

Използване на ценностен анализ за измерване и повишаване ефективността на управлението в индустриалната фирма

Селман Делиибрамов

УНСС, катедра: „Индустриален бизнес“

Резюме: Публикацията разглежда възможността за въвеждане на ценностен анализ за определяне състоянието и развитието на фирмата. Разгледани са основните ценностни модели, техните детерминанти и класификации. Представена е методика за избор на структура на ценностен модел, който да се приложи при провеждане на фирмения анализ. Дефинират се два нови инструмента, наречени „ценностен профил“ и „ценностен потенциал“. В последната структурна част са изброени някои от най-типичните фирмени дейности, където е възможно приложението на ценностния анализ. Дадени са и конкретни случаи за използването му.

Ключови думи: ценностен анализ, ценностен профил, ценностен потенциал, ефективност на управлението.

JEL: M12, M14.

Увод

Една от аксиомите на пазарната икономика е равнопоставеността на субектите, действащи на пазарите.

Естественният подбор, проявяващ се чрез конкурентната борба, определя кои икономически организации са „жизнеспособни“ и кои – не. В такава среда „оцеляват“ само тези, които са най-устойчиви на различните смущаващи фактори (въздействия на конкуренти, клиенти, държавни органи и др.). Едновременно с това те трябва да са достатъчно гъвкави, за да успяват да следват постоянно променящите се условия на средата, обуславяща тези фактори.

С все по-голяма сила започват да въздействат конкурентните сили на пазарите за стоки, услуги и работна сила и у нас. Българските фирми, които успяха да устоят на навлизането на пазарните принципи, и тези, създадени през последните 16 – 17 години са принудени постоянно да търсят и създават „изключителното предложение за продажба“, с което да изпреварят конкурентите си или поне да не изостанат фатално. Често пъти конкурентното предимство се корени в привидно неикономически предпоставки. Пример за това е използваният управленски метод. С цел получаване на конкурентно предимство от него, е необходимо прилагането на нови модели за оптимизиране на управлението.

Целта на статията е да се дефинира ценностният анализ като нов инструмент във фирменото управление.

Задачите, които се решават в разработката, са следните:

- да се изясни генезисът на ценностния анализ;
- да се дефинират ценностният профил и ценностният потенциал като съставни елементи на ценностния анализ;
- да се определят основните параметри на модела на ценностния анализ;
- да се определят основни насоки и възможности за приложение на ценностния анализ в управлението на фирмата.

Използването на ценностен анализ с цел подобряване на управлението на стопанската единица е сравнително нов похват в мениджмънта. За целта се дефинират два инструмента, наречени „**фирмен ценностен профил**“ и „**фирмен ценностен потенциал**“. Разглеждат се също трудовият ценностен профил и трудовият ценностен потенциал на служителите¹ като техни аналози. В разработката е показан принципен модел за ценностен анализ. С негова помощ става възможно числено представяне (остойносттаване) на значението на изследваните качествени показатели (ценностите). По този начин те стават измерими, сравними и могат да се изследват различни статистически величини и хипотези.

1. Фирмена култура – основни детерминанти. Модели на фирмена култура

Фирмената култура е средата, в която се развива ценностната система. Затова, за да можем да анализираме последна-

та, е необходимо да разгледаме природата на фирмената култура, основните ѝ компоненти и влиянията между различните ѝ елементи, т.е. да направим системен анализ на фирмената (в по-широк смисъл и организационната) култура.

Според енциклопедичния речник „Уебстър“ **културата** е: „процес на развитие на интелектуални и морални качества, главно чрез образование, експертни съвети и специализирана подготовка; усъвършенстване на вкуса, придобит чрез интелектуална и естетическа подготовка, задълбочени познания и изграждане на вкус към изящните изкуства, общочовешките ценности и онези аспекти на науката, които се различават от обичайните професионални или технически умения. Общият начин на човешкото поведение, изразяван от начина на мислене, говор и действие, в зависимост от човешката способност за възприемане и предаване на наученото на следващите поколения“.

Терминът „организационна култура“ се появява през 60-те години на миналия век като синоним на „организационен климат“. Приемането на термина става с книгата „Корпоративна култура: правила и ритуали в корпоративния живот“ на Дийл и Кенеди². Особена популярност това понятие добива след публикуването на бестселъра на Питърс и Уотърман „В търсене на ефективност“³.

Изследователите на организационната култура могат да се разделят според това какъв смисъл влагат в понятието. Едните смятат, че това е нещо, което организацията притежава. Другите възприемат организацията с това, което е⁴.

¹ Когато са разглеждани особености, характерни за двете категории – фирмени и индивидуални, за краткост се използват определенията „ценностен профил“ и „ценностен потенциал“ – б.а.

² Deal, T., A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison – Wesley, 1982.

