

DAS VERHALTEN DER UNGARISCHEN WERKTÄTIGEN IN FRAGEN DER ORGANISATIONSTÄTIGKEIT

In dieser Abhandlung werden wir die Verhaltung der Werkstätigen nicht an ihren tatsächlichen Handlungen, sondern an ihren Anschauungen, Meinungen über, die ihrerseits für wichtig gehaltene Probleme, bzw. über die erfolgten Lösungen dieser Probleme beschreiben, messen und analysieren. Diese Anschauungen gehen natürlich auch binnen eines Unternehmens auseinander, da die Menschen - hauptsächlich wegen ihrer verschiedenen gesellschaftlichen Position in der Unternehmung - verschiedene Interessen geltend machen wollen, verschiedene Wertauffassungen haben usw.

Gewiss kann die Summierung dieser Anschauungen, Meinungen an und für sich kein wahres Bild über das Verhalten der ganzen Unternehmung als Einheit geben, da ja für die verschiedenen Gruppen der Werkstätigen verschiedene Möglichkeiten bestehen, ihre Meinungen, Auffassungen auch auf Unternehmungsebene zur Geltung zu bringen. Die Leiter, besonders die Mitglieder der obersten Leitung haben relativ bessere Chancen, ihre Meinungen, Absichten, Ziele in die Tat umzusetzen. Andere Gruppen haben dagegen nur einen kleineren oder grösseren Einfluss auf die Entscheidungen der Leitung und auf ihrer Durchführung. Ein summiertes Gesamtbild kann aber allerdings zeigen, wo und in welchem Masse sich die Meinungen decken, bzw. wie gross ihre Streuung ist.

Aus dem Gesichtspunkt des Themas dieser Abhandlung unterscheiden wir folgende Hauptgruppen der Tätigkeiten der Unternehmung:

- "Operative" Handlungen, d.h. solche Fälle, wo die Unternehmung ohne Veränderung Ihrer Struktur auf die Einflüsse der Umwelt reagiert, bzw. aus eigener Initiative handelt.
- Die Entwicklung, die immer auf Veränderungen der technologischen Struktur, der Organisationsstruktur, der Struktur der Arbeitsprozesse, usw. zielt. Hier gibt es weitere Gruppen
- Die technische Entwicklung, die meist mit Investitionen und ähnlichen kostspieligen Lösungen verbunden ist.

- Die Organisationstätigkeit, die meistens die billigere Art der Entwicklung ist.

Obzwar in der Praxis diese Tätigkeitsgruppen nicht immer klar abgegrenzt werden können, besteht die Möglichkeit, wenigstens einige charakteristische Tendenzen aufzuzeichnen und zu analysieren.

Hier werden wir die Meinungen, Auffassungen der Werktätigen nur bezüglich der Organisationstätigkeit untersuchen.

Es ist ein wichtiges Merkmal des Verhaltens, der Denkweise der Werktätigen in Fragen der Organisationstätigkeit, welche Teile der Organisation, welche Arbeitsprozesse, welche "Gebiete" der Organisationstätigkeit sie für wichtig halten. Hier handelt es sich in erster Linie darum, welche Bedeutung einerseits der Produktion, andererseits der Leitung beigemessen wird.

Das zweite wichtige Merkmal des Verhaltens der Werktätigen ist: welche organisatorische Ziele werden für wichtig gehalten. Was für eine Rolle spielen einerseits

- die von "ausen bestimmten" Ziele, gesellschaftlichen Erwartungen, Anforderungen der Wirtschaftspolitik, usw.
- Andererseits ist es wichtig, was für eine Rolle die Werktätigen den inneren autonomen Zielen beimessen.

Die erste Hypothese der Forschung war, dass die Sorgen der Wirtschaftspolitik des Landes und besonders die Probleme des Wirtschaftsmechanismus nicht nur auf sachliche, wirtschaftlich voll interpretierbare Faktoren, sondern auch auf das Verhalten, die Denkweise der Werktätigen zurückzuführen seien.

