



ГОДИШНИК НА СТУДЕНТИТЕ ПО СОЦИОЛОГИЯ
АСОЦИАЦИЯ НА СТУДЕНТИТЕ ПО СОЦИОЛОГИЯ В СУ
КАТЕДРА СОЦИОЛОГИЯ, ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
СУ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
Том 4, 2007-2008

**ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ ПРАВИЛА И ТЯХНОТО
ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ ПРОЦЕС
ВЪРХУ ПРИМЕРА НА АД „БЪДЕЩНОСТ“**

Стела Атанасова

Курсова работа по дисциплината "Икономическа социология"

Ръководител: Таня Чавдарова



I. Постановка на проблема:

Един от най-сериозните проблеми на бизнеса в България е, че почти 20 години след началото на процесите на демократизация в страната и трансформация на плановата икономика в пазарна производството продължава да се развива с бавни темпове и трудно се приспособява към изискванията на пазара. Дори след цялостната промяна на обществената структура след 1989г. учудваща е устойчивостта на толкова много аспекти от организацията на производствения процес в предприятията. Като че ли при преустройството на икономиката от планов към пазарен тип трудовите навици на хората, формирани през социализма, не се изменят така бързо. Отношението на хората към труда се трансформира, запазвайки някои от старите си характеристики. Целта на това изследване е да анализира влиянието на културата върху трансформациите от планова към пазарна икономика върху примера на работещите в производствено предприятие „Бъдещност“- АД, намиращо се в гр.Чирпан¹ и да отговори макар и частично на въпроса: „Защо производството в България дори след процеса на приватизация и на смяна на собствеността продължава да дава слаби резултати и не е конкурентноспособно на европейските пазари?“

II. Социологически проблем:

Това изследване се опитва да докаже, че икономическата промяна не се случва в институционален вакуум; че едни вече изградени в определен социален контекст културни, трудови и икономически навици са изключително устойчиви и могат да влияят върху пътищата на икономическото развитие. В планираното изследване ще се опитаме да проследим как неформалните правила на работното място, унаследени от трудовата култура на социализма, се преплитат с новите формални правила на пазарната икономика и създават една институционална матрица, която оказва влияние върху ефективността на труда, производителността и като цяло върху резултатите от стопанската дейност. За целта ще анализираме как протича производственият процес в едно типично машиностроително предприятие „Бъдещност“ – АД, как някои неформални практики, формирани се през социализма, се възпроизвеждат и след смяната на собствеността и какви ефекти има това върху развитието на фирмата. Избрахме да анализираме именно „Бъдещност“ – АД поради факта, че то е едно

¹ Сега в града живеят около 12000 души, като през 80-те години населението е било над 20000. Предприятието е било, а и сега е най-голямата стопанска единица в града; не е преустановявало дейността си и не претърпявало частична ликвидация в годините на прехода.

сравнително голямо предприятие, типично за вторичния сектор на българската икономика, тъй като се утвърждава през етапа на планова икономика и се приватизира през 1997 г. посредством „масовата приватизация“.

Целта на настоящото изследване е, от една страна, описателна – стремим се да опишем кои от проявленията на „социалистическата култура“ на работното място могат да се открият и сега, и, на второ място, целта на изследването е обяснителна – ще се опитаме да разберем как социалистическото ни минало в определени аспекти оказва влияние върху производствения процес в пазарното настояще.

Разбира се, още на този етап трябва да подчертаем, че не се интересуваме конкретно от социалистическата идеология и тя няма място в това изследване, а по-скоро от факта, че плановата икономика е формирала определен тип поведение на работното място, както и определен възглед към труда и към производствената дейност въобще.

III. Теоретичен модел:

За развиване на подобна концепция трудно могат да се използват идеите на неокласическата школа в икономиката, която изхожда от определени принципи (като принципа на “*homo economicus*”, принципа за максимизация на ползите или за рационално ориентираното пазарно поведение) и ги разглежда като универсални, тоест сякаш приложени във всяка ситуация биха дали еднакъв резултат.² Икономическата наука отчита всякакви социо-културни различия като екзогенен фактор, като нещо външно за самата икономическа система, като пречка за реализиране на едно чисто рационално действие. Поради тази причина много по-подходящо е за изучаване на дадения проблем да се приложи подходът на „новия институционализъм“ – течение в съвременната икономическа мисъл. Новият институционализъм е отражение на тенденцията на икономиката все повече да се отваря към други науки. Той е свързан с изучаване на институциите и организациите и тяхното значение за развитието на икономиката. Особено релевантна е теорията на Дъглас Норт за „зависимостта от пътя“. Норт определя институциите като набор от правила, които са както формални, така и неформални. Той заявява: „Институциите са правилата на играта в едно общество, или по-формално казано, ограниченията, наложени от хората, които оформят човешките

² Бекер, Г. 1999. *Икономическият анализ и човешкото поведение*. В: Чавдарова, Т. (ред.) *Икономика и социология: Американската икономическа социология след 1970 г.* Антология. София: ЛИК, стр. 22-41.

взаимодействия... Дали институциите са формални или неформални? Те могат да бъдат и двете и аз се интересувам както от формалните ограничения – като правилата, създадени от човешките същества, така и от неформалните – например нормите за поведение”.³ Към институциите съществуват все пак и определени механизми за контрол, които съблюдават за спазване на правилата. Формалните правила се установяват съзнателно и се поддържат със силови мерки. Те са всъщност официалните закони, договорите, Конституцията на една държава и др. Неформалните правила се отнасят до начина, по който индивидите възприемат обкръжаващия ги свят и към тях се включват всякакви културни ценности и норми, обичаи и традиции. Те възникват спонтанно и са изключително устойчиви във времето. Тезата на Норт е, че институционалната матрица на обществото, веднъж установена, влияе на бъдещите му избори, макар да не ги предопределя еднозначно, тоест миналото, „изминатият път” ограничава бъдещите решения. На практика е невъзможно да се постигне една радикална промяна на обществото, дори тогава, когато има революционно скъсване с правилата. Тогава винаги се променят само формалните правила, докато неформалните ограничения са изключително устойчиви и могат да се изменят само бавно и постъпателно.⁴ С тази теория Дъглас Норт се опитва да обясни защо с времето дадени икономики имат тенденцията да се запазват като слабо развиващи се и защо в различните общества институциите имат различен ефект и действие.

