

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Gibárti Sára

A globális élelmezésbiztonság megközelítési lehetőségei

Nedelka Erzsébet

Regional differences in welfare and well-being in the European Union

Stefan Breuer

Personalbezogene Herausforderungen in der Organisationsentwicklung von KMU

Tóth Tímea Zsófia

A szubjektív térérzékelés módszertana és felhasználásának lehetőségei a turizmus kutatásban

Anica Hunjet – Marin Milković – Dijana Vuković

Positioning of University North for the contemporary labour market

2019/1

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábíán Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc •  
Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD, Nedelka Erzsébet PhD

Tördelő-szerkesztő / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!  
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /  
Send manuscripts and letters by e-mail only to: **gazdasag.tarsadalom@uni-sopron.hu**  
A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /  
Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). /

The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismeretésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Nedelka Erzsébet PhD  
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
9400 Hungary Sopron Erzsébet u. 9.

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:**

Papírmanufaktúra Kft.  
9400 Sopron, Tárczy-Hornoch Antal u. 12.

**Előfizetés:**

Példányonkénti ár: 1000 Ft  
Éves előfizetés: 3500 Ft

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2018 Soproni Egyetem Egyetemi Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

---

12. ÉVFOLYAM

2019.

1. SZÁM

---

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES</b> .....	<b>3</b>
<b>A globális élelmezésbiztonság megközelítési lehetőségei</b> <i>Gibárti Sára</i> .....	5
<b>Regional differences in welfare and well-being in the European Union</b> <i>Erzsébet Nedelka</i> .....	24
<b>Personalbezogene Herausforderungen in der Organisationsentwicklung von KMU</b> <i>Breuer, Stefan</i> .....	43
<b>A szubjektív térérzékelés módszertana és felhasználásának lehetőségei a turizmus kutatásban</b> <i>Tóth Tímea Zsófia</i> .....	68
<b>Positioning of University North for the contemporary labour market</b> <i>Hunjet, Anica – Milković, Marin – Vuković, Dijana</i> .....	86
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH</b> .....	<b>101</b>



# **TANULMÁNYOK/STUDIES**



## A globális élelmezésbiztonság megközelítési lehetőségei

*Gibárti Sára*<sup>1</sup>

**ABSZTRAKT:** Jelen tanulmány fő célja a globális élelmezésbiztonság szegmenseinek és értelmezési kereteinek vizsgálata. Az elemzés során kiemelt figyelmet kapott az élelmezésbiztonság megszűnéséből következő élelmezés-bizonytalanság okainak, fokozatainak vizsgálata, valamint a releváns nemzetközi szervezetek által alkalmazott mérési lehetőségek és technikák ismertetése. Mindezekon felül hangsúlyos az élelmezésbiztonság fogalmi változásainak ismertetése, továbbá a humán biztonság és az élelmezésbiztonság közötti párhuzam szemléltetése. Ehelyütt célszerű tisztázni, hogy a tanulmány fejezeteiben használt *élelmezés-bizonytalanság* kifejezés az élelmezésbiztonság, az élelmiszerhez való hozzáférés, valamint az élelmiszerrel való ellátottság megszűnésére, megszűnésének veszélyeire vonatkozik.

**KULCSSZAVAK:** élelmezésbiztonság, éhezés, alultápláltság, mélyszegénység

JEL-kódok: N40, O13, O15, O19

### Bevezetés

Az ENSZ Millenniumi és Fenntartható Fejlesztési Céljaiban elsődleges helyen szerepel – különösen a fejlődő térségekben – a mélyszegénység és az azzal szoros korrelációban álló éhezés minden formájának radikális csökkentése (UN, 2015a; UN, 2015b). Az Egyesült Nemzetek Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezetének<sup>2</sup> becsült adatai szerint világszerte jelenleg 820 millióan nem jutnak megfelelő mennyiségű és minőségű élelemhez, amelyből 498 millió ember él háborús konfliktus sújtotta térségben. Ebből csaknem 124 millió embert fenyegetnek az élelmezés-bizonytalanság azon formái (súlyos akut és krónikus élelmiszerválság, éhínség), amelyek azonnali beavatkozást, nemzetközi segítségnyújtást igényelnek (FAO et al., 2017; FAO et al., 2018). Annak ellenére, hogy a globális mélyszegénységi rátában 1990-től folyamatos csökkenés figyelhető meg