In verschiedenen offiziellen Äusserungen, Dokumenten wurden seit langem die wichtigen Aufgaben der Sparsamkeit, mit Material und Energie, der Verbesserung der Rentabilität, der Qualität der Erzeugnisse, der Entwicklung der innerbetrieblichen Verrechnung und Stimulierung, usw. mit besonderem Nachdruck hervorgehoben. Da in diesen Fragen in einigen Wirtschaftszweigen seit Jahren kein genügender Fortschritt zu beobachten ist, scheint die Frage angebracht zu sein, wie und in welchem Masse diese Aufgaben, Anforderungen im organisatorischen Verhalten der Unternehmungsleiter und ihrer Mitarbeiter zur Geltung kommen. Mit anderen Worten: es kann jemand mit einer Aufgabe, einer Anforderung aufrichtig einverstanden sein, er kann sie annehmen, aber es ist eine andere Sache, wie er sich damit identifizieren kann, wie er imstande ist, sie in

seine organisationale Gedankenwelt einzugliedern und gegebenenfalls sie zu realisieren.

Die zweite Hypothese war, dass sich die Effektivität der Unternehmungen auch im Verhalten ihrer Mitglieder widerspiegeln muss, bzw. das organisatorische Verhalten der Werkstätigen ein wichtiger Einflussfaktor der Effektivität sei. Es ist wohl bekannt, dass die ungarischen landwirtschaftlichen Betriebe eine relativ hohe Effektivität aufweisen, und in dieser Hinsicht die industriellen und anderen Unternehmungen bei weitem übertreffen. Deshalb werden wir im folgenden das Verhalten der Werkstätigen in der Industrie mit denen in der Landwirtschaft vergleichen.

Es soll hier bemerkt werden, dass sich die Forschung einerseits danach richtete, welche schon gelöste Probleme seitens der Werkstätigen als wichtig erklärt wurden, womit haben sie das begründet und wie haben sie die Lösungen bewertet. Andererseits wurde untersucht, welche noch bestehende, zu lösende Probleme mit welchen Beweggründen als wichtig angesehen waren. So bekommen wir zweierlei Werte, aus deren Vergleich wir darüber Aufschluss bekommen, inwieweit die Werkstätigen, gegenüber der bisherigen Organisationspolitik auf neuen Gebieten neue Ziele verwirklichen wollen.

Im Rahmen dieser Forschung haben wir in der Industrie 135, in der Landwirtschaft 148 Personen interviewt. In beiden Sektoren waren die Prozentsätze der obersten Leiter (15%), der mittleren und unteren Leiter (cca 55%) und der Untergeordneten (cca 30%) ungefähr die gleichen.

DIE WICHTIGKEIT DER ORGANISATORISCHEN GEBIETE

Die Hauptgebiete der Organisationstätigkeit

Die Gliederung der wichtigen gelösten Probleme nach Organisationsgebieten:

	Industrie	Landwirtschaft
Produktion	37,5%	65,5%
Leitung	44,3%	28,3%
Sonstige Gebiete (Technische Entwicklung, Materialwirtschaft, Finanzwesen, usw.)	18,2%	6,2%
	100,0%	100,0%

Hier handelt es sich um objektiv existierende, tatsächlich stattgefundene Lösungen, dagegen ist es eine subjektive Angelegenheit, welche Lösungen von den Befragten als wichtig angesehen und so hier angeführt, und welche als unwichtig betrachtet ausser Acht gelassen wurden.

Aus den angegebenen Daten geht es ziemlich klar hervor, dass man in der Industrie die Organisation der Leitung weitgehend bevorzugt ist in der Landwirtschaft steht dagegen die Organisation der Produktion im Vordergrund. Der Anteil der Produktion an den zu lösenden Problemen ist in beiden Sektoren kleiner (in der Industrie 27,1%, Landwirtschaft 52,5%), der Leitung dagegen grösser (45,7% bzw. 36.-%).