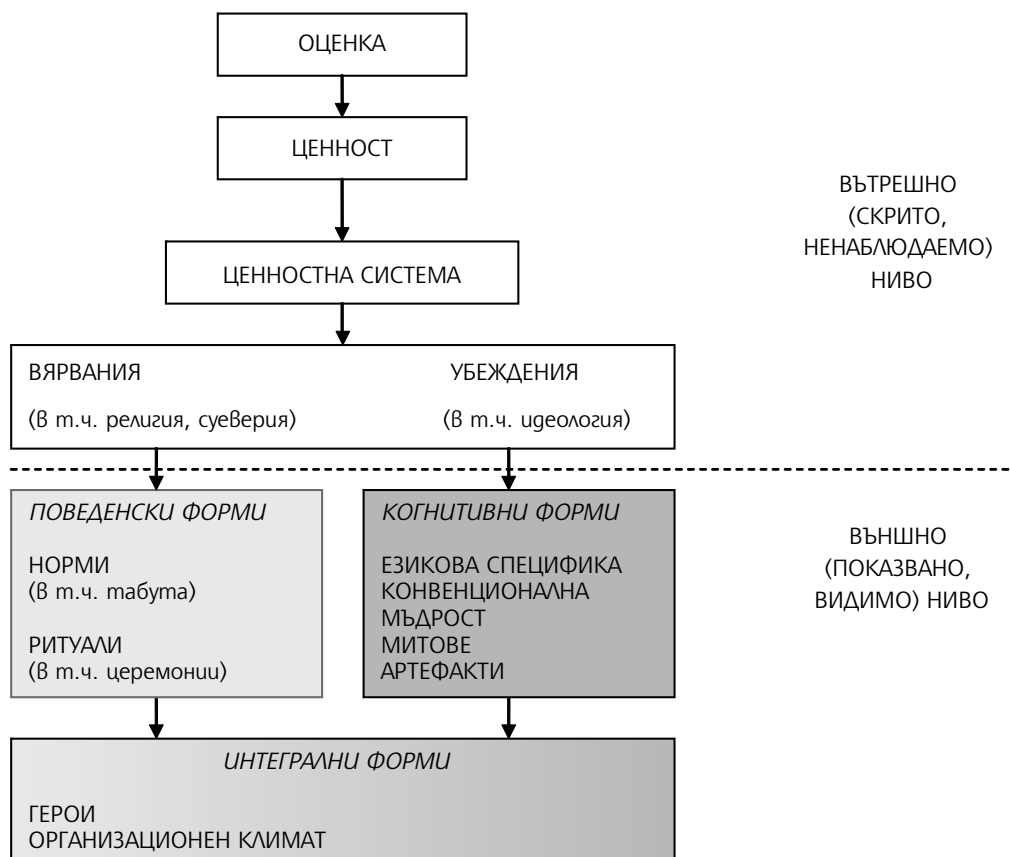
³ Питърс, Т., Р. Уотърман, Към съвършенство във фирменото управление, С., Наука и изкуство, 1988.

⁴ Smircich, L., M. Calas, Organizational Culture: A critical Assessment, Calif.: Sage, 1987.

Според Петигрю⁵ организационната култура е „системата на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент“ и „източникът на символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите и митовете“ в организацията. Авторът набляга на функционалната страна на явлениято, както и на времевата зависимост на организационната култура. Шейн определя понятието като съвкупност от основни предположения – открити, изобретени или развити от дадена група в процеса на развитието ѝ, използвани при разрешаване на различни проблеми⁶. Тази съвкупност е достатъчно опростена и достъпна, за да може да се превърне в шаблон за правилен начин на възприемане, мислене и чувстване на новите членове на организацията.

Организационната култура е сложно, комплексно явление, чиито детерминанти са показани на фигура 1.

Можем условно да разделим схемата на две части. Едната, която условно е наречена „вътрешно ниво“, се състои от такива елементи, които са близки до смисловото значение на „ценност“ и „ценности“. Много често ценността се определя като вътрешна убежденост на индивида. В случая, когато разглеждаме фирмената ценностна система, носител на тези елементи е колективната убежденост на служителите. Нещо, в което вярват и което за тях е ориентир или норма на поведение. Външното ниво съдържа елементи, които могат да бъдат наблюдавани. Те са външен израз на елементите от вътрешното ниво. Чрез



Фигура 1. Блокова схема на фирмената култура

⁵ Pettigrew, A., On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, No. 24, 1979, pp. 574 – 576.

⁶ Schein, E., Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey – Bass, 1985.

Вторите можем да съдим за една или друга особеност на ценностната система.

2. Ценности

Ценностите могат да се определят като положителния елемент на всяка оценъчна дихотомия, т.е. „добро – лошо“, „красиво – грозно“, „полезно – безполезно“ и т.н.