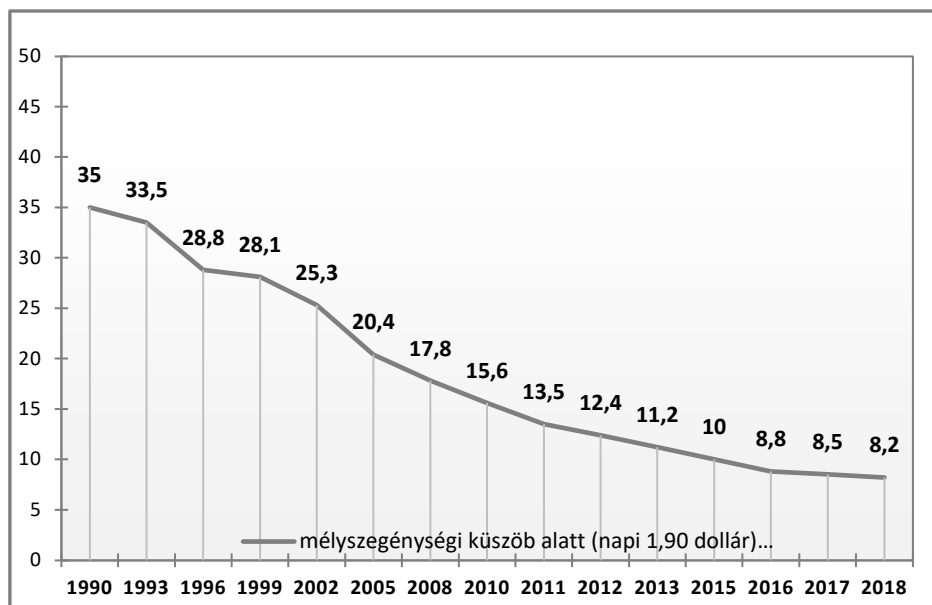
---

<sup>1</sup> Gibárti Sára: doktorandusz hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Interdiszciplináris Doktori Iskola, Politikatudományi Doktori Program (gibarti.sara@pte.hu)

<sup>2</sup> Food and Agriculture Organization of the United Nations – továbbiakban: FAO

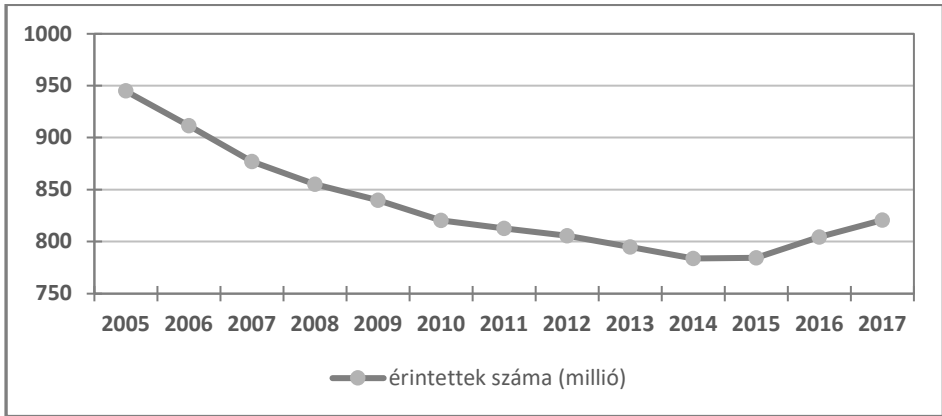
(1. ábra), az élelmezés-bizonytalanságban érintettek száma az utóbbi években lassú növekedésnek indult (2. ábra), amely elsősorban a klímaváltozás következményeivel; a válságövezetek számának megnövekedésével, valamint az évek óta tartó, megoldatlan és eszkalálódó fegyveres konfliktusokkal, polgárháborúkkal magyarázható (FAO et al., 2018).

Az adatok szemléltetésekor célszerű tisztázni, hogy az utóbbi évtizedekben, igazodva a világgazdasági változásokhoz és figyelembe véve a megélhetéshez szükséges költségek növekedését, a Világbank bizonyos időközönként újra meghatározta a – globálisan értelmezendő – szegénységi küszöböt (*international poverty threshold*). 1990 és 2008 között a napi legfeljebb 1 dollárból; 2008 és 2013 között a napi legfeljebb 1,25 dollárból, 2013 óta a napi 1,90 dollárból élőknek tekintik a szegénységi küszöb alatt élőknek (World Bank, 2015). Az alábbiakban ismertetett adatok ennek fényében értelmezendők.



**1. ábra: A globális mélyszegénységi ráta alakulása 1990 és 2018 között**

*Forrás:* Világbank-csoport (2016) és a World Data Lab (2019) számításai alapján saját szerkesztés



2. ábra: **Élelmezés-bizonytalanságban érintettek száma és aránya 2005 és 2017 között**

Forrás: FAO: The State of Food Security and Nutrition in the World, 2018. p. 3.

## Humán biztonság, humán fejlődés

Az élelmezésbiztonság értelmezéséhez segítségünkre lehet a humán biztonság (*human security*) és a humán fejlődés (*human development*) koncepciója, amelyek a hidegháború lezártaival egyre hangsúlyosabban jelentek meg a fejlődő térségek kihívásairól, valamint a fejlesztési segélyezésről és humanitárius segítségnyújtásról szóló nemzetközi párbeszédben (UN OCHA, 2009).<sup>3</sup> A bipoláris világrend megszűnésével egyidejűleg az államok közötti háborúk száma lecsökkent, míg ezzel a változással párhuzamosan az államokon belüli fegyveres konfliktusok jelentős mértékben megnövekedtek (Kacziba, 2017). Az államokon belüli fegyveres konfliktusok következményei, valamint a jelenkori interdependens, globalizált világ természete olyan akadályokat görget a globális biztonság és stabilitás, valamint a fejlődés és fejlesztési segélyezés útjába, mint a környezet-szennyezés és környezetkárosítás; a mélyszegénység; a népességgrobbanás; a természeti erőforrások fokozott kiaknázása; a nemzetközi szervezett bűnözés és terrorizmus; valamint a migráció vagy az élelmezés-bizonytalanság (Gazdag, 2001). Ezek olyan, immár államhatárokon átívelő,

