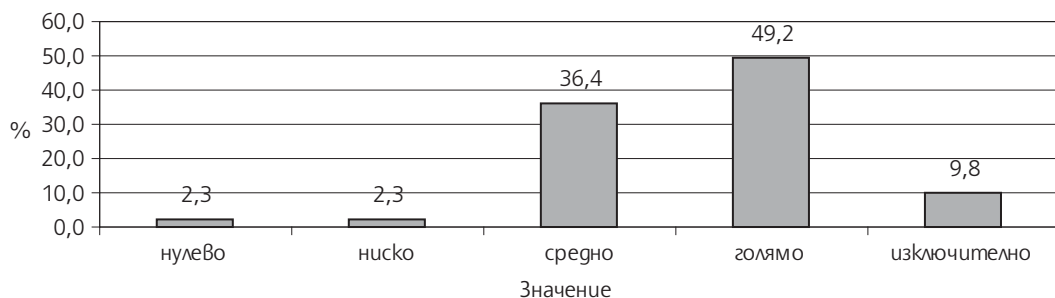
ние като изключително голямо. Като голямо и изключително значение посочват около 59 %. Този резултат показва, че повечето мениджъри оценяват потенциала, носещ ценностния подход.

Внимание заслужават отговорилите, че значението на ценностите е нулево. Това означава, че малък процент от мениджърите не са убедени в положителните възможности от използване на ценностния подход. Причините може да са свързани или с отрицателен резултат при неадекватно прилагане на метода, или с непознаване на същността му (ниска популярност). Друга причина може да е тезата, че индивидуалните ценности имат отношение само към трудовото изпълнение на отделния служител. Ценностният подход предизвиква мултипликативен ефект от тези ценности и води до положителен ефект на съвкупния ико-

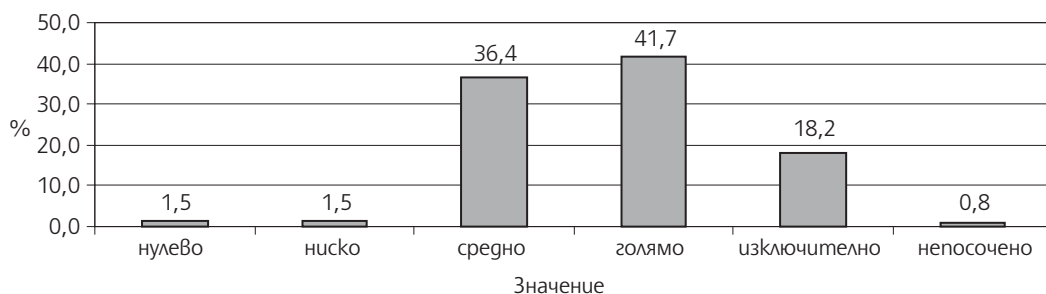
номически резултат на фирмата. Направеният анализ доказва, че индивидуалните ценности са пряко свързани с възможността във фирмата да се прилага ценностен подход.

Разпределението на стойностите за този показател са аналогични на предишните (индивидуалните ценности). Също около 60 % определят значението на фирмената ценностна система като голямо и изключително голямо. Забелязва се, че отговорите с нулево и ниско значение са по-малко. Това означава, че се отдава по-голямо предимство на фирмените, отколкото на индивидуалните ценности. В същото време обаче е намален процентът и на отговорите „голямо“ и „изключително“.

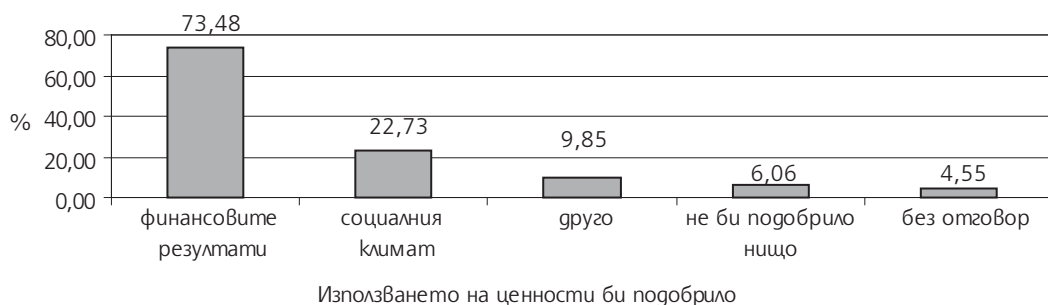
Вижда се, че повечето мениджъри, участвали в анкетата, са по-умерено положително настроени към фирмените ценности. Към ин-