IV. Основна хипотеза:

Основните хипотези, от които изхожда това изследване, са две: на първо място, че трансформацията от планова към пазарна икономика не се случва в „институционален вакуум”; че в анализираното предприятие някои неформални практики и формални правила, наследство от социализма се възпроизвеждат под една или друга форма дори 11 години след неговата приватизация и, на второ място, че те оказват възпиращо влияние върху резултатите от стопанската дейност.

Тези неформални и формални правила са вплетени в една институционална матрица, която наричаме „социалистическа трудова култура”. Следва да опишем факторите, характеризиращи тази социалистическа култура.

³ Норт, Д. 2000. *Институции, институционална промяна и икономически резултати*. София: ЛИК, стр. 12.

⁴ Норт, Д. 2000. *Институции, институционална промяна и икономически резултати*. София: ЛИК, стр. 116-140.

Фактор № 1

Бездействието на работното място, скритата безработица е неформална практика, която е проявление на социалистическата трудова култура.

Скритата безработица е неизбежен елемент на плановата икономика и по-точно на социалистическата идеология, според която задължение на всеки е да работи, а на държавата да му осигури работа. Този тип безработица е неформална практика, но по някакъв начин тя е плод на начина на действие на официалната социалистическа икономика. Онова, което се трансформира след социализма, е начинът, по който скритата безработица продължава да се проявява – тя вече не е неразделна част от икономическия модел, но пък остава да функционира като неформална практика.⁵

Поради факта, че плановата икономика не предполага частна собственост, управителите на предприятията имат много по-ниски стимули да изискват от служителите стриктно изпълнение на задълженията им. От друга страна, социалистическият режим осигурява работа на всеки човек в трудоспособна възраст, като не винаги има съответствие между работна позиция и квалификация. За последното твърдение се позоваваме на труда на Сандрин Кот – „Комунизмът във всекидневието”, изследване на осем източно-берлински предприятия, в които тя посочва, че голяма част от директорите на предприятия в ГДР са назначени заради заслуги към партията, а не поради квалификацията си.⁶ Почти не съществува конкуренция между хората за получаване на дадена работна позиция. На трето място, приносът към трудовия процес на хора с различни умения и различна производителност не предполага голяма разлика в заплащането. Сандрин Кот посочва, че в изследваните от нея берлински предприятия най-голяма разлика в заплащането между най-висшестоящия и най-нискостоящия служител е в рамките на 1 към 5.⁷ В следствие на по-горе изброените предпоставки човек изгубва мотивация да се труди по възможно най-ефективния начин; връзката между труда и заплащането на този труд е нарушена. Като цяло плановата икономика предполага едно изкривено отношение към труда, като човек се учи да имитира работа без реално да я извършва. В своя анализ Кот посочва, че идеологията на социализма предполага един планомерен, рационален разчет на времето, но на практика властва един хаос в производството, една „

⁵ Корнай, Я. 1996. *Социалистическата система. Политическа икономия на комунизма*. София: Академично издателство “Проф. Марин Дринов”.

⁶ Kott, S. 2001. *Le communisme au quotidien*, Paris: BELIN.

⁷ Kott, S. 2001. *Le communisme au quotidien*, Paris: BELIN: p. 159-161.

темпорална анархия”.⁸ Тя също така добре разкрива, че в резултат на тази дезорганизация, която властва в социалистическото предприятие „не толкова свободното време се слива с работното, колкото работното време се приватизира, тоест на работното място служителите са склонни да се занимават с лични дейности за сметка на изпълнението на служебните си задължения”.⁹ В известна степен на това изкривено отношение към труда оказва влияние тромавата, безсмислено усложнена организация на производството, която отдава прекалено голямо значение на политическите заслуги, а не толкова на реално извършения труд.

Несъмнено това неформално правило малко или много е претърпяло някакви изменения предвид икономическите, социални и политически промени. Не се предполага в условията на пазарна икономика хората да бъдат наемани на работа заради партийни и други неикономически съображения, но това неоползотворяване на работното време, тази неангажираност пряко към трудовата дейност можем да наблюдаваме в производствения процес и днес, като можем да смятаме, че тя е „унаследена” от социализма.

Индикатори:

Бездействието може да се изразява в „имитиране” на работа.

Бездействието на работното място може да се изразява в използване на част от работното време за лични цели.

Фактор № 2

Опортюнизмът, злоупотребите на работно място могат да се разгледат като неформални практики, наследени от социалистическото минало.

Едва ли в предприятията на пазарните икономики не съществуват злоупотреби, но в едно социалистическо предприятие поради липсата на конкретен собственик транзакционните разходи са много по-ниски, а възможността да се извършват злоупотреби – много по-висока. Оливър Уилямсън, един от основните представители на новия институционализъм, заявява, че индивидите са склонни да нарушават правилата при преследване на собствения си интерес почти винаги, когато имат тази възможност. Опортюнисичното поведение следователно води до нарастване на

⁸ Kott, S. 2001. *Le communisme au quotidien*, Paris: BELIN: p. 295.

⁹ Kott, S. 2001. *Le communisme au quotidien*, Paris: BELIN: p. 305.

транзакционните разходи.¹⁰ Има връзка между опортюнистичното поведение и устойчивостта на неефективните практики. Една от причините за тази устойчивост е, че проявите на опортюнизъм не се санкционират и така те се възпроизвеждат.

Ние смятаме, че индивидите, които са били социализирани в държавни предприятия дори след смяната на собствеността са по-склонни да извършват злоупотреби с нагласата, че не извършват нещо нередно или дори, че това е тяхно право и те просто се възползват от него.

Злоупотребите увеличават транзакционните разходи на предприятието или снижават качеството на продукцията и по този начин те оказват негативен ефект върху дейността на фирмата.

Фактор № 3

Начинът на функциониране на плановата икономика възпитава консерватизъм и традиционализъм в производствения процес - нагласи, характерни за социалистическата трудова култура.

Макар идеята за прогрес да е залегнала в идеологията на социализма, на практика бюрократичната социалистическа система затруднява въвеждането на иновации. От една страна, през периода на планова икономика страната ни търгува само със страните от СИВ, тоест тя е включена в един ограничен пазар и не може да закупува машини, съоръжения или да внедрява нови технологии от по-развитите в техническо отношение държави от Западна Европа. Но това е само формалната страна на проблема. Изхождайки от факта, че възнаграждението на труда в плановата икономика не се формира от реално положение труд, а по-често въз основа на политически или идеологически фактори, то ние можем да кажем, че това снижава мотивацията на индивидите да способстват за налагане на нововъведения. Някои от характеристиките на социализма формират на практика една консервативна нагласа у хората към иновациите, които като цяло са характерни за капиталистическото развитие поради факта, че то предоставя пазарни стимули за тяхното въвеждане.