<sup>3</sup> Tekintettel arra, hogy a tanulmánynak nem célja és témája a humán biztonság és a humán fejlettség koncepcióinak részletes és átfogó tárgyalása, jelen fejezetben a szerző a két fogalom rövid bemutatására törekszik.

transznacionális kihívások, amelyekre az államközpontú biztonságfelfogás nem minden esetben tud adekvát válaszokat kínálni, és amelyek ellen a fegyverkezés, a hidegháború időszaka alatt gondosan megépített katonai védelmi és biztonsági rendszerek már nem bizonyulnak elégségesnek (Gazdag–Tálas, 2008; UN, 1994). Erre a problémára hivatott reagálni az imént felvázolt humán biztonság koncepciója, amelynek értelmében mind az állami szereplőknek, mind a nemzetközi közösségnek a legnagyobb figyelmet már nem az államok és a nemzetek biztonságára kell fordítaniuk, hanem elsődleges célként sokkal inkább az egyének, az állampolgárok biztonságát – a fentiekben felsorolt kihívások mentén – kell meghatározniuk (Tarrósy, 2014: 14). Bár a humán biztonság kifejezést az ENSZ Fejlesztési Programja<sup>4</sup> az 1994. évi Humán Fejlettségi Jelentésében<sup>5</sup> használta először (Beebe–Kaldor, 2010: 109), az ENSZ-rendszer keretein belül a kifejezés alapjait Boutros Boutros-Ghali, akkori ENSZ-főtitkár 1992. évi Békeprogramjában rakta le, amelyben kiemelte a humán biztonság koncepciója és a posztkonfliktusos térségek helyreállítása közötti kapcsolatot (Holliday–Howe, 2011).

A már említett 1994. évi HDR hét olyan komponenst sorol fel, amelyek a humán biztonság fogalmát alkotják: ide tartozik a gazdasági biztonság, az élelmezésbiztonság, az egészség-biztonság, a környezeti biztonság, a személyes biztonság, a politikai biztonság, valamint a közösségi biztonság (UN, 1994).

A komponensekről meg kell említenünk, hogy *univerzális* és *interdependens* jelleggel bírnak, valamint ember-központúak, meglétükhöz/megteremtésükhöz pedig a legnagyobb hangsúlyt a korai megelőzésre<sup>6</sup> kell fektetni (Péczei, 2011; UN, 1994).

Ebben a kontextusban a humán biztonság elmélete nem tekinthető egyedülálló és előzmény nélkülinek. Mahbub ul-Haq pakisztáni közgazdász munkásságaiban rendszeresen felhívta a figyelmet arra a tényre, hogy az azonos vagy hasonló gazdasági teljesítményt felmutatni képes államok között jelentős mértékű társadalmi különbségek figyelhetők meg, és amelyek érzékeltetésére egy jóval kifinomultabb és komplexebb mérési technikára van szükség a megszokott gazdasági indikátoroknál (Haq, 1995). A pakisztáni közgazdász ezt az állítást alapul véve dolgozta ki a

---

<sup>4</sup> United Nations Development Programme – továbbiakban: UNDP.

<sup>5</sup> Human Development Report – továbbiakban: HDR.

<sup>6</sup> Például járványok terjedésének esetében.

UNDP számára a Humán Fejlettségi Index<sup>7</sup> elnevezésű mutatót, melynek eredményeit a szervezet 1990 óta évente közzéteszi Humán Fejlettségi Jelentésében. A HDR összetett adatokat közöl az államok fejlettségéről, figyelembe véve az olyan tényezőket, mint a születéskor várható élettartam; az ivóvíz minősége; a mélyszegénységben élők aránya; az egészségügyi és oktatási rendszer minősége; a higiéniai körülmények; az emberi és polgári szabadságjogok megléte vagy a nemek közötti egyenlőség érvényesülése (UNDP, 2010).

Amennyiben a humán biztonságot és a humán fejlődést kívánjuk összehasonlítani, feltűnhet, hogy a két koncepció több ponton is fedi egymást. Ugyanakkor, míg a humán fejlődés az „egyenlő és méltányos fejlődést” jelöli meg elsődleges célkitűzésként, addig a humán biztonság figyelembe veszi a fegyveres konfliktusokat; a gazdasági és pénzügyi válságokat; a természeti katasztrófákat, és tekinti azokat a fejlődés gátjál szolgáló, valamint az érintett lakosság megfosztottságát eredményező tényezőknek. A humán biztonság tehát – szem előtt tartva a humán fejlődés által hangsúlyozott társadalmi jólét fontosságát – a fejlődésbiztonsághoz, stabilitáshoz és fenntarthatósághoz kapcsolható aspektusait helyezi előtérbe (UN OCHA, 2009).

A következőkben látni fogjuk, hogy az élelmezésbiztonság szegmensei, okai, valamint mérési metódusai nem csak összeegyeztethetők a humán fejlettség és a humán biztonság alapelveivel, de azok szerves részét képezik.