Популярните тълкувания на думата „ценност“ (на англ. value; на френски – valeur; на немски – vermögenswerte; werte) сочат синоними като стойност, значимост, благо, достойнство, полза и др. Според Философския речник (Партиздат, София, 1978): Ценности – специфични социални определения на обектите от заобикалящия свят, които разкриват положителното или отрицателното им значение за човека и обществото (благо, добро и зло, прекрасно и безобразно, съдържащи се в явленията на обществения живот или природата).

Независимо обаче дали става дума за вещь или явление, качество или количество, ценността е онова нещо, което респектира хората и ги подтиква да вършат едно или друго, да се ентузиазират и посвещават с месеци и години на някаква идея – да се отдават на работата за нейното материализиране.

Понятията „ценност“ и „ценностна система“ днес се използват успешно почти във всички социални науки – антропология, политология, организационна психология, социална психология и психология на личността. Изследват се различни страни и области на действие на ценностите.

Успешните фирми безпределно ясно знаят какво символизируют и гледат много сериоз-

но на процеса на оформяне на ценностната система. Това са онези споделяни първостепенни ценности, съставляващи система от ръководни убеждения на всички в организацията. Според Филип Селзник, изследовател в областта на фирменото управление, „Сформирането на дадена институция се характеризира с приемането на ценностите, т.е. избраните пътища, схващания и предпочитания, които обединяват идеите на създателите на фирмената политика с характера на предприятието, отличителните му цели, методи и роля. ... Лидерът на институцията е най-вече експерт по разпространението и защитата на ценностите...“⁷. Обикновено те не се формулират и налагат чрез формални, регламентирани писмени процедури.

Ако ценностите на членовете зависят най-вече от критерии, различни от членството в организацията, пътят на тези ценности към организацията е чрез процеса на набиране на кадри – фирмата наема хора от определена националност, на определена възраст, с определено образование и от определен пол. Отделите по човешки ресурси, които правят предварително пресяване на кандидатите за работа, играят много важна роля за поддържане на ценностите на организацията (за добро или в някои случаи – за лошо) – роля, която много ръководители на такива отдели не осъзнават.

Ценностната ориентация на човека като съвкупност от преживяно, натрупано, формирано отношение към света и присъщите му компоненти е основен фактор, който насочва неговите възжелания, мисли, чувства, страсти, постъпки и пр. В това отношение социалният и личностният живот, икономиката и политиката, семейството и училището, изкуството и религията, културата и науката, моралът и правото могат да бъдат

⁷ Selznick, Ph., Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, NY: Harper & Row, 1957, p. 17.

разглеждани като система от ценности, създавани и пресявани във времето и йерархизирани по целенасочен или стихийен начин.

Обикновено в научната литература, когато се определя основното за ценността като понятие, се набляга на връзката между личността и главното в нейния живот, т.е. на онова, което е с генерално значение. Ценност е всичко, което има стойност и значение за хората. Ценностите се основават до голяма степен на религиозните, моралните и социалните предписания, изучавани в ранна възраст и видоизменящи се в процеса на личностния живот. Според Корнуол и Перлмен⁸, които анализират характеристиката и динамиката на предприемаческата култура, ценностите са в основата тъкмо на тази култура. Ценностите, отбелязват американските автори – „...осигуряват насочването на човешката дейност, включително и избора, който хората правят по отношение на своя труд“.

Има ли категорични определения за ценността – в най-общ план и конкретно в организационен контекст? Какви са водещите ценности във фирмената култура и как могат да се степенуват?

К. Байчинска определя ценностите като проект за качеството на самата жизненост, също така проект за качеството на нейния субект [Байчинска, 1994]. Специално се обръща внимание на факта, че ценностите представляват само един от възможните проекти на жизненост.

Целта определя конкретното съдържание на резултата или начина на жизнедейност, а ценността – неговите качествени или метасъдържателни аспекти⁹.

Кант поставя началото на трайния интерес към ценностната проблематика. В книгата си „Критика на практическия разум“ той отделя света на дължното (ценностите и нормите) от света на вещите (видимо възприемания свят). Неокантианецът Рикерт постулира: „Ценностите не се явяват нито физически, нито психически действия. Тяхната същност е в това, че те имат сила, а не в това, че те са реални, действителни“¹⁰. М. Шелер [Баргов, 2001] центрира своето внимание върху въпроса за йерархизацията в ценностната сфера и съществуването на ценностна система. Той поставя в основата на своята йерархия чувствата на удоволствие – неудоволствие. Както в отговорите на редица други въпроси на психологията, така и по въпросите на ценностната система, йерархията и структурата на системата, съществуват различни и често противоположни мнения.