Фактор № 4

Формата на организация на труда в предприятието, макар и трансформирала се, е запазила някои от социалистическите си черти.

¹⁰ Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.

Докато предишните фактори се отнасяха до неформални правила, този фактор вече е свързан с едно формално правило. Както в социализма, така и в условията на пазарна икономика всяко предприятие има правилник или кодекс, който уточнява формите на организация на труда в различните производствени отдели. На базата на анализ на официални документи в предприятието става ясно, че някои от аспектите на организацията на труда, характерни за социализма, са пренесени като формално правило след приватизацията.

Фактът, че някои от аспектите на социалистическата форма на организация на труда са се запазили почти непроменени и в пазарната икономическа среда, оказва негативно влияние върху производствения процес.

Когато едно предприятие от държавно преминава в частни ръце, собственикът или собствениците не могат изведнъж да изменят цялата организация на това предприятие из основи. Но някои формални правила, наследство от социализма, приложени в една пазарно ориентирана среда, се оказват неефективни и не задават подходящи стимули за действие.

V. Основни понятия и операционализация:

Основна хипотеза – Понятия:

Социалистическа трудова култура е основното понятие, залегнало в настоящото изследване. Тя се отнася до факта, че индивидите са приели, интернализарали са определени норми и практики; една специфична логика на поведение, вътрешни нагласи по отношение на труда, които са характерни за начина, по който протича трудовата дейност в условията на планова икономика.

Можем накратко да опишем най-основните черти на социалистическата трудова култура, като не претендираме, че те са достатъчно изчерпателни.

Социалистическа трудова култура:

- липса на частна собственост;
- слаб контрол върху производствената дейност;
- властови отношения, базирани на идеология (фактът, че до голяма степен партийният секретар в едно предприятие насочва дейността му.)

- производство, което не е ориентирано към печалба и не следва никаква пазарна логика, а по-скоро е насочвано от определени идеологически структури, към които можем да причислим и плана;
- липса на съответствие между реално положен труд и неговото възнаграждение;
- ниска мотивация за спазване на трудовите задължения;
- възприемане на работната позиция като „осигурена”, като неотменно право;
- липса на конкуренция;
- гарантирана заетост.

Социалистическата трудова култура е свързана както с неформални, така и с някои формални правила, които се възпроизвеждат и днес.

Като произтичащи от социалистическата трудова култура ще разгледаме:

- бездействието на работно място;
- опортюнистичното поведение;
- консерватизмът по отношение на нововъведенията;
- някои аспекти на организацията на труда.

На второ място, ще се опитаме да докажем в основната хипотеза, че тези проявления на социализма под формата на неформални и формални правила оказват негативно влияние върху резултатите от стопанската дейност на предприятието.

Резултати от стопанската дейност:

- производителност на труда – количество произведена продукция от един човек за единица време.
- ефективност на труда – знания, умения, квалификация и организация, които, приложени в трудовия процес, водят до създаване на по-голяма стойност за единица време. Тя има отношение към качеството на труда.¹¹
- загуби от опортюнистично поведение (в нашия случай това могат да бъдат загуби от злоупотреби или високи транзакционни разходи за изграждане на системи за контрол)
- качество на продукцията.

Фактори за измерване на социалистическата трудова култура:

¹¹ Димов, И. 2000. *Обща икономическа теория*. Велико Търново: Абагар: стр. 86-100.

1. Бездействие на работното място:

- неуплътняване на работното време;
- недостатъчна ангажираност към работния процес;
- „губене” на време със странични дейности, нямащи връзка с преките задачи и отговорности на служителите;
- извършване на някои дейности по неефективен и бавен начин.

2. Опортюнистично поведение – преследване на собствения интерес чрез измами и злоупотреби. В случая то може да се изразява в:

- кражби на материали, инструменти с цел продажба;
- кражба на произведени елементи с цел сглобяването им у дома и продажба;
- умишлено повреждане на машините.

Транзакционни разходи - разходи, свързани с намаляване на риска и гарантиране на трайно устойчиво и взаимно изгодно пазарно поведение. Оливър Уилямсън метафорично описва транзакционните разходи с процесите на триене във физиката.¹² В случая няма да разглеждаме транзакционните разходи по сделките на предприятието с неговите клиенти, а транзакционните разходи вътре в самото предприятие, които са насочени към възпрепятстване на злоупотребите.

- разходи за въвеждане на системи за контрол (внедряване на камери, договори с охранителни фирми, наемане на повече контролори).

3. Консерватизъм – несклонност да се приема новото, отхвърляне на прогреса. В изследвания случай консервативните нагласи могат да се проявяват като:

- недоверие към нови технологии и съпротива при внедряването им.

4. Организация на труда – определена структура на производствената дейност, която включва в себе си възлагане на дадени отговорности, тяхното изпълнение, оценка и заплащане.

VI. Използвана методология и описание на терена:

Методите, които ще използваме, за да съберем необходимата ни информация, са качествени, тъй като ние се стремим да вникнем в същността на изучавания проблем, да открием основните му проявления. Това изследване, както вече подчертахме, се

¹² Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.

спира само на едно предприятие и изводите, които ще бъдат изведени, не претендират за всеобща валидност. Също така поради факта, че тематиката на този проект е деликатна (свързана е с бездействие на работното място, злоупотреби и др.) и засяга нагласи на хората, които те може и да не осъзнават (устойчивостта на социалистическата култура), ние решихме да подходим към проблема със следните методи:

- *кратко включено наблюдение* - в рамките на 2 дни

То ще ни даде един по-задълбочен поглед върху самия цикъл на производство, върху това как протича работния ден на хора, заемащи различни длъжности и извършващи различни дейности, както и върху отношенията, които съществуват между основните работници, техните преки началници и по-високо поставените служители. Но най-основната цел на това наблюдение е да ни помогне да вникнем в културата на самото предприятие, в логиката на действие и на мислене на служителите;