## **Élelmezésbiztonság: dimenziók, meghatározások**

### ***Az élelmezésbiztonság fogalmának alakulása***

Tekintettel arra, hogy az élelmezés-bizonytalanság napjaink egyik legjelentősebb globális kihívásai közé tartozik, az elmúlt néhány évtizedben a fejlődő térségek kihívásaival és fejlesztési segélyezéssel foglalkozó nemzetközi szervezetek (pl. Világbank, ENSZ szakosított szervei) rendszeresen definiálták az élelmezésbiztonság fogalmát (FAO, 2003). Az élelmezésbiztonság fogalmára a különböző diszciplínákban, tudományterületekben számos meghatározás létezik, amely jelzi a problémakör sokrétűségét (Shaw, 2007). A következőkben azok a releváns nemzetközi szervezetek

---

<sup>7</sup> Human Development Index – továbbiakban: HDI.

által készült és elfogadott dokumentumok kerülnek ismertetésre, amelyek szerepet játszottak a globális élelmezésbiztonság fogalmának kikristályosításában, valamint felhívták a figyelmet a szegénység, az élelmezés-bizonytalanságoknak való kitettség és a fejlődő térségek kihívásai közötti kapcsolatra.

Ahogy az a fentiekben már említésre került, az 1974. évi Világélelmezési Konferencián elfogadott Egyetemes Nyilatkozat az Éhezés és Alultápláltság Felszámolásáról (*Universal Declaration on Eradication of Hunger and Malnutrition*) tartalmazza a globális élelmezés-bizonytalanság csökkentésének fontosságát, valamint hangsúlyozza a nemzetközi közösség felelősségét: „*Minden férfinak, nőnek és gyermeknek elidegeníthetetlen joga, hogy mentesüljön az éhezéstől és az alultápláltságtól szellemi és fizikai képességeik fejlesztése és kiaknázása érdekében. A társadalmak ma már rendelkeznek elegendő forrással, szervezői képességgel, technológiával és kompetenciával arra, hogy ezt a célt elérjék. Ennek megfelelően az éhezés felszámolása a nemzetközi közösség és minden állam közös célja, különösen a fejlett országoké, és azoké, akik abban a helyzetben vannak, hogy segíteni tudjanak*” (UN, 1975: 2).

A Nyilatkozat elismeri ezen felül, hogy a konferenciát megelőző néhány év a fejlődő térségek országait érintő súlyos élelmiszerválsága nem csak jelentős negatív szociális és gazdasági következményekkel járt, de az 1948-ban, az ENSZ Közgyűlése által elfogadott Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatában (*Universal Declaration on Human Rights*) megfogalmazott „élethez és emberi méltósághoz való jogot” is aláásta (UN, 1975).

A Nyilatkozatnak fontos része továbbá, hogy az élelmiszertermelés jelentős mértékű megnövelését, a megtermelt élelmiszer egyenlőbb és hatékonyabb elosztását országokon belül és azok között a Nyilatkozatot aláíró államok közös felelősségének tekinti, emellett felszólítja a fejlett államokat a fejlődő térségek részére nyújtandó anyagi segítségnyújtásra és technikai támogatásra (Shaw, 2007; UN, 1975).

A globális élelmezésbiztonság fogalmának meghatározása szempontjából a Világélelmezési Konferencia mérföldkőnek tekinthető. A résztvevő államok által elfogadott Nyilatkozat kimondja, hogy egy olyan globális élelmezésbiztonsági rendszert (*world food security system*) kell kialakítani, amely biztosítja az élelmiszerek elérhető árait, ellenáll az időjárási viszontagságoknak, mentes bármilyen politikai és gazdasági nyomástól, valamint amely rendszer elősegíti a fejlődő térségek előrehaladását (Shaw, 2007: 140). Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy a Nyilatkozat

az élelmezésbiztonság meglétét csupán az élelmiszerkészletek mennyiségétől, stabilitásától, azok *elérhetőségétől*, valamint a kiterjedt élelmiszerfogyasztástól teszi függővé (FAO, 2003).

A Világélelmezési Konferenciát követő években az élelmezésbiztonság fogalma több ponton kiegészült és számos új elemmel bővült: a FAO a globális élelmezésbiztonságról készített 1983. évi jelentésében kiemeli, hogy az élelmezésbiztonság meglétéhez hozzátartozik az is, hogy a sérülékeny társadalmi csoportok számára is biztosított legyen a *hozzáférés* az elegendő és elérhető élelmiszerhez (FAO, 1983).

Jelentős dokumentumnak tekinthető továbbá a Világbank 1986-ban készített Szegénység és Éhezés (*Poverty and Hunger*) elnevezésű jelentése, amely – a nemzetközi kormányközi szervezetek jelentései közül elsőként – megkülönbözteti az élelmezés-bizonytalanságokat időtartamuk alapján. Fontos eleme a jelentésnek továbbá, hogy – a FAO 1983. évi jelentéséhez hasonlóan – nem csupán az elegendő élelmiszer kérdése fekteti a hangsúlyt, hanem arra is, hogy az egyes társadalmi csoportok rendelkezzenek megfelelő képességekkel ahhoz, hogy az élelmiszerekhez akadálytalanul hozzáférhessenek (World Bank, 1986: 1). A jelentés ezen felül felhívja a figyelmet arra, hogy a hosszú távú élelmezés-bizonytalanságok jelentős negatív következményekkel járnak az érintett társadalmi csoportok produktivitására és az érintett térség gazdasági fejlődésére nézve, visszavetik továbbá a szegénység csökkentését célzó programok addig elért eredményeit (World Bank, 1986: 4).<sup>8</sup>