Die Bedeutung, die die Werktätigen der Organisation der Leitung beimessen, scheint ständig zu wachsen. Auf Grund unserer früheren Forschungen in der Industrie können wir feststellen, dass sich der Anteil der Organisation der Leitung in den letzten zehn Jahren verdoppelt hat. Es sieht so aus, dass die Leiter und ihre Untergesetzten geordneten die organisatorischen Aufgaben der Bekämpfung der Probleme der Wirtschaftsstagnation im sinkenden Masse in der Produktion suchen, vielmehr glaubt man das Heilmittel in der Entwicklung der Leitung zu finden.

Die Organisation der Produktion

Im Rahmen der Organisation, der Produktion haben hier die Teilgebiete: die Organisation der Arbeit und Entwicklung der Aufbauorganisation, eine besondere Wichtigkeit.

In der Industrie war der Anteil der gelösten wichtigen Probleme der Arbeitsorganisation an den Gesamtproblemen der Produktion in 1984-85 46%, der Anteil der zu lösenden Probleme aber nur 36%. In der vorhergehenden Jahren bekamen wir ein sehr ähnliches Bild. Es sieht so aus, dass, hinsichtlich des Anteils der gelösten Problem, der Wirtschaftswang der Probleme in der Arbeitsorganisation Jahr für Jahr grösser sei, als dies die Werktätigen in der Industrie in Hinsicht auf die Zukunft für nötig erachten.

In der Landwirtschaft ist der Anteil der Arbeitsorganisation viel kleiner: der der gelösten Probleme 9%, der zu lösenden Probleme 11%.

Man kann es weltweit beobachten, dass die Aufbauorganisation der Produktion sich in bedeutendem Masse verändert. Die vertikalen Strukturen mit einer starken

innerbetrieblichen Kooperation werden in wachsendem Masse durch horizontale multidivisionale Strukturen ersetzt, Produktionseinheiten binnen der Unternehmungen werden als sog. Profitcenters umorganisiert, unw. Dabei fordert auch die Einführung neuer Produkte und neuer Technologien, die Abschaffung der Produktion alter Produkte, der Wirtschaftszwang der Rezession, unw. die Umstrukturierung des Produktionsorganisation-aufbaus.

In der Industrie ist die Zahl der Umstrukturierungen nach Meinung der Befragten ziemlich niedrig: 18% aller Organisationsfälle in der Produktion. Noch geringer ist die Zahl der Umstrukturierungen, die die Befragten in der Zukunft für nötig halten (3%). Diese niedrige Zahlen scheinen auch darum problematisch zu sein, weil - wie wir sehen werden - die Werkstätigen der Umstrukturierung der Leitung eine viel grössere Bedeutung beimessen.

In der Landwirtschaft spielt die Umstrukturierung der Produktion ein weit grössere Rolle (54 bzw. 55%), und meistens nach horizontale Organisationsstrukturen mit relativ selbstständigen Produktionseinheiten.

Auf die bekannte Frage, warum die Werkstätigen meistens gegen Umstrukturierungen sind, soll hier nicht eingegangen werden. Wir können aber allerdings in der Landwirtschaft ein Verhalten feststellen, das viel flexibler ist und eine grössere Anpassungsfähigkeit aufweist, als das Verhalten der industriellen Werkstätigen.

Die Organisation der Leitung

Im Rahmen der Organisation der Leitung wollen wir hier die Probleme der innerbetrieblichen Verrechnung, sowie die der Organisation der Leitungsstruktur hervorheben.