- *дълбочинни интервюта.*

Първоначално решихме, че за да докажем своята теза (че някои неформални и формални правила, наследство от социализма, се възпроизвеждат и днес), трябва да съставим две контролни групи от работници. Едната група трябваше да включва работници, наети преди приватизацията на предприятието, които да разгледаме именно като „носители на културата на социализма”, а другата група – работници, наети след приватизацията. Идеята ни беше да проведем дълбочинни интервюта сред тях и да сравним двете групи. Но след протичането на включеното наблюдение тази идея отпадна или по-скоро се измени. Преценихме, че ще получим повече информация, ако проведем дълбочинните интервюта, следвайки самата организация на предприятието, тоест на първо място ще разпитваме преките началници на основните работници, които се наричат „организатори на производството” или неформално - „майстор-смени”. Тези организатори на производството следят работата на около 30-40 работника, така че те имат един по-детайлен поглед върху производствената дейност, а и са по-склонни да ни разкажат в какво се изразява имитирането на работа при основните работници и да ни дадат примери за едни от най-често извършваните злоупотреби. Ще интервюираме двама организатори на производството, като при интервюто ще се опитаме да съберем информация по основните четири пункта – бездействие, опортюнистично поведение, съпротива при внедряване на нови технологии, форма на организация на производството. (Тези пунктове са подробно описани в гайда за дълбочинно интервю, който се намира в приложението към курсовата работа). Също

така ще помолим всеки „майстор-смяна” да направи сравнение по всеки пункт между работниците с по-дълъг трудов стаж („носител на културата на социализма”) и работниците, наети след приватизацията. Накрая, ако самият „майстор-смяна” работи в предприятието още от времето на социализма, ще го помолим да опише как се е променила производствената дейност от тогава и дали има ли съществени изменения в начина, по който се организира трудът. Така се надяваме да открием и неговата собствена нагласа относно трансформацията от планова към пазарна икономика. След това ще интервюираме един началник-цех, на който са подчинени както организаторите на производството, така и самите работници. В „Бъдещност” – АД има три основни цеха, в които протича основната производствена дейност, тоест под ръководството на един началник-цех се трудят приблизително около 150 души и следователно той се намира на една изключително отговорна позиция. На основните работници може само да зададем няколко въпроса относно това какво мислят за настоящата организация на производството.

На второ място, ще проведем няколко дълбочинни интервюта с по-високо квалифицираните служители, които се занимават с интелектуален труд или още с „развойна дейност” – това са инженерите на предприятието, които разработват проекти и конструкции на самите изделия. Тези служители поради естеството на своята работа биха могли да злоупотребят единствено с работното време, тоест да не го оползотворяват правилно. Поради тази причина като проявление на социалистическата култура при тях ще разгледаме само „имитирането на работа” и консерватизма към въвеждането на иновации. Отново ще се опитаме да направим едно сравнение между инженерите, които имат дълъг трудов стаж и тези, които са наети след приватизацията.

На последно място, ще интервюираме главния счетоводител и изпълнителния директор на предприятието. От главния счетоводител бихме могли да получим информация за това дали организацията на труда при основните работници съществено се е променила от времето, в което предприятието е било държавно и също така как се изменят във времето някои показатели като производителността на труда. Въпросите към изпълнителния директор ще бъдат предимно свързани с транзакционните разходи, които се правят за намаляване проявите на опортюнистично поведение.

Схемата, по която ще провеждаме интервютата, ще бъде следната:

- Двама „майстор – смяна”: Б.С. – мъж, на 49г., 28 години стаж в предприятието и Т.М. – мъж, на 35 години, 10 години стаж в предприятието;
- Един началник – цех: А.К. – мъж на 47г., 28 години стаж в предприятието;

- Началник на отдела по контрол върху качеството на продукцията: Н.А. - жена, 43г., 18 години стаж в предприятието;
- Един инженер – конструктор: Б.Т. – мъж, 34г., 9 години стаж в предприятието;
- Специалист по внедряване на автоматизирано управление на производството – Р.Г.: мъж, 35 години, 5 години стаж в предприятието;
- Главен технолог на предприятието – организира технологичната подготовка на производството – В.П. мъж, 46г., 25 години стаж в предприятието;
- Главен счетоводител – С.С., жена, 59 години, 35 години стаж в предприятието;
- Изпълнителен директор – П.А., мъж, 52 години, 18 години стаж в предприятието.
 - *анализ на документи*

Ще помолим главния счетоводител, който поддържа и архив, да ни предостави документ, удостоверяващ настоящата форма на организация на труда при основните работници.

VII. АНАЛИЗ:

„Бъдещност” – АД е машиностроително предприятие, което се специализира в производството на компоненти за хидравлика (клапани, цилиндри, разпределители и други), които намират приложение в аграрната, пътностроителната техника и в други отрасли. „Бъдещност” – АД продава около 80% от продукцията си извън България, най-вече в Турция, Франция, Италия, Германия, Канада и Индия. Предприятието е основано през 1902 година в град Чирпан, като в началото то произвежда само земеделски машини. През 1978 г. бива изцяло преустроено и се специализира в хидравликата. В периода на плановата икономика „Бъдещност” – АД заема важно място в структурата на българската индустрия. Предприятието се приватизира през 1997 г. посредством масовата приватизация и оттогава е в ръцете на един мажоритарен собственик. Днес в него работят около 500 души и то играе централна роля за икономическото развитие на района. Важно е да се подчертае, че в „Бъдещност” – АД има много здрави традиции: така или иначе след приватизацията не се подменя изцяло персоналът; направени са само частични съкращения.

В структурата на анализа ще следваме факторите за характеризиране на социалистическата трудова култура, проявяваща се като неформални практики и формални правила в производствената дейност и които се възпроизвеждат в условията на пазарна икономика. Както вече посочихме, тези фактори са бездействието на

работното място, злоупотребите, консервативните нагласи към нововъведенията и формата на организация на труда. На първо място, ще се опитаме да проследим влиянието на тези фактори върху дейността на работниците в основния цех. Този цех представлява една добре организирана реалност, в която всеки, за да извършва задачите си, е взаимозависим от другите и т.н. В действителност обаче се оказва, че тази на пръв поглед „рационална” организация има своя вътрешна логика на ежедневно функциониране, която се разминава с официалната трудова организация на работното ежедневие. Тази вътрешна логика се поражда от формиране на различни колективни практики, които, от една страна, „саботират” работния процес и, от друга страна, задават нови правила на поведение.