В контекста на изследването може да приемем работна класификация за ценностите. Най-общо класифицирането им се извършва според някои техни характеристики. Такава е например обектът, за който се отнася ценността. Ако обектът е отделен индивид, се разглеждат индивидуални, а ако е колективен – организационни, фирмени, национални и т.н. ценности.

Другото разделяне е според функцията на ценността. Инструментални са тези ценности, които осигуряват достигане на крайните (терминални) ценности. В този смисъл можем условно да наречем инструменталните ценности – ценности причини, а крайните – ценности следствия. Има случаи, когато една и съща ценност може да е едновременно инструментална и крайна. Такъв пример е „независим“. В единия случай това

⁸ Cornwall, J. R., B. Perlman, Organizational entrepreneurship, Boston: IRWIN, 1990, p. 73.

⁹ Байчинска, К., Ценностен стрес в научната дейност. Проблеми на психичното напрежение, С., БАН, 1994.

¹⁰ Баргов, И., Психологически възгледи за личността. С., ИК „Кома“, с. 152.

е норма на поведение (начин на държане), а във втория – желано крайно състояние¹¹.

Следващото разделяне може да е според контекста на разглеждане или ролята на обекта, носител на ценността. Така например една индивидуална ценност може да е трудова от гледна точка на фирмата и морална в социален контекст. В този случай названието на ценността е едно и също. Променя се единствено смисловото значение. Например „отговорен“ във фирмен контекст е „коректен“, „лоялен“. В обществен смисъл означава „социално ангажиран“.

От фирмена гледна точка ценностите също могат да се разглеждат като индивидуални и организационни. Съвкупността от двете групи образува нейната фирмена ценностна система.

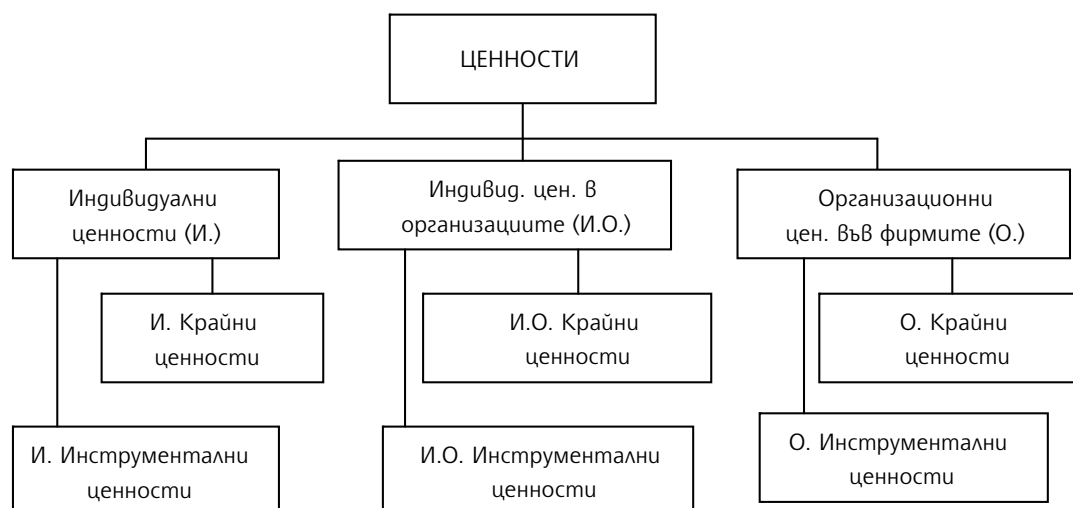
3. Теоретичен модел на ценностна система

На фигура 2 е дадена базовата класификация на ценностите, използвана при съста-

вяне на конкретен модел на изследване. Някои от подгрупите са обединени поради това, че имат подобна или близка характеристика по отношение на изследваните параметри. Така например инструменталните индивидуални ценности (И.) и инструменталните индивидуални организационни ценности (И.О.) са включени в една група. Други подгрупи, нямащи пряко влияние върху изследваните ефекти, са изключени от разглеждане. Такива са например крайните индивидуални ценности.

Много от ценностите, които не са включени в направените класификации, имат пряка или косвена връзка с успешното прилагане на ценностния подход. Например ценността „етичност“ е по-скоро социална категория. Но тя също е ключова за ефективната ценностна система на фирма, проповядваща морално отношение. Ето защо се налага да направим собствена ценностна система за целите на изследването.

Ще бъдат изследвани две категории ценности: индивидуални инструментални трудови ценности и крайни фирмени ценности (вторите в различни комбинации образуват цен-



Фигура 2. Блокова схема на класификацията на ценностите

¹¹ При направените проучвания на проведени изследвания се установи, че много рядко носител на дадена инструментална ценност я предпочита и като терминална – б.а.