Фигура 8. Значение на индивидуалните ценности за развитието на фирмата



Фигура 9. Значение на фирмената ценностна система за развитието на фирмата



Фигура 10. Очаквани резултати от използването на ценностния подход

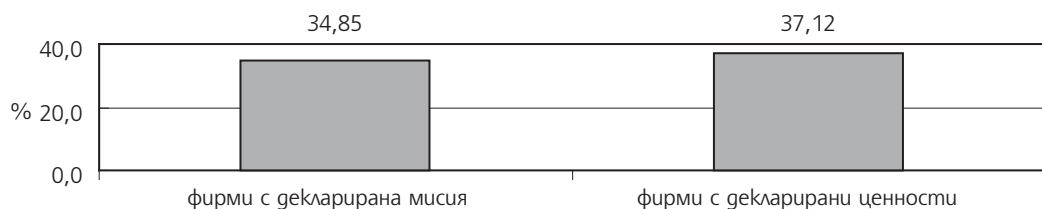
дивидуалните едновременно има по-голямо недоверие (подценяване) от някои респонденти и надценяване от други.

Може да се направи извод, че фирмените ценности не се възприемат с реално доказаното си значение. Причините може да се търсят в няколко насоки. Много от мениджърите не извършват функционален анализ на взаимозависимостите по отношение на фирмените ценности. Без него е трудно да се приемат доказаните тези за положителното действие на подхода.

Друга причина е възприемането на фирмените ценности като нещо екзотично и „далече от практиката“. Принципно всяка фирма притежава определена ценностна система. Но към настоящия момент малко от тях (в България) я анализират и използват. В повечето случаи мениджърите просто я наблюдават и констатираат, без да се опитат да я проучат и прилагат в управлението.

5. Разпределение на фирмите според отношението им към въздействието на ценностите в управленската практика

Броят положителни отговори показва колко от анкетираните са посочили като вероятно, че използването на ценностния подход може да доведе до съответното подобрене. Най-голям брой положителни отговори има за тезата, че използването на подхода би довело до подобряване на финансовите резултати. Това би могло да се дължи на няколко фактора. Единият е основната цел на икономическите организации – да реализират печалба. И в този контекст очакването от всяко нововъведение е да подобри финансовите показатели на фирмата. В осем случаи се декларира мнението, че използването на ценностния подход не би довело до никакъв (положителен) резултат.



Фигура 11. Фирми с декларирана мисия и фирми с декларирани фирмени ценности

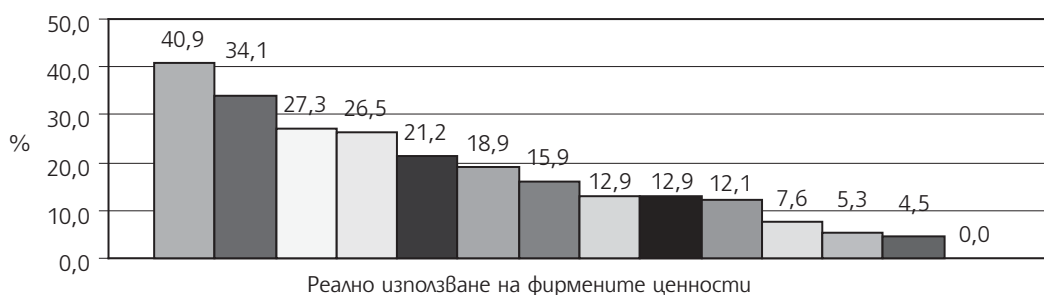
6. Разпределение на фирмите според наличието на деклариран фирмени ценности и мисия

46 от мениджърите заявяват, че фирмата им има декларирана мисия, а 49, че имат деклариран фирмен ценности (Виж фигура 11). С много малко изключения тези фирми съвпадат, т.е. тези, които имат декларирана мисия, са с деклариран фирмен ценности. На следващата фигура е показана графиката за разпределение на стопанските организации по изследвания показател. Трябва да се отбележи, че тези деклариран фирмен ценности не съвпадат с дадената класификация и определенията в текущото изследване. В повечето случаи мениджърите посочват или някаква описателна обобщена ценност, или такава, която се приближава

до определението за мисия. Забелязва се, че ръководителите нямат ясна представа за значенията на отделните категории – ценности, мисия, цел, политика.