Проведените разговори с двамата „майстор-смени” и с началника на основния цех позволяват да разкрием този процес на подмяна на формалните правила с неформални, тъй като една от техните задачи е да съблюдават за спазването на формалните правила и самите им длъжности предполагат да търсят начини да предотвратят по-горе посочените проблеми, най-вече бездействието на работното място и опортюнистичното поведение. В отговорностите на един „майстор-смяна” се включва разпределяне на задачите за деня на работниците от неговата смяна и с основна поддръжка на машините (тоест проверява дали не са възникнали аварии по тях), но също така съблюдава и за дисциплината - проверява кога пристигат подчинените му на работното си място, дали изпълняват нормата си и ако не – каква е причината за това. Въпросът е: „В какво може да се изразява бездействието при основните работници?” То има разнообразни аспекти - примерно работниците се събират на групи и обсъждат лични теми, като оставят машините без надзор, но от тези на пръв поглед „безобидни” действия се стига дори до търговия на черно в работно време с цигари и домашен алкохол. От този пример си проличава в много ярка форма социалистическата култура. Това са едни неформални практики, които са се запазили почти непроменени над 20 години. Тези случаи илюстрират прекрасно думите на Сандрин Кот, че през социализма „работното време се приватизира”.¹³ Работниците така свободно го приемат, че са склонни да го използват за получаване на допълнителни доходи, тоест те не се чувстват достатъчно ангажирани към работния процес.

¹³ Kott, S. 2001. *Le communisme au quotidien*, Paris: BELIN: p. 305.

Началникът на цех 5600 - А.К. ни даде още един пример за това как работниците използват работното време за лични цели – те са склонни например да изгубят три часа, за да произведат на металорежещите машини различни неща за дома (панти, шпилки и други), макар че биха могли да ги закупят от всеки железарски магазин. Тази практика – да правиш нещо за дома в работно време, е изключително характерна за социализма (може би поради факта, че плановата икономика предполага един слабо развит пазар, на който липсват основни продукти и материали) и ние забелязваме как и днес в условията на пазарна икономика тя се възпроизвежда.

В разказа на респондентите откриваме елементи, които разкриват, че е трудно да се наблюдават напрекъснато всички работници в един цех и че чак в последните години се забелязват опити от страна на мениджмънта да се предотвратят подобни прояви чрез въвеждането на различни системи на контрол. Той споменава, че в другия цех 3100, където контролът е дори още по-слаб, служителите играят карти в работно време. А.К. дори разказва, че е пратил един от своите работници в цех 3100, където той е съумял да свърши работата си много по-бързо от останалите и служителите на ръководни постове в цех 3100 са му „подхвърлили”, че разваля „дисциплината”, тоест социалистическото мислене се поддържа дори от хора на по-отговорни позиции. Този пример чудесно илюстрира факта, че предприятието не е хомогенна структура, а всеки цех и бригада си имат свои колективно установени навици за бездействие. От друга страна, всеки чужд и външен на колектива се явява заплаха за разрушаването на „дисциплината” и се правят опити той да бъде „включен” в групата.

Един от „майстор – смените”, които разпитахме – Б. С., твърди, че над 20 % от работното време на работниците остава неоползотворено. Запитан относно това дали работниците с по-голям трудов стаж или отскоро наетите работници са по-дисциплинирани и по-отговорни, той отговаря следното: „Те винаги идват възпитани в началото и работят много добре първите два месеца, и после другите ги „развращават”. За него проблемът се състои в това, че след приватизацията на предприятието, хората не биват заменени, а голяма част от тях остават на работа. Началникът на цех 5600 – А.К. стига до един изключително важен извод – че културата се предава, тя е „заразна” и твърди следното: „Един възрастен работник по никакъв начин не показва пазарно мислене и не може да предаде ценен опит на новопостъпилия. От друга страна, младият работник не е видял друг тип култура, освен онзи, който му „натрапват” в цеха и, разбира се, той ще се „зарази” от другите. В началото той може да е примерен и да

изработва 400 шпилки, но, като вижда, че човекът до него кара с 40, си казва „защо аз да правя повече от 50?“

Културата се предава от едно поколение на друго, но никога в чист вид. Тя все пак се трансформира по някакъв начин. Както се пошегува Б.С. „Младите работници все пак не са такива „артисти“; те не са се научили да имитират работа, така както по-възрастните. Това е „талант“, който се придобива през социализма.“ В думите му можем да открием един наистина важен извод – а именно, че подобни неформални практики, свързани с подхода към труда, са устойчиви във времето, но те все пак се видоизменят. Бъдещето е донякъде зависимо от миналото, но не е предопределено от него.

Помолихме интервюираните да направят едно сравнение между бездействието през социализма и сега. А.К. сподели „Губенето на време, което сега се опитваме да ограничим, тогава беше напълно легално – провеждаха се партийни събрания в работно време, голяма част от времето се отделяше за пропаганда, псевдообучения и други. В завода имаше дори театър и театрална труппа, която репетираше в работно време, организираха се културно-масови мероприятия. Поне тези неща успяхме да премахнем.“ Подобни прояви през социализма са една от основните причини за пораждането на едно изкривено отношение към времето, което усещаме и днес.

Негативните ефекти на бездействието върху резултатите от стопанската дейност на предприятието са разнообразни. На първо място, ефективността на труда е ниска – предвидено е един човек да работи на 3 машини, но когато част от работниците не спазват предвидените им задължения (някои примерно оставят машините включени и се крият някъде в цеха, за да пушат или да обсъждат лични въпроси), тогава един майстор-смяна е принуден да нареди на по-съвестните работници да обслужват повече машини.

На второ място, когато машината е включена, но не е в производствен цикъл, тоест никой не работи на нея, то това води до разход на гориво, на охладителни течности и други, а често е възможно и самата машина да аварира. Така проявленията на специфичната трудова култура на бездействие, пренесена като колективна практика от времето на социалистическото предприятие, води и до сериозни икономически загуби за предприятието като повреждането на скъпа техника. Друга подобна практика е работникът да включи машината в производствен цикъл, тоест тя да започне да произвежда хидравлични детайли, а той да постави един кош пред изхода на машината, където детайлите падат и се събират. Проблемът е, че според правилника всеки

работник трябва да почиства готовите детайли от метални отпадъци и да минава острият ръбове с пила. Когато този ред не се спазва, качеството на продукцията спада и от това страда репутацията на самата фирма.