ностна система на всяка отделна фирма). Алгоритъмът за съставяне на структурата на системата от ценности, която ще се изследва, е следният:

1) Изготвяне на списък с крайни фирмени ценности.

В началото на този етап се изготвя предварителен списък с ценности. Броят им трябва да е по възможност по-голям от крайния вариант. Ценностите да са ясно дефинирани (при необходимост да се обяснят с допълнителен текст) и да имат еднозначен характер. На този етап чрез анкетно проучване се проверява дали избраните ценности се разбират с необходимото значение. Ако е нужно, се променя наименованието или се прави допълнително пояснение. Ако се прави проучване на укрупнено ниво (за отрасъл, национална икономика и др.), списъкът се подготвя с помощта на изследователски институции или консултантски фирми. Проучват се също проведени подобни изследвания, за да се избегнат предварително възможни проблеми, появили се при предишните изследвания.

2) Подбор на крайни фирмени ценности за конкретното изследване.

Чрез анкета и интервюта с мениджърите и специалистите по човешки ресурси в определената фирма се подбират най-характерните и най-важните за организацията. При този подбор е добре да се приложи метод 20/80, „мозъчна атака“ или SWOT анализ за всяка от ценностите, за да се избегне субективният фактор и изборът да е по-ефикасен.

Броят на ценностите във всяко отделно изследване може да е различен. Той зависи от целите и обхвата на изследването. Но във

всеки случай е по-малък от списъка, изготвен в стъпка 1.

Ако е необходимо, на отделните ценности се задават теглови коефициенти.

Изготвянето на ценностния профил на фирмата има няколко цели. Едната е да могат мениджърите да си отговорят дали стратегията, политиките и мисията на фирмата кореспондират с ценностната ѝ система. Другата цел на модела е да помогне за изготвяне на трудовия ценностен профил на служителите – реалния и желаня. Разликата между двете дава ценностния потенциал на фирмата. Именно него ценностният подход превръща в реален положителен ефект за организацията.

3) Изготвяне на списък с индивидуални инструментални трудови ценности.

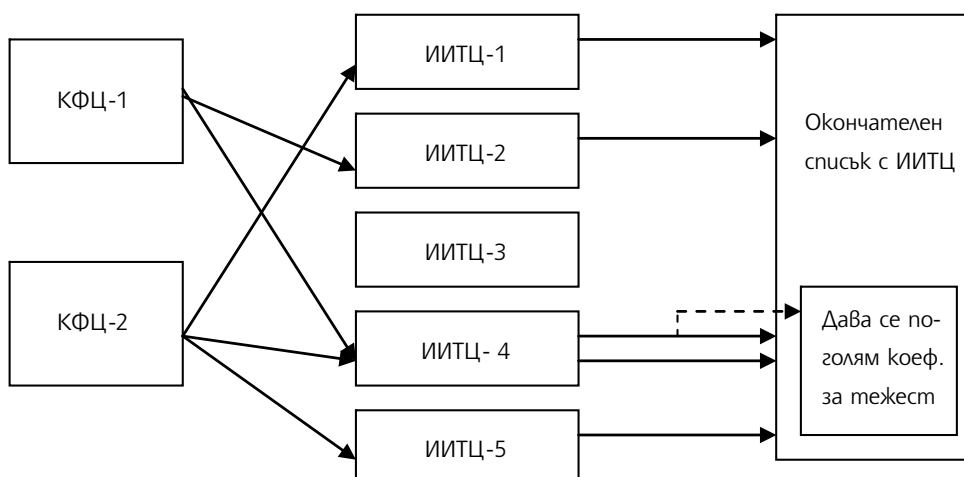
4) Регулиране на списъка от инструментални ценности:

- чрез същите методи като при стъпка 2;
- чрез анализ на функционалната връзка между крайните фирмени ценности и индивидуалните инструментални трудови ценности (фиг. 3).

4. Ценностен профил и ценностен потенциал на фирмата

Даден човек или организация не могат да бъдат вмесени в изкуствено създадена ценностна матрица. При опит да се направи това се забелязва постепенна фрустрация и поява на симптоми за проблеми в системата. От друга страна, не може да се гарантира стабилността (в смисъл на устойчиво развитие) на организацията, ако тя не е достатъчно адаптивна. Според Кросби¹² всеки опит човек или организация

¹² Crosby, Ph., The Eternally Successful Organization, NY: McGraw – Hill Book Company, 1998.



Фигура 3. Анализ на функционалната връзка между крайните фирмени ценности (КФЦ) и индивидуалните инструментални трудови ценности (ИИТЦ)

да се заключат в някаква консервативна културна рамка, би се провалил.