Az élelmezésbiztonság és élelmiszerekhez való hozzáférés korrelációját tekintve meg kell említenünk Amartya Sen munkásságát, aki – már az 1983-as FAO-jelentés és az 1986-as Világbank-jelentés előtt – felhívta a figyelmet arra, hogy az élelmezésbiztonság nem az elegendő mennyiségben megtermelt élelmiszertől és élelmiszerkészletektől függ. 1981-ben készült Szegénység és éhínségek (*Poverty and Famines*) című munkájában ezt lényegre törően meg is fogalmazza: „*Éhezésről abban az esetben beszélhetünk, ha bizonyos személyeknek nincs elegendő forrásuk ahhoz, hogy élelemhez jussanak, és nem abban az esetben, amikor nincs elegendő élelem.*” (Sen, 1981).

---

<sup>8</sup> Itt érdemes megemlíteni ugyanakkor, hogy a Világbank a szegénységet, mint jelentős társadalmi problémát, először ebben az időszakban „ismerte el”, miután éles kritikák érték a szervezetet a strukturális átalakítási programok (*Structural Adjustment Program*) elnevezésű gazdaságfejlesztési és hitelezési kezdeményezései miatt.

Az 1996 novemberében megrendezésre került Világélelmezési Találkozó (*World Food Summit*) elfogadott cselekvéstervezetben található az első olyan komplex megfogalmazás, amely – a korábbi meghatározásokkal ellentétben – nem csupán az elegendő élelmiszer fontosságát veszi figyelembe, de hangsúlyozza az egyéni preferenciákat, igényeket; a biztonságos és tápanyagdús élelem jelentőségét is, valamint az élelmiszerek eléréséhez szükséges gazdasági és fizikai feltételeket. Az akcióterv kiemeli emellett, hogy az élelmezésbiztonság egyéni, háztartási, nemzeti, regionális és globális szinten egyaránt értelmezendő és vizsgálendő (FAO, 1996). A FAO a globális élelmezés-bizonytalanságról készült 2001. évi jelentésében a Világélelmezési Találkozó cselekvéstervezetében említett élelmezésbiztonságra vonatkozó feltételrendszer kiegészült a szociális vonatkozásokkal (Briones Alonso et al., 2018; FAO, 2002).

### ***Az élelmezésbiztonság szegmensei***

A fenti meghatározással (meghatározásokkal) összhangban négy pillér szolgálhat az élelmezésbiztonság elemzésére:

- elérhetőség (*availability*): az élelem fizikai elérhetősége az adott térségben, amely magába foglalja mind a háztáji termelést, mind az élelmiszerimportot, az élelmiszerkészleteket, valamint az élelmiszersegregé-lyeket;
- hozzáférhetőség (*access*): a háztartások képessége az élelmiszerhez való hozzájutáshoz, beszerzéshez, amely történhet háztáji termelés, vadászat, halászat, megvásárlás, csere vagy élelmiszersegregé-lyek/adományok által;
- hasznosítás (*utilization*): az elérhető és hozzáférhető élelmiszer hasznosításának elosztása, módja és mértéke egy adott háztartásban (felhasználás, tárolás, higiénés körülmények stb.);
- stabilitás, kiszámíthatóság (*stability*): élelmezésbiztonság; az első három pillér fenntartása az élelmiszerválsághoz vezető rizikófaktorok minimalizálásával – gazdasági és politikai instabilitásra, háborús konfliktusokra, kedvezőtlen időjárási viszonyokra való reagálás képességének fejlesztésével (Briones Alonso et al., 2018; WFP, 2009).

### ***Élelmezés-bizonytalanságok meghatározása, csoportosítása***

A fentiekből következik, hogy egy vagy több pillér hiánya élelmezés-bizonytalansághoz, élelmiszerválságokhoz, súlyosabb esetben éhínséghez vezet (FSIN, 2018: 11). A FAO megfogalmazása szerint „*élelmezés-bizonytalanságról abban az esetben beszélhetünk, ha az emberek nem férnek*

hozzá olyan elegendő, biztonságos és tápanyagdús ételmehez, amely normál növekedésükhöz és fejlődésükhöz szükséges, valamint ami elengedhetetlen az aktív és egészséges élet szempontjából.” (FAO et al, 2013: 50)

Különbséget kell tennünk ugyanakkor az élelmezés-bizonytalanságok között tartamuk és intenzitásuk alapján, hiszen mindegyik különböző okokra vezethető vissza, valamint az eltérő időtartamú és mértékű élelmezés-bizonytalanságok differenciált válaszlépéseket, segítségnyújtási módszereket igényelnek (Devereux, 2006). A hosszú távú vagy *krónikus* élelmezés-bizonytalanság (*chronic food insecurity*) leginkább a hosszan tartó szegénység, elszegényedés, a bevételszerzési lehetőségek hiányából eredeztethető (FAO, 2008a). A krónikus élelmezés-bizonytalanság ideje alatt az érintett lakosság hosszan fennálló ételmeismerhiánytól sújtott, amely legfőképpen a megnövekedett csecsemőhalandóság, valamint a rosszul- és alultápláltság magas arányából figyelhető meg (Crow, 2000: 51–53). A rövid távú, átmeneti ételmeismerhiány (*transitory food insecurity*) főként a rövid távú sokkhatások (gazdasági válságok, politikai instabilitás, fegyveres erőszak, háborús konfliktusok, szélsőséges időjárási körülmények stb.), az ételmeismeretek elérhetőségének és hozzáférhetőségének fluktuációja, valamint az ételmeismerárak, az ételmeismertermelés és a bevételek időről-időre történő ingadozása mentén alakul ki (Sen, 2003: 252).