Nach Auffassung der Dokumente des ungarischen Wirtschaftsreforms ist die innerbetriebliche Verrechnung ein entscheidender Teil des Leitungssystems. Dennoch wurde in der Industrie die innerbetriebliche Verrechnung von den Befragten nichteinmal erwähnt. Dieses Verhaltensbild ist allerdings für die Industrie charakteristisch: zwischen 1975-1983 von 261 Befragten hat bloss einer die Organisation die innerbetrieblichen Verrechnung als wichtiges Problem bezeichnet. Dieses Verhalten kann in verschiedener Weise interpretiert werden. Es ist allerdings gewiss, dass die Leiter der industriellen Unternehmungen nicht interessiert sind, ein zuverlässiges innerbetriebliches

Verrechnungssystem auszubauen und dadurch eine solche Lage zu schaffen, dass die staatlichen Aufsichtsorgane in die inneren Reserven Einsicht bekommen können, und damit die Möglichkeit haben, diese zu entziehen*.

In der Landwirtschaft ist dagegen der Anteil der gelösten Probleme der innerbetrieblichen Verrechnung an den Gesamtproblemen der Organisation der Leitung ziemlich hoch (34,7%), und der Anteil der zu lösenden Probleme 30,4%.

Im Rahmen der Organisation hat auch die Entwicklung der Leitungsstruktur eine besondere Bedeutung. Der Anteil der gelösten Probleme der Entwicklung der Leitungsstruktur an Gesamtproblemen der Leitungsorganisation:

Industrie	30,4%
Landwirtschaft	37,6%

Hinsichtlich der Zukunft haben die Werktätigen eine andere Meinung: der Anteil der zu lösenden Probleme ist in der Industrie nur 15,3%, und in der Landwirtschaft sah keiner der Befragten in der Leitungsstruktur zu lösende Probleme. Man kann sagen, dass es in den Unternehmungen sehr oft im Gegensatz zu den Erwartungen der überwiegenden Mehrheit zu Umorganisirungen kommt.

Betreffs der gelösten Probleme kann man hier zwei Bemerkungen machen. Erstens: in der Hälfte der Fälle wurde die ganze Leitungsstruktur, mit einem sehr schlechten Erfolg, total umorganisiert. Zweitens: in der anderen Hälfte der Fälle handelt es sich meistens um Gründung neuer Leitungseinheiten und um ähnliche Aktionen. Die wirtschaftliche Hypothese, dass die Rezession, die meist ungünstigen wirtschaftlichen Bedingungen die Unternehmungen zu starke Sparsamkeit, u.a. zur Vereinfachung, Verminderung des Leitungsapparats anspornt, kann eindeutig nicht zu bewiesen werden. Es ist wahrscheinlich, dass die Soziologie eine realistischere Interpretation gibt, nämlich dass der Mensch in der Organisation vorerst an dem Überleben, an der Weiterentwicklung und nicht an dem, seine Existenz bedrohenden Abbau interessiert ist.

* Héthy L.: *A vállalati belső elszámolás és érdekeltség kifejezésére (Die Entwicklung der innerbetrieblichen Verrechnung und Stimulierung)*, Társadalmi Szemle, 1982. Dez. (Társadalmi Szemle ist die theoretische und politische Zeitschrift der Ungarischen Sozialistischen Arbeiterpartei).

DIE WICHTIGKEIT DER ZIELE UND MOTIVE DER ORGANISATIONSTÄTIGKEIT

Die "von aussen" bestimmten Ziele

Die von aussen bestimmten Ziele sind im allgemeinen Erwartungen, die die Gesellschaft, der Staat, der Käufer bzw. der Markt den Unternehmungen stellt. Da zwischen den äusseren und inneren Zielen keine klare Grenze besteht, wurde in der Forschung die Trennung der zwei Zielgruppen mittels - etwas willkürlicher Weise abgefassten - taxativen Listen durchgeführt.