В същото време много изследователи твърдят, че фирмената култура и ценностната система са подложени на перманентна промяна, зависеща от множество фактори. В определен случай тези фактори са относително управляеми. По този начин може да се предопредели и посоката на развитието им. Много управленци и мениджъри търсят и изпробват работещи модели за анализ, оценяване на тази промяна с цел спечелване на конкурентно предимство или друг положителен ефект.

Изследването на ценностната система в една организация е сложен процес поради социално-психологическия му характер. Необходимо е да се намерят помощни инструменти, чрез които анализът да стане измерим и квантифицируем.

4.1. Ценностен профил на фирмата. Трудов ценностен профил на служителите

Първата стъпка е да се определят критерии, по които да се сравняват изучаваните явления. По тази причина ще въведем инструмент (характеристика), с помощта на който да извършим последващия анализ. Величините, чрез които се синтезира споменатият инструмент, са ценности, а структурата му е йерархична подреденост на ценностите. Получената ценностна матрица на фирмата или на отделния служител ще наречем съответно „**ценностен профил на фирмата**“ и „**трудов ценностен профил на служителите**“¹³. Тези две характеристики ще се използват, за да се анализират структурата на ценностните системи на фирмата и служителите ѝ. Чрез съответни методи ще се получат стойностни (или тежестни) оценки на значенията на отделните ценности.

Ценностен профил на фирмата (или фирмен ценностен профил) е графична интерпретация на ценностната система на фирмата, даваща количествена оценка за значението на всяка отделна ценност. Аналогично се построява и трудовият ценностен профил на всеки отделен

¹³ Уточнението „трудов“ се налага поради спецификата на ценностите, включени в този модел – б.а.

служител. Този похват може да се приложи и за изследване на извадка от група фирми, фирми от даден бранш, сектор или на цялата икономика. Разликата ще е в мащаба на изследването и броя на конкретните ценности, участващи при изготвяне структурата на модела.

4.2. Ценностен потенциал на фирмата. Ценностен потенциал на служителите

В изследователския модел една от основните характеристики, които се разглеждат, е експертната оценка на мениджърите относно желаното и действителното значение на определена ценност, участваща в модела. По този начин се получават две характеристики, които могат да се представят с две двумерни графики (фиг. 4). Едната показва реалното процентно участие (относителното реално значение, относителната реална сила) на всяка ценност спрямо останалите в модела. Другата характеристика е желаното процентно участие на съответната ценност. Разликата между двете графики (алгебричната разлика на стойностите) показва възможностите за подобряване участието на дадена ценност – **ценностния потенциал**. Ако разликата е с положителен знак (положителен потенциал), означава необходимост от засилване значението на дадената ценност. Отрицателната стойност означава, че съответната ценност е надценявана (ЦЗ от фиг. 4). И понеже една от хипотезите при съставяне на модела е за алтернативното ранжиране по значение, означава подценяване значението на друга ценност (т.е. до поява на голяма положителна стойност на потенциала на друга ценност).

Стойността на ценностния потенциал дава количествено значение на възможността за подобряване на ценностния профил с цел максимално доближаване на двете графики. В идеалния случай двете линии съвпадат. Теоретично това би трябвало да се наблюда-

ва единствено при разгледаните най-успешни фирми. За съжаление подобни изследвания при тях не са правени.

На фигура 4 и фигура 5 са дадени примерни графични интерпретации на ценостни профили и ценостен потенциал. Стойностите са примерни и са дадени в таблица 1.

Стойностите се получават посредством анкетно проучване, в което съответното лице оценява определена ценност, като ѝ присвоява тежестен коефициент. След сумиране на коефициентите от всички анкетни карти се получава средноаритметичната стойност на съответната ценност, която се отразява в таблица.

5. Функции и възможности за приложение на ценостния профил и ценостния потенциал в дейността на фирмата

За възможните приложения на ценостния анализ може да се изходи от нейната идейна логика. Тя дава количествени показатели за качествените категории „фирмена култура“ и „ценостна система“ и съставя специфичен фирмен ценостен модел. Тази връзка е особено полезна при икономически анализ на социални фактори. Т.е. с помощта на изградена методика можем да изчислим икономическия ефект от определено социално въздействие. В таблица 2 е дадена връзката между някои функции на фирмения ценостен модел и свързаните с тях дейности. Повечето от тях се припокриват и допълват. Това се дължи на интердисциплинарния характер на модела.