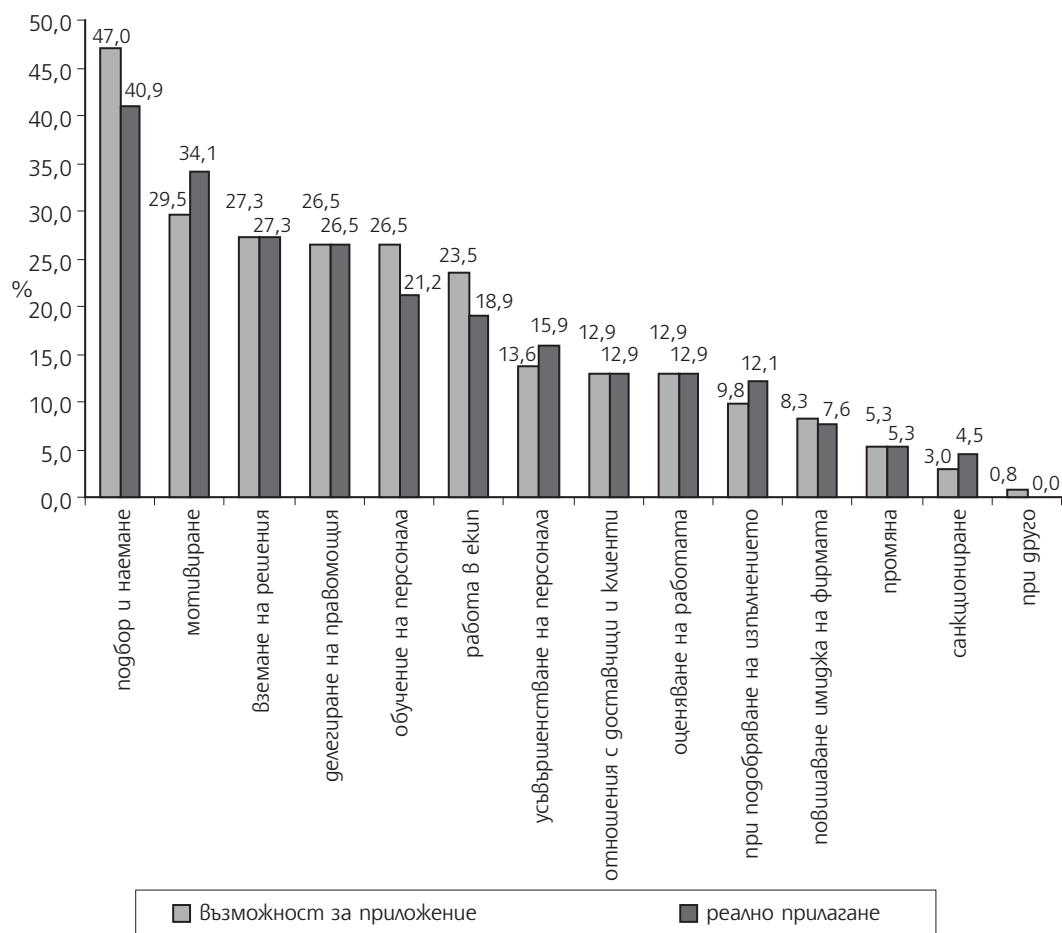
7. Разпределение на фирмите според реалното прилагане на похвати на ценностния подход в практиката

Най-голям процент от отговорите определят подбора и наемането на кадри като приоритетна област на фирмените ценности (около 41 %). Тук се оценява реалното прилагане на похвати от подхода. Най-нисък е резултатът при отговорите за възможните приложения при промяна. Във въпросника отговорът е формулиран като „съпротива срещу някаква промяна“.



Подбор и наемане	Мотивиране
Вземане на решения	Делегиране на правомощия
Обучение на персонала	Работа в екип
Усъвършенстване на персонала	Отношения с доставчици и клиенти
Оценяване на работата	Подобряване на изпълнението
Повишаване имиджа на фирмата	Промяна
Санкциониране	Друго

Фигура 12. Реално използване на фирмени ценностни похвати от фирмите, участващи в изследването



Фигура 13. Сравнение между възможностите и реалното прилагане на ценностите

Най-съществена разлика между възможностите и реалното прилагане на ценностите има в първите два случая (виж фигура 12). Според резултатите по-голяма част от мениджърите виждат възможност за прилагане на методите от ценостния подход в управленската практика, отколкото това

се извършва в организациите им. Другата значителна разлика е при използването на подхода при мотивирането. Може да се заключи, че мениджърите считат, че използването на похватите в този случай е надценено (реалното приложение е над реалния потенциал). **ИА**