Die äusseren Ziele sind - analog zum Gesetz über die Unternehmung - in drei Untergruppen zusammengefasst. In der ersten Untergruppe gibt es die Marktziele, wie Entwicklung der Produktstruktur, die Erhöhung des Exports, die Verbesserung der Qualität, die Pünktlichkeit der Lieferungen, usw. Die zweite Untergruppe fasst die Ziele der Wirtschaftseffektivität zusammen: den Gewinnziel, die Ziele der Kostensenkung, der Sparsamkeit mit der Arbeitskraft, mit der Energie, der besseren Ausnutzung der Kapazitäten, der Senkung der Vorräte, der Kürzung der Durchlaufzeiten, in der Landwirtschaft das Ziel der Ertragssteigerung, usw. Die dritte Untergruppe umfasst jene Ziele bzw. Aufgaben, in welchen die Werktätigen im Mittelpunkt stehen, wie z.B. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Entwicklung der inneren Selbständigkeit, die Sicherung der Beschäftigung der Werktätigen, usw.

Der Prozentsatz der einzelnen Untergruppen in der Beurteilung der gelösten Probleme, (d.h. welche Ziele standen nach Meinung der Befragten im Vordergrund).

	Industrie	Landwirtschaft
Marktziele	15,7%	7,2%
Ziele der Wirtschaftseffektivität	51,0%	40,8%
Aufgaben im Zusammenhang mit den Werktätigen	9,8%	19,2%
Aussere Ziele in Prozent der Gesamtziele	76,5%	67,2%

In den in der Zukunft zu lösenden Fällen ist der Anteil der Marktziele merkbar grösser, als in den schon gelösten Fällen (in der Industrie 21,-%, in der Landwirtschaft 10,5%). Diese Vergrösserung der Marktziele bezieht sich in erster Linie auf die Verbesserung der Produktqualität.

Die Befragten haben den in der Zukunft zu lösenden Aufgaben der Erhöhung der Wirtschaftseffektivität eine kleinere Bedeutung zugeschrieben (in der Industrie 38,2%, in der Landwirtschaft 38,6%).

In der Bewertung der Wirtschaftseffektivität findet man die kritischen Elemente des Verhaltens der Werktätigen. Gemäss den Prinzipien des ungarischen Wirtschaftsreforms ist das gewinnbringende Wirtschaften eines der Hauptaufgaben der Unternehmungen. Trotzdem steht das Gewinnziel in der Industrie ziemlich im Hintergrund (betreffs der gelösten organisatorischen Probleme ist sein Anteil bloss 1%, der zu lösenden Aufgaben 2,7%). Dieses Verhalten in der Industrie konnte seit dem Anfang unserer Forschungen d.h. seit 1975 beobachtet werden. In der Landwirtschaft konnte man in 1984-85 ein ganz anderes Verhalten feststellen: das Gewinnziel hat in den gelösten Fällen einen 16,3%-igen, in den zu lösenden Aufgaben einen 10.-%-igen Anteil. Diese beträchtliche Differenz in der Beurteilung des Gewinnziels zeigt u.a. die tatsächlich existierende Differenz zwischen dem Niveau des Wirtschaftens in der Industrie und in der Landwirtschaft.

Ein anderes kritisches Element der Wirtschaftseffektivität ist die Sparsamkeit mit Materialien und mit der Energie. In dieser Hinsicht hat weder die Industrie, noch die Landwirtschaft befriedigende Ergebnisse erzielt, und das widerspiegelt sich auch im Verhalten der Werktätigen. Betreffs der Sparsamkeit mit Materialien haben die Werktätigen in der Industrie bloss 3 gelöste Fälle (2,9%), und 1 Fall als Sparsamkeit mit der Energie bezeichnet. Die in der Zukunft zu lösenden Fälle weisen noch geringere Werte auf: 0,5%, betreffend die Sparsamkeit mit Materialien und ebenfalls 0,5% im Sparen mit der Energie. Nach unseren seit 1975 durchgeführten Beobachtungen hat das Verhalten der Werktätigen in der Industrie immer so niedrige Werte aufgewiesen. Es sieht so aus, als ob die Werktätigen die Folgen der Ölkrise und im allgemeinen die Schwierigkeiten in der Energieversorgung nicht ihrer Realität erkannt hätten.