Приложението на ценостния анализ е възможно при много от дейностите на фирмата, в които участват хора. Ценостите са културологични елементи, характерни за

Таблица 1. Процентни стойности на ценностите

	Действителна стойност	Желана стойност	Разлика (потенциал)
Ценност 1	12	14	2
Ценност 2	14	18	4
Ценност 3	9	5	-4
Ценност 4	16	12	-4
Ценност 5	8	3	-5
Ценност 6	11	0	-11
Ценност 7	5	13	8
Ценност 8	4	8	4
Ценност 9	19	15	-4
Ценност 10	2	12	10

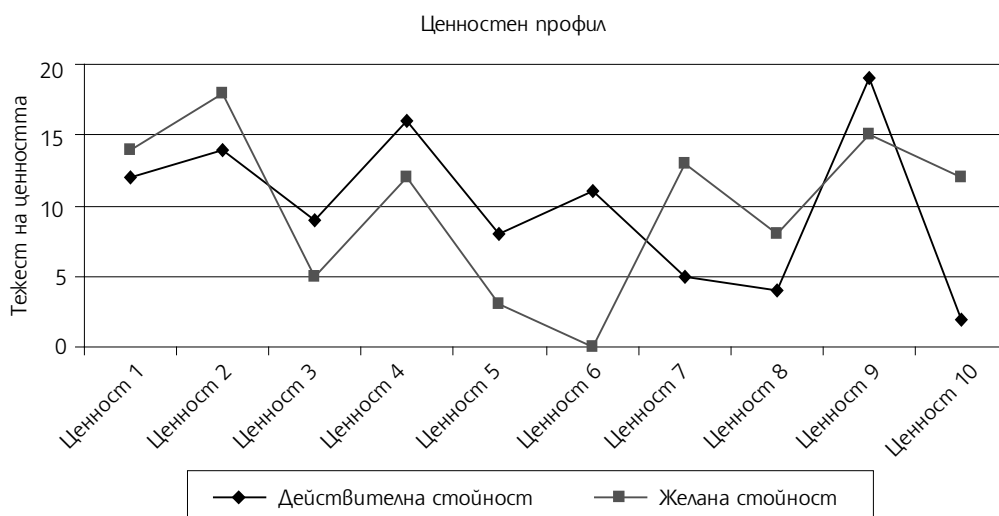
участниците в една социална система. Поради тази особеност приложението им е свързано с хората, участващи в производствения процес. Основната област на приложение е при управлението на човешките ресурси: наемане, подбор и обучение на персонала, решаване на конфликти.

Един от основните етапи на управлението на човешките ресурси е подбор и наемане на персонал във фирмата. Чрез попълване на тест на кандидата може да се направи ценностен анализ и да бъде оценена вероятността от успешното му вписване в колектива (чрез споделянето на фирмените ценности).

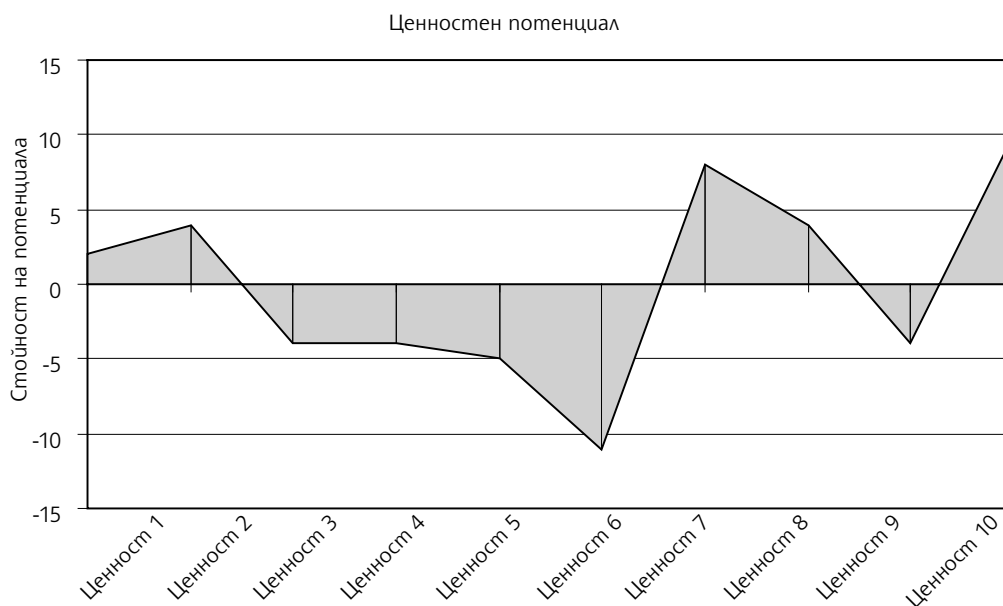
При планиране на обучение най-важното условие е оценката за необходимост от него. Чрез ценностен анализ може да се определи необходимостта от обучение, както и характерът на обучението. Например, ако на служителите им липсва чувство за екипност, то им се задава съответен обучаващ модул за това.

Друго приложение на анализа е при повишаване на конкурентоспособността.