На трето място, се оказва, че бездействието води до високи транзакционни разходи. Изпълнителният директор сподели, че понякога, за да си тръгнат по-рано, работниците от третата смяна умишлено блокират електрическата система в цеха и така всички машини, които работят с висок волтаж, се разстройват и трябва да се извикат техници, които да ги пренастроят. Възможно е дори да се повредят скъпоструващи инструменти. Взетите мерки срещу подобни практики включват внедряването на записващи устройства, които следят параметрите на електрическата енергия, която се получава. Но подобни системи са скъпи, освен това се наема допълнителен персонал, който да ги обслужва. От друга страна, наскоро на входа на предприятието е въведена система с електронни карти, която отчита кой служител кога пристига на работа и кога си тръгва. Така, ако някой работник закъснява или си тръгва по-рано от предвиденото, началниците му биват уведомени.

На трето място, в производството е внедрена L-class система – това е компютърен софтуер, който осъществява контрол в реално време на производствения процес. Тази система отчита на коя машина колко детайла се произвеждат, за какво време и от какъв вид са те. По такъв начин може да се следи дейността на всеки работник. Проблемът е, че тази система отчита дали една машина е в производствен цикъл или не, но не и дали до нея има човек. Това е задължение на „майстор-смените”.

Примерът на „Бъдещност” – АД ни показва как бездействието на работното място е една устойчива, неформална практика, която оказва своите негативни ефекти върху икономическото развитие на фирмата. Както виждаме, необходими са високи транзакционни разходи, които да предотвратят злоупотребите с работното време и да превъзпитат в една нова култура в едно по-отговорно отношение.

Що се отнася до опортюнистичното поведение, към него можем да причислим такива злоупотреби като присвояването на материали, инструменти или готова продукция (както и умишленото повреждане на машините, но ние разгледахме тази практика в друг контекст). Мащабът на кражбите варира: оказва се, че работниците са склонни да си взимат машинно масло, газ или инструменти за работа въщи, но от друга страна, съществуват сведения за по-масови, „организирани” злоупотреби. Изпълнителният директор сподели, че вече две години се води дело срещу семейство

бивши служители, които са се възползвали от служебното си положение като управители на складове и са извършили една от най-крупните регистрирани кражби на скъпоструващи металорежещи инструменти в историята на предприятието. Тези служители приблизително 20 години са били на тази позиция и най-вероятно са извършвали злоупотреби още преди приватизацията на предприятието. Директорът ни даде още един пример – трактористът, който извозва отпадъците от производството с помощта на други служители, скрива скрап между отпадъците, който по-късно продава. Друга често срещана злоупотреба при основните работници в цеха за отливки 3100 е, че вместо да добавят в стопилката цветни метали, подобряващи качеството ѝ, те ги скриват, изнасят от фирмата и продават. Т. М. – „майстор-смяна” ни разказа, че се е случвало конкурентна фирма да „вербува” работници, които да ѝ изнасят готова продукция.

Опортионистичното поведение във вътрешността на предприятието остава един от неговите най-сериозни проблеми. Началникът на цех А.К. споделя следното: „Работниците си слагат инструментите по джобовете, излизат с тях през системата на входа и най-лошото е, че те смятат това за нещо *нормално*, въобще не го приемат като кражба. Вярно е, че това е дребна злоупотреба, но стъпката между малката и голямата кражба е минимална. Още през социализма на тези хора им е „набита” мисълта, че всичко е общо и те не могат да се отърсят от нея.” А.К. също така подчертава, че най-често злоупотребите се извършват от работници с по-голям трудов стаж, но те дават лош пример и на новопостъпилите. Можем да кажем, че като неформално правило, наследство от плановата икономика, се е запазило не само едно изкривено отношение към работното време, а и към собствеността. Не твърдим, че развитите западни икономики не предполагат злоупотреби, но сякаш наистина социализмът е отнел на човека чувството за собственост, както и за поета отговорност. Лошото управление на предприятията (дължащо се на факта, че собствеността е държавна) и слабият контрол, характерни за социалистическото предприятие, поддържат усещането, че в „присвояването” няма нищо нередно; че то е в реда на нещата. Интервюираните дори подчертават, че началото на 90-те в първите етапи на демократизацията на предприятието е било почти разграбено от своите служители, които осъществявали т.нар „шопинг-екскурзии” до Турция, където разпродавали инструменти и готова продукция. Тази нагласа е така устойчива, че дори и днес при наличието на реален собственик малките „кражби” се разглеждат като в реда на нещата. А.К. го илюстрира по следния начин: „

Притрябвала му ролетка – взел си, потрябвали му винтове и гайки за вкъщи – взел си. Дори не си прави труда да поиска разрешение.”

Негативните ефекти от подобно опортюнистично поведение са ясни – то носи големи загуби на предприятието, влошава качеството (когато не се слагат цветни метали в стопилката), предизвиква транзакционни разходи (за момента това са разходите за наемане на охрана и за въвеждането на систематата с електронни карти), но и показва едно отрицателно отношение на работниците към самото предприятие.

В социалистическото предприятие, където се действа по логиката на плана, а не според пазарните отношения, работата е монотонна, еднотипна, еднообразна, сякаш застинала във времето, така наречените социалистически „рационализации” са само псевдоподобрения. Това, разбира се, е един идеален тип на предприятията в рамките на плановата икономика, но е факт, че след приватизацията в „Бъдещност” – АД протича един процес на масово обновяване, предприет от собственика и неговите представители. Все пак служителите вече са приели някаква инерция на работа и трудно откликват при внедряването на иновации. „Майстор-смяната” – Т.М. твърди следното: „На новите машини не слагаме възрастни работници, а само млади кадри. Как да сложа един стругар, който в продължение на 30 години е работил на универсален струг, който е привикнал към стереотипа на работа, на нов цифров струг. Той ще ми каже „по-добре ме съкрати, но не ме слагай на новата машина”. Логично е работниците с по-дълъг стаж да имат повече опит и по-лесно да се справят с каквито и да е задачи, но на практика консерватизмът, неприемането на новостите е нагласа, характерна именно за тях (както ще видим в последствие в изследването, това не е така при технолозите с по-дълъг работен стаж, при хората, занимаващи се с развойна дейност, така че не можем да отдадем тази нагласа на възрастта и привикването с работата).