In der Landwirtschaft konnte man ein ähnliches organisatorisches Verhalten feststellen. Betreffs der Sparsamkeit mit Materialien wurde kein einziger gelöster Fall, im Sparen mit der Energie auch nur 1 Fall erwähnt. Zwischen den in der Zukunft zu lösenden Organisationsaufgaben figuriert die Sparsamkeit mit Materialien mit einem unbedeutenden Wert von 0,6%, das Sparen mit der Energie mit 1,8%. Diese Daten lassen darauf folgern, dass in beiden Wirtschaftssektoren noch bedeutende Reserven in der Material- und Energie-wirtschaft sind, und dass es noch grosse Möglichkeiten gibt, die Werktätigen zur Ausnutzung dieser Reserven zu mobilisieren.

Die innere autonomen Ziele

Die Untergruppen der inneren Ziele in gelösten Fällen im Prozent der Gesamtziele:

	Industrie	Landwirtschaft
Die Verbesserung der Produktionsbedingungen	5,9%	8,8%
Verbesserung der Leitung	2,9%	12,8%
Entwicklung des Informationssystems	14,7%	11,2%
Innere Ziele insgesamt	23,5%	32,8%

Im Verhältnis zu diesen Daten ist der Anteil der zu lösenden inneren Ziele in der Landwirtschaft etwas höher (34,5%), in der Industrie beträchtlich grösser (33,3%). Anders formuliert: nach Meinung der Werktätigen sollte die Unternehmung sich mehr mit Fragen seiner eigenen inneren Welt befassen, als dies bisher, wahrscheinlich unter dem Einfluss der durch die Umwelt diktierten Zwangssituationen geschah.

Die Ziele der zukünftlichen Verbesserung der Leitung sind meistens konkrete, gut definierte Ziele. Das Bild der gelösten Aufgaben kann dagegen nicht eindeutig positiv bewertet werden. Der grösste Teil der Probleme der Verbesserung der Leitung (uzw. alle Fälle in der Industrie und 69% der Fälle in der Landwirtschaft) wurde nach Äusserung der Befragten durch Änderung des Organisationsaufbaus "gelöst". Jedoch solche Lösungen, wodurch man "Personalfragen", "subjektive Ursachen", usw. durch Auflösung oder Gründung von Organisationseinheiten, oder sonstigen kostspieligen Änderungen der Leitungsstruktur durchführt, können kaum als positive Massnahmen angesehen werden.

Die Entwicklung des Informationssystems bekommt in der Industrie und besonders in der Landwirtschaft eine zunehmende Bedeutung. Es ist dabei eine Aufmerksamkeit erregende Erscheinung, dass man nicht die Entwicklung der Informationstechnik oder die der Methoden, sondern die Kürzung der Durchlaufzeit der Informationsprozesse als Hauptaufgabe bezeichnet.

DIE BEURTEILUNG DES ERFOLGES DER LÖSUNGEN

Es besteht schon darin ein Unterschied zwischen den Werktätigen in der Industrie und in der Landwirtschaft, dass ein merkbar grösserer Anteil der Befragten in der Landwirtschaft (80,4%), als in der Industrie (70,2%) geneigt war die erfolgten Lösungen zu bewerten.

Die bewerteten Fälle wurden in 1984-85 in folgender Höhe als erfolgreich beurteilt:

In der Industrie	41,1%
In der Landwirtschaft	63,3%

Mit diesen Interviews hat man in 1982 begonnen, der Anteil der als erfolgreich bezeichneten Fälle war auch in 1982-83 äusserst niedrig (38,8%).

Diese Prozentsätze bezeichnen natürlich keine objektive, tatsächlich existierende Tatbestände, sondern Widerspiegeln die Meinungen der in verschiedener Lage arbeitenden Werkstätigen. Eine negative Beurteilung weist aber meistens auf Konfliktsituationen hin (in diesem Fall hat der Befragte eine andere Meinung als derjenige, der die Entscheidung getroffen und die Einführung angeordnet hat). Wenn das Gewicht der negativen Beurteilungen einer durchgeführten Lösung gross ist, d.h. je mehr Werkstätigen die Lösung aus Ihrer Sicht als Misserfolg ansehen, umso mehr werden sie darin eine weitere Aufgabe sehen, dass man wiederholt eine neue Lösung suche.