A hirtelen fellépő, időszakos ételmeismerhiányra a nemzetközi szakirodalomban az „akut élelmezés-bizonytalanság” (*acute food insecurity*) elnevezés használatos, amely érzékelteti a lakosság egy bizonyos részét érintő probléma súlyosságát. Az akut és krónikus ételmeismerhiány különböző szintjeinek meghatározására jött létre az az öt-, illetve négyfokozatú skála (*Integrated Food Security Phase Classification – továbbiakban: IPC<sup>9</sup>*), amely segítségével a vizsgált területeken mérhető mind az akut, mind a krónikus élelmezés-bizonytalanság intenzitása.<sup>10</sup> Emellett az IPC elősegíti az ételmeismersegélyezéssel kapcsolatos hatékonyabb döntésho-

---

<sup>9</sup> Az IPC kivitelezését és végrehajtását tizenhárom, a kérdéskörrel foglalkozó nemzetközi kormányközi és civil szervezet végzi, amelyek közé tartozik többek között az UNICEF, a FAO, World Food Programme, a Food Security Cluster, az Oxfam, a CARE International, és a Save the Children.

<sup>10</sup> A krónikus ételmeismerhiány mérésére egy négyfokozatú skála szolgál, amely a *minimális* (1), az *enyhe* (2), a *mérsékelt* (3), valamint a *súlyos* (4) szinteket különbözteti meg. *Forrás:* IPC Online, Analysis Portal

zatal, valamint a célzottabb segélyallokációt. A *Food Security Information Network*<sup>11</sup> a globális élelmezés-bizonytalanságról szóló dokumentumaiban részletesen ismerteti az akut élelmezésihiány ötfokozatú skáláját. Ezekből a közzé tett jelentésekből megvizsgálható, hogy a különböző fokozatok esetében milyen jellegű válaszlépésekre van szükség: az akut élelmezés-bizonytalanság 1-es és 2-es szintjénél az élelmezésihiány eszkalálódásának megelőzésén, a reziliencia kiépítésén, valamint az élelmezésihiánnyal sújtott lakosság száma és aránya növekedésének megakadályozásán van a legnagyobb hangsúly. Ezzel szemben a 3-as, vagy az annál magasabb szintű akut élelmezésihiányok esetében a humanitárius segítségnyújtási feladatoknak, így a lakosságot érintő éhezés enyhítésének és az éhezést előidéző okok megakadályozásának jut az elsődleges szerep (FSIN, 2018; FSIN, 2019).

Az akut élelmezés-bizonytalanság legsúlyosabb formája az éhínség, amelyet sok esetben az elhúzódó háborús konfliktusok idéznek elő. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy bizonyos „feltételeknek” teljesülniük kell ahhoz, hogy egy adott térséget éhínséggel sújtottnak lehessen nyilvánítani. A FSIN jelentése szerint éhínségről abban az esetben beszélhetünk, ha a vizsgált térség lakosságának minimum 20%-a érintett súlyos élelmezésihiányban; ha az öt év alatti gyermekek 30%-a szenved akut alultápláltságtól; valamint, ha az éhezéssel összefüggő napi elhalálozások megduplázódnak (FSIN, 2018: 17).

### **Az élelmezés-bizonytalanságok lehetséges okai**

Az élelmezésbiztonság kérdésével foglalkozó releváns nemzetközi szervezetek beszámolóiban, valamint a vonatkozó nemzetközi szakirodalomban számos, az élelmezés-bizonytalanságok különböző formáit kiváltó okokat találunk. A FAO jelentései szerint a globális, de legfőképpen a fejlődő térségek élelmezésbiztonságára a legjelentősebb fenyegetést a klímaváltozás

---

<sup>11</sup> A Food Security Information Network a FAO, a Világélelmezési Program, valamint a Nemzetközi Élelmezéspolitikai Kutatóintézet (*International Food Policy Research Institute*) által alapított nemzetközi szakmai platform, amely a globális élelmezésbiztonságot célzó politikák, programok és projektekről szóló információk átadására jött létre (FSIN, 2018).

és annak következményei;<sup>12</sup> a népességnövekedés; a fegyveres konfliktusok; a vidéki és városi mélyszegénység magas aránya; az élelmiszerárak ingadozása; valamint az érintett lakosság „sérülékenysége” jelentik (FAO, 2002; FAO, 2008b; FAO et al., 2017; FAO et al., 2018). John M. Ashley *Food Security in the Developing World* című könyvében nyolc olyan tényezőt sorol fel, amelyek a fejlődő térségekben hosszú- és rövid távú élelmezés-bizonytalanságokat vonnak vagy vonhatnak maguk után:

- (1) mélyszegénység;
- (2) környezetkárosítás és klímaváltozás;
- (3) magas élelmiszerárak és az élelmiszerárak jelentős és gyakori fluktuációja;
- (4) fegyveres konfliktusok;
- (5) gyenge intézményi környezet: koordinálatlan politikák és intézmények mind nemzetközi, mind nemzeti szinten, valamint a mezőgazdaságba és a közszolgáltatásokba való nem elegendő befektetés;
- (6) egyes közösségek, társadalmi csoportok bizonyos megbetegedéseknek való fokozott kitétsége;
- (7) a megművelhető, élelmiszertermelésre fordítható földterületek bioüzemanyag gyártásra történő felhasználása;
- (8) más államok általi nagyméretű földbérletek (Ashley, 2016).