Ако разгледаме една фирма като стопанска система, нейната основна задача е да реализира икономически ефект – печалба. Този ефект има множество детерминанти. Една от най-



Фигура 4. Графики на желан и реален ценностен профил



Фигура 5. Графика на ценностен потенциал на фирма

Важните е конкурентоспособността ѝ. Съществуват две групи елементи, влияещи върху нея. Едната може условно да наречем технологична, тя зависи от вътрешни за фирмата характерни черти – технологично оборудване, ефективност на технологията, иновативност и др. Другата група обединява пазарни елементи.

В този контекст можем да дефинираме една част от конкурентоспособността като възможност на фирмата да доставя на пазара „изключително предложение за продажба“, като едновременно защити интересите на акционерите и служителите си. Това предложение за продажба означава, че фирмата предлага нещо

Таблица 2. Възможни приложения на ценностния анализ в типични фирмени дейности

Функция на ценностния модел	Типични фирмени дейности	Пример за приложение
Нормативна и еталонна	Целеполагане, стратегическо планиране, съставяне на вътрешни правилници и нормативни документи, дефиниране на мисия и ценности, оформяне на визия.	Ценностите, съставлящи ценностния профил, се включват при дефинирането на мисията, визията. С тях се съгласуват фирмените нормативни документи.
Измервателна и анализираща	Анализ на изпълнението, анализ на развитието, атестации, измерване необходимостта от обучение.	Чрез сравняване на два последователни фирмени ценностни потенциала се отчитат трендът на промяната и резултатът от предишните действия.
Коригираща и регулираща	Въздействие върху определени страни от социалната група.	Анализирайки фирмения ценностен потенциал, се взема решение за съответните действия.
HR функция	Дейности при подбор и наемане, при мотивиране, работа в екип, обучение, вътрешнофирмен тренинг.	Съставяне на „идеален индивидуален ценностен профил“ за служителите на фирмата.

по-добро от онава, което съществува към момента на пазара. Подобрененията може да са в едно или няколко елемента от маркетинговия микс – пазар, цена, продукт, предлагане.

Все повече се забелязва един нов мотивиращ за покупка фактор, който не се вписва в нито един от елементите на маркетинговия микс. Все повече потребители вземат решение за покупка на определен продукт според неговата екологичност, т.е. дали съставките му могат да се рециклират, дали фирмата е организирала обратното закупуване след края на експлоатацията на продукта, дали производството е енергоспестяващо и т.н. Повечето от големите фирми сериозно разглеждат този въпрос и изграждат своите политики и стратегии в съответствие с изискванията за екологично производство. Този принцип е и основният при устойчивото развитие.

Приложението на ценностния анализ при организиране на производството може да се разгледа в няколко аспекта. Първият е при вземане на управленско решение, свързано с производствена задача. Ако се спазва принципът на подхода, възможността от вземане на неадекватно решение се свежда до минимум. Това е особено актуално в ситуация на ограничено време и информация за вземане на управленското решение. В такава ситуация ценностният подход дава основните правила, спазването на които гарантира, че резултатът от изпълнението на решението няма да излиза извън границите на фирмената стратегия.

При разширяване на производството се налага планиране на различни технически и технологични параметри. Този план трябва да отразява едновременно стабилното развитие на фирмата, изпълняване стратегията на фирмата и удовлетворяване очакванията както на служителите и акционерите, така и на обществото. В този контекст планът трябва да се изготви с помощта на някаква

„пътна карта“, в която предварително са заложили принципите, осигуряващи изпълняването на посочените критерии. Като такъв измерител и коректив може да се използва ценностният анализ. Той отразява както наличието на различие между реално и желано състояние, така и големината на различието. Това улеснява корекционните действия.

Всеки мениджър би могъл да развие и внедри собствена система за приложение на ценностния анализ. Единственото изискване е той да разбере основната идея на модела и да е убеден в ползата от използването му.

Литература

1. Байчинска, К., Ценностен стрес в научната дейност. Проблеми на психичното напрежение, С., БАН, 1994.
2. Баргов, И., Психологически възгледи за личността, С., ИК „Кома“, 2001.
3. Питърс, Т., Р. Уотърман, Към съвършенство във фирменото управление, С., Наука и изкуство, 1988.
4. Cornwall, J. R., B. Perlman, *Organizational entrepreneurship*, Boston: IRWIN, 1990.
5. Crosby, Ph., *The Eternally Successful Organization*, NY: McGraw – Hill Book Company, 1998.
6. Deal, T., A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison – Wesley, 1982.
7. Pettigrew, A., *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, No. 24, 1979.
8. Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey – Bass, 1985.
9. Selznick, Ph., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, NY: Harper & Row, 1957.
10. Smircich, L., M. Calas, *Organizational Culture: A critical Assessment*, Calif.: Sage, 1987. **ИИ**