Wenn man die "Gebiete" der Organisation ins Auge fasst, bekommt man folgendes Verhaltensbild über den Anteil der erfolgreichen Lösungen:

	Industrie	Landwirtschaft
Organisation der Produktion	50,-%	69,-%
Organisation der Leitung	32,3%	51,9%

Die Meinungsunterschiede, Konflikte sind demnach vorwiegend in der Organisation der Leitung gross. (In 1982-83 war der Anteil der als erfolgreich qualifizierten Fälle in der Organisation industriellen Leitung noch kleiner: 26,1%).

Dieses Verhalten gibt auch etwaigem Aufschluss dazu, warum das Volumen der Organisation der Leitung ständig wächst. Denn, wie gesagt, je mehr man mit den Ergebnissen der Organisationstätigkeit unzufrieden ist, desto mehr trachtet man, die Arbeit in einer anderen Auffassung zu wiederholen.

Es muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass es sich hier nicht um objektive Tatbestände handelt, sondern um subjektive Meinungen. Man kann deshalb diese Verhaltensbilder weder als gute, noch als schlechte qualifizieren. Man kann auch keine internationale oder sonstige Vergleiche machen, schon auch deswegen nicht, da es solche nicht gibt, bzw. uns nicht bekannt sind. In der Meinungsbildung spielen nämlich verschiedene Interessen, Wertauffassungen, usw. eine entscheidende Rolle.

Niemand bezweifelt z.B., dass die Einführung von Computer-systemen ein fortschrittlicher Schritt sei, dennoch wurden im Rahmen unserer Forschung Lösungen solcher Art äusserst negativ beurteilt. In der Industrie z.B. war der Prozentsatz der als erfolgreich angesehenen Computerisierungen in 1984-85 bloss 22,2%, in 1982-83 33,3%. Solche Massnahmen wie Computerisierung, automatisierung, usw. ändert meistens stark die Arbeit der Betroffenen, Arbeitsplätze verschwinden, Umschulungen werden notwendig, usw., und all dies bleibt nicht ohne Einfluss auf die Meinungsbildung der Betroffenen. Es gibt aber meistens auch eine weitere Ursache: die Vorbereitungen der Einführung solcher Lösungen werden oft unter Ausschluss der Betroffenen getroffen, so ist es auch ein durchaus verständliches Verhalten dieser, wenn sie das End-Wie es u.a. der traditionale japanische Entscheidungsprozess auch zeigt, haben jene Entscheidungen mehr Aussicht auf eine Akzeptierung, an deren Vorbereitung die Teilnahme der betroffenen Werkstätigen gesichert ist.

Marosi M. Mišljenje madžarskih radnih ljudi o organizacijskoj djelatnosti u Madžarskoj

S A Ž E T A K

Cilj članka bio je da se istraži koja područja, koje dijelove i koje procese u organizacijskoj djelatnosti smatraju radni ljudi za najvažnije. U istraživanju se pošlo od dvije hipoteze, i to: prve, koja tvrdi da se problemi ekonomskog mehanizma ne svode samo na realne faktore koji se mogu ekonomski interpretirati, već i na takve kakvi su ponašanje i mišljenje radnih ljudi, i druge, koja tvrdi da se efikasnost poduzeća mora odraziti i na organizacijsko ponašanje radnih ljudi. Kao glavna područja istraživanja navedena su: proizvodnja, upravljanje i posebna područja zajedno, kao što su - tehnički razvoj, ekonomija materijala, financije itd. Istraživanja su se vršila u dvije grupe poduzeća: industriji i poljoprivredi. na kraju članka prikazani su rezultati i izvršena komparativna analiza rezultata.