Примерът, който ни даде началникът на отдела по контрол върху качеството (ОТКК) – Н.А. илюстрира много добре нашата представа за консерватизма като неформално ограничение, произтичащо от социалистическата трудова култура. Тя разказва, че в края на 80-те години предприятието закупува апарат за спектрален анализ, който е една солидна инвестиция, но той в продължение на 10 години не е бил използван, а анализът на стопилката се е извършвал по традиционния начин, макар че с помощта на споменатия апарат анализът отнема няколко минути, а иначе – около час. След приватизацията новото ръководство прави опити за възстановяване на този

апарат, но се оказва, че поради небрежното отношение към него той трябва да бъде бракуван. Закупува се нов подобен апарат за работата, с който са обучени специалисти техници и който досега работи успешно.

Макар че в много сфери на дейност тези консервативни нагласи са преодолени, те все още не са изкоренени напълно. Неприемане на новостите откриваме и при опитите за въвеждане на нов ред. Отново началникът на отдела по контрол върху качеството сподели, че е срещнала сериозна съпротива от страна на работниците при въвеждането на европейския стандарт за качество „ISO” – 9001 през 2001 година. Работниците трудно осъзнават нуждата от система за управление на качеството, намирали новите си регламентирани задължения за „безмислени” и „напразни” и най-вече не възприемали онези дейности, които изискват документиране.

Изключително показателен е фактът, че повечето разпитани по този пункт, за да опишат как се е променила работната дейност в „Бъдещност” – АД, споменаха думата „инерция”. Все пак, както вече многократно подчертахме, предприятието не е новосъздадено и инерцията на социалистическата логика на действие все още се чувства в различни сфери от производствения процес.

Главният счетоводител свидетелства за консервативни нагласи, които се откриват и в начина, по който е устроено управлението на труда. Ето какво ни разказа тя: „През социализма административният апарат на „Бъдещност”, беше изключително тромав и раздут, към предприятието имаше цяла икономическа дирекция, която даваше отчети в самото предприятие, в партийния отдел и на трето място в министерството. Само помислете – тази дирекция, която е отчитала информация за плана е просъществувала до 1997 г., тоест 8 години след прехода към пазарна икономика. Това е една тежка администрация, която нищо не произвежда, само консумира ресурси. Сега много неща се промениха, но пак останаха някои дейности, които нямат никакъв смисъл, които са напълно излишни, но се изпълняват по *инерция*. Необходими ли са му на един майстор-смяна примерно четири отчетнически, като той сам може да свърши цялата им работа на компютър? Никой не иска уволни хората си, макар че тези уволнения са необходими.” Този цитат ясно ни показва как консерватизмът, вплетен, както в някои неформални правила, така и в някои чисто формални правила, е много труден за изкореняване и са необходими време и усилия, за да се преодолее. Тези нагласи, както ни показаха примерите, възпират стремежът към развитие, към непрекъснато усъвършенстване, както на техниката, така и на кадрите.

Анализирайки структурата на „Бъдещност” – АД и формата на заплащане, открихме, че организацията на труда при основните работници формално не е претърпяла никакви изменения още от времето, когато предприятието е било държавно. Сандрин Кот посочва, че организацията на труда, характерна за социалистическото предприятие, е бригадна – тоест в един цех съществуват няколко „бригади”, между които се разпределя работата. Всяка бригада се ръководи от бригадир, който следи за изпълнението на задачите и е основното действащо лице при определяне на трудовото възнаграждение на всеки работник. Бригадата изработва определено количество продукция, за която има предварително изготвени разценки за заплащане и така се образува общият месечен фонд за заплати. Разпределението на този фонд сред отделните работници е задължение на бригадира. По подобен начин е организиран трудът на основните работници в „Бъдещност” – АД с изключение на това, че бригадите се наричат смени, а бригадирите – „майстор-смени”. Това формално правило се е съхранило непроменено дори единайсет години след приватизацията на предприятието. Когато попитахме главния счетоводител какви са принципите на формиране на заплащането в предприятието, тя ни отговори: „Все още заплащането се формира по правилата, определени от последния сключен колективен трудов договор от 1996 година. За основните работници се прилага следната система на заплащане – според работката, за останалите повременно заплащане.” А в самия колективен договор е посочено следното: „В цеховете и отделите средствата се разпределят по преценка на началниците в зависимост от приноса на отделните работници и служители в изпълнението на задачите.”

Факт е, че това формално правило се е съхранило дори след смяната на собствеността, но какво всъщност следва от него, как то оказва ефекти върху производителността на труда и какви неформални практики поражда?

Началникът на цех 5600 А.К твърди следното „Тази организация създава предпоставки за влошаване на качеството – някои от операциите се пропускат, за да се увеличи работката или пък работниците увеличават оборотите на машината, вкарват я в критични режими, за да ускорят времето за единица продукция.” Той допълва, че едно почасово заплащане може би било уместно, но при други условия – при едно обновяване на технологичния процес и при много силен контрол.

От друга страна, това формално правило задава една неефективна, неефикасна институционална матрица – Министерството на труда е определило дадена минимална заплата, но е възможно някои работници да не работят дори за тази минимална

заплата. Попитахме Б.С. – „майстор-смяна” какво прави в този случай. Той ни отговори следното: „Случвало се е 4-5ма човека да не могат да си изработят минималната норма, тогава взимам пари от фонда на бригадата, тоест от заплатите на другите и им допълвам до минималната заплата. И да искам, не мога да ги уволня, тъй като имат трудов договор.” В случая служителят Б.С. не би могъл да разпределя заплатите според заслугите на всеки работник поради факта, че е ограничен именно от формалните правила. Тази организация не задава стимули за увеличаване производителността на труда, тя не успява да санкционира нископроизводителните работници, а от друга страна не мотивира и „изрядните” служители, тъй като те знаят, че, ако другите не работят и те самите няма да получат толкова, колкото са изработили. Конкурентните отношения са невъзможни в подобна среда. Ето как формалните ограничения в изследваното предприятие пречат за създаване и стабилизиране на здрава връзка между принос към трудовия процес – заплащане. Наличието на подобна връзка стои в основата на фундаменталната разлика между социалистическото и пазарното стопанство.

Освен работниците се опитахме да разгледаме и неформалните практики, наследени от социализма и при висококвалифицираните служители – технолозите, конструкторите, инженерите, които се занимават с развойна дейност. Преди приватизацията тези служители са били около 60-70 души, а сега броят им е намален до 15. Те имат ключова функция за превръщането на предприятието в конкурентноспособен доставчик на европейските пазари.