Az ismertetett okok és a FAO által megnevezett tényezők között jelentős átfedés figyelhető meg, azonban Ashley (2016) megnevez legalább még négy olyan körülményt (pl. a gyenge intézményi környezet), amelyek nem közvetlen, inkább közvetett módon köthetők az élelmezés-bizonytalanságok kialakulásához. Ez erősíti azt a korábban már többször említett megállapítást, hogy az élelmiszerválságok, éhínségek előidézőiként számon tartott körülmények szoros korrelációban állnak egymással.

Ahogy Devereux, Lewis és Nelis a *Famine – Lessons Learned* (2017) című munkájukban a jelenkori éhínségek és súlyos élelmiszerválságok<sup>13</sup> okait vizsgálták, arra a megállapításra jutottak, hogy a szélsőséges időjárási körülmények (pl. szárazságok, áradások) önmagukban nem okozhatnak tömeges éhezést, élelmiszertől való megfosztottságot (Devereux, et

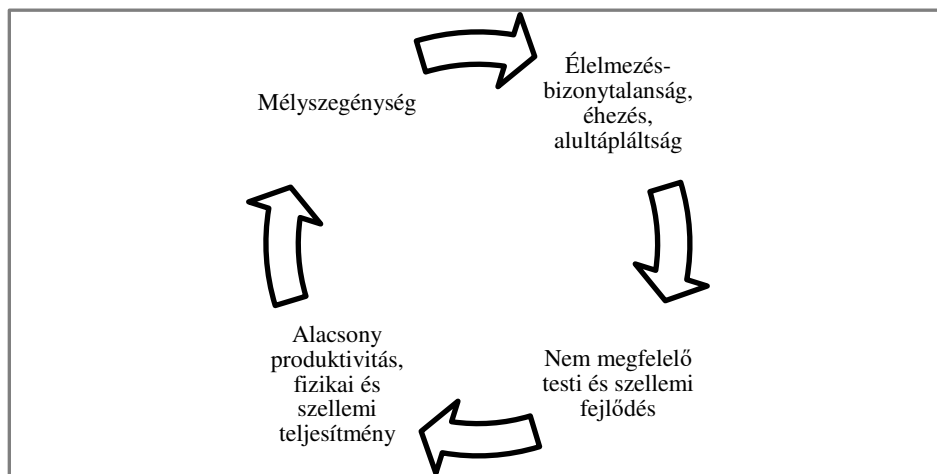
---

<sup>12</sup> Ide tartozik többek között a vízhiány, az elsivatagosodás, a tengerszint és a hőmérséklet megemelkedése.

<sup>13</sup> Például Jemenben, Dél-Szudánban vagy Szomáliában.

al., 2017). A szerzők kiemelik, hogy bár a legtöbb – különösen szubszaharai – élelmiszerválság legfőbb kiváltóokaiként a szárazságok és az azokból fakadó rossz termés jelölhető meg, a „szárazság okozta éhínség” ma már nem tekinthető helytálló és adekvát narratívának, hiszen a szélsőséges időjárás következményeit olyan tényezők súlyosbítják, mint a – fentiekben is felsorolt – nem megfelelően működő központi kormányzat és intézményrendszer, az elhibázott közpolitikai döntések, a mélyszegénységben élő rurális népesség magas aránya, a gyenge szociális biztonság és a hiányzó szociális védőháló, valamint a fegyveres konfliktusok, polgárháborúk (Devereux et al., 2017).

A mélyszegénység<sup>14</sup> és az élelmezésbiztonság korrelációját tekintve ki kell emelnünk továbbá, hogy mind a két jelenség egymást erősítő, öngerjesztő folyamatként fogható fel. Ahogy a 3. ábrán látható, a mélyszegénységben élők korlátozottabban jutnak megfelelő mennyiségű és minőségű élelmiszerhez, a megfelelő fizikai és szellemi fejlődéshez szükséges tápanyagok hiánya pedig negatívan befolyásolja fizikai és szellemi teljesítményüket, amelynek eredményeképpen a mélyszegénységből való kitörés esélyei jelentősen lecsökkennek (FAO, 2008; Shaw, 2007).



**3. ábra: A mélyszegénység és az élelmezés-bizonytalanság korrelációja**

*Forrás:* FAO, 2008a. p. 3.

<sup>14</sup> Ideértve a gyermekszegénységet is.