Поради естеството на тяхната работа ние ще разгледаме само бездействието на работното място и отношението към нововъведенията. Ето какво сподели изпълнителният директор относно „имитирането” на работа, което по принцип много трудно може да се улови при висококвалифицираните инженери: „Работата на технологичния отдел е творческа, по-трудно е да се оцени ефективността на труда на момента, тяхната дейност обикновено дава резултат до няколко месеца, след като е извършена. Това е времето, през което се изготвят проектите и се внедряват в производството. Малкото останали специалисти успяват да изпълнят задачите, разпределяни преди между шейсетима служители. Това, което се е променило е, че тези хора сега се чувстват значими; от тяхната дейност зависи удовлетвореността на клиента, те са в „центъра на проекта” и са мотивирани от това, че работата им получава реализация и призвание.” Не само изпълнителният директор, но и тримата

интервюирани технолози потвърдиха по един или друг начин, че интелектуалният труд в по-ниска степен от физическия предполага бездействие и „имитиране” на работа. За това свидетелства и фактът, че двама от разпитаните, ни помолиха да отложим интервюто за обедната почивка, макар че имахме разрешение от директора.

Интервютата показаха, че тези служители независимо от това дали са наети още през социализма или след смяната на собствеността са много по-адаптивни и много по-бързо се отърсват от вкоренения стереотип на работното място.

Що се отнася до консервативните нагласи и неприемането на нововъведенията, открихме, че дори и тези служители с по-дълга практика във фирмата бързо възприемат нови по-ефективни средства за проектиране (примерно нов софтуер) и дори са инициатори за обновяване на технологичните процеси. Ето какво споделя изпълнителният директор: „След като закупих софтуер за 3D проектиране за една работна позиция, не предполагах, че само след няколко месеца ще ми се наложи да осигуря и другите работни места с тази програма.” Специалистът Р.Г. разказа, че при внедряване на автоматизираната система за управление на производството е срещнал пасивна съпротива в цеха, но само ентузиазъм от страна на колегите си инженери.

Проведените интервюта с технолози ни наведоха на извода, че самата им дейност, която е свързана с въвеждането и усвояването на нови технологии в производството, ги предразполага към един по-разчупен, по-гъвкав начин на мислене, така че те в по-висока степен от останалите служители са склонни да се отърсят от социалистическата трудова култура.

VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Целта на това изследване бе да докаже, че някои неформални правила, както и някои формални ограничения в производствената дейност, „наследени” от социализма, се преплитат в една сложна институционална рамка, която задава определени стимули за действие на индивидуалните актьори. Тази институционална рамка ние наричаме „социалистическа трудова култура”. Опитавме се да докажем върху примера на „Бъдещност” – АД, че тя е изключително устойчива във времето и дори след трансформациите на икономиката от планов към пазарен тип влиянието на социалистическата трудова култура все още се усеща в ежедневната производствена дейност. На второ място, тази институционална рамка се оказва неефективна в новите пазарни условия и ние се опитахме да покажем какви негативни ефекти би могла да има тя върху резултатите от стопанската дейност. Проведената работа на терен

потвърди първоначалните ни хипотези, като изключение се оказаха само висококвалифицираните служители. Един от изводите, които можем да направим е, че „пазарното мислене“ се предава отгоре надолу в йерархичната структура на фирмата. Веднъж задействани, стимулите на собственика да превърне фирмата в „корпоративен гражданин“ с нов облик и добра репутация се предават постепенно към по-ниските нива.

Използвана литература :

Бекер, Г. 1999. *Икономическият анализ и човешкото поведение*. В: Чавдарова, Т. (ред.) *Икономика и социология: Американската икономическа социология след 1970 г.* Антология. София: ЛИК.

Норт Д. 2000. *Институции, институционална промяна и икономически резултати*. София: ЛИК.

Корнай, Я. 1996. *Социалистическата система. Политическа икономия на комунизма*. София: Академично издателство “Проф. Марин Дринов”.

Kott, S. 2001. *Le communisme au quotidien*, Paris: BELIN.

Williamson, O. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.

Приложение 1:

Гайд за провеждане на интервюта на работещи в „Бъдещност – АД”, гр. Чирпан:

1. Ще помолим интервюирания най-общо да се представи:

- каква длъжност заема?;
- какъв е професионалният му опит и къде е придобит?;
- какви най-общо са отговорностите му?;
- как протича работния му ден?

2. Насочваме разговора към това да разкаже за прояви на бездействие на работното място, с които се е сблъсквал.

- забелязъл ли е имитиране на работа?;
- в какво се проявява бездействието и как се контролира;
- кои са най-честите нарушения на трудовата дисциплина?;
- майстор-смените ще попитаме как работниците се справят с зададените норми?;
- какви са причините за неизпълнение на поставени задачи?;
- какво влияние оказват тези нарушения върху производствения процес?;
- кои служители са по-склонни да имитират работа - служителите с по-дълъг стаж или отскоро наетите?
- ако запитаният работи във фирмата от времето, в което тя е била държавна собственост, го молим да разкаже за формите на бездействие, които са съществували през социализма и как са се променили те днес?

3. Знаят ли за случаи на злоупотреби – кражби и други, извършвани от работещи в предприятието?

- в какво се проявяват те? Молим ги да разкажат за някои случаи;
- отново питаме за това кои служители най-често извършват злоупотреби?;
- как се отразяват те на дейността на фирмата?;
- отново, ако е възможно, молим да споделят спомени за такива прояви от времето на социализма.

4. Молим интервюираните да разкажат дали са правени нововъведения през последните години - било то в процеси, системи за управление или техника.

- кои са били главните действащи лица за налагането им в производството?;
- какво мислят самите те за тези нововъведения? Смятат ли, че са ефективни?;
- има ли съпротива от страна на служителите при внедряването на нови технологии, нови методи за извършването на една или друга дейност?;
- ако има съпротива, тя под какви форми се проявява (явна, тиха съпротива, недоволство и т.н)?;
- кои лица са склонни да не приемат новостите – служителите с по-дълъг стаж или скоро наетите?

5. Питаме ги за организацията на труда и системата на заплащане. Молим ги да изразят мнение за това дали я одобряват. Какви негативни ефекти се съдържат в нея?;

- дали тази форма на организация е претърпявала някакви изменения след трансформацията на икономиката от планов към пазарен тип и ако да – какви?