## Az élelmezésbiztonság mérési lehetőségei

Az élelmezésbiztonság mérésére szolgáló, a nemzetközi szervezetek által leggyakrabban alkalmazott mérési módszer az alultápláltság arányának (*prevalence of undernourishment*) meghatározása a vizsgált térségben. Az alultápláltság aránya egy olyan mérési technika, amely a nem megfelelő étrendből fakadó energia-és tápanyaghiányra vonatkozik, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a szóban forgó indikátor önmagában nem képes átfogó képet nyújtani az élelmezésbiztonság komplexitásáról, szociális, gazdasági vagy politikai vonatkozásáról (FAO et al., 2013). Reflektálva a már korábban említett Világélelmezési Találkozón elhangzottakra és elfogadottakra, valamint az alultápláltság arányának hiányosságaira, a FAO kidolgozott egy olyan mérési keretrendszert, amely az élelmezésbiztonság vizsgálatát az élelmezésbiztonság négy dimenziója alapján értelmezi és kísérel meg felmérni (1. táblázat).

### 1. táblázat: Az élelmezésbiztonság indikátorai

Indikátorok	Dimenziók	
élelmiszertermelés átlagértéke; megtermelt élelmiszerek tápanyagtartalma	Elérhetőség	Állandó és változó determinánsok
kiépített úthálózat mértéke; kiépített vasúthálózat mértéke	Fizikai hozzáférés	
belföldi élelmiszerár-index	Gazdasági hozzáférés	
tiszta ivóvízhez és fejlett higiénias viszonyokhoz való hozzáférés	Felhasználás	
gabonaimport-függőségi ráta; öntözőberendezéssel felszerelt megművelhető földterület aránya; élelmiszer-import aránya a teljes áru-exporthoz viszonyítva	Sérülékenység	
politikai stabilitás és az erőszak/terrorizmus hiánya; belföldi élelmiszerárak kiszámíthatatlansága; egy főre jutó élelmiszertermelés és élelmiszerkészlet változása	Sokkhatások	Következmények
alultápláltság aránya; a szegénységben élő népesség élelmiszer-kiadásai; élelmiszer-elégtelenség aránya	Hozzáférhetőség	
alultáplált és vérszegény öt év alatti alultáplált gyermekek, felnőttek, valamint várandós anyák aránya	Felhasználás	

Forrás: FAO, 2013. p. 16.

A fenti táblázatban jól láthatók a négy dimenzió szegmensei, indikátorai. Az élelmezésbiztonság vizsgálatakor a dimenziók mentén olyan tényezőket érdemes figyelembe venni, mint az öt év alatti gyermekek és a

várandós anyák táplálkozással összefüggő egészségi állapota; a politikai stabilitás; a belföldi élelmiszerárak alakulása; az infrastruktúra fejlettsége; a tiszta ivóvíz elérhetősége és megléte; a higiéniai viszonyok; az élelmiszertermelés mértéke, valamint az élelmiszerek és alapanyagok minősége.

A fentiekben ismertetett komplex mérési technika mellett meg kell említenünk a *Global Hunger Index* elnevezésű mutatót, amely az éhezés mértékét hivatott felmérni globális, regionális, valamint országos szinten.<sup>15</sup> Az index összesen négy fő indikátorból áll, amelyek egyszerre mutatják meg mind a krónikus, mind az akut élelmezés-bizonytalanság mértékét a vizsgált térségben:

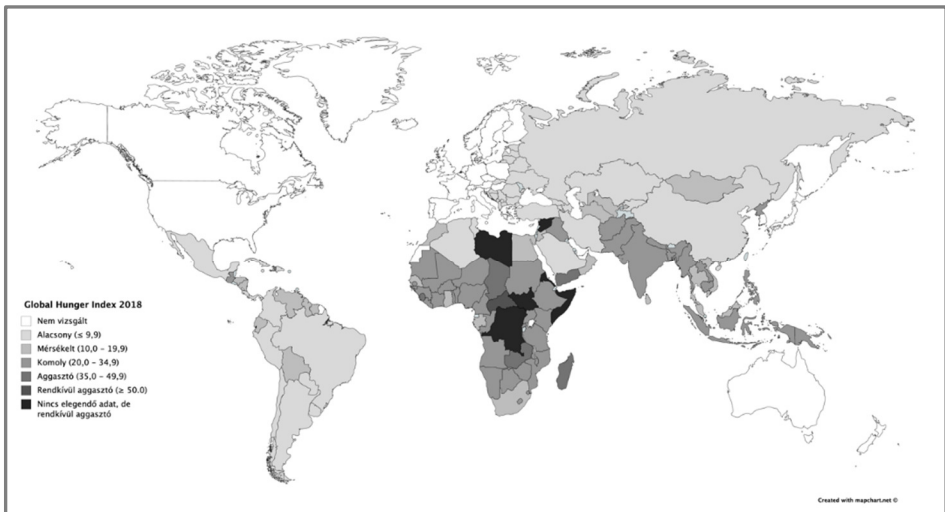
- *alultápláltság* – a gyermek- és felnőttkorú alultápláltak aránya az össznépeséghez viszonyítva;
- *gyermekhalandóság* – öt év alatti gyermekek éhezéssel, elégtelen táplálékbevitellel összefüggő halálozási aránya;
- *gyermeksoványosság, sorvadás* – azon öt év alatti gyermekek aránya, akik korukhoz és testmagasságukhoz képes rendkívül kis testsúllyal rendelkeznek;
- *elégtelen növekedés* – azon öt év alatti gyermekek aránya, akik korukhoz képest rendkívül alacsony testmagassággal rendelkeznek (Bernstein et al., 2018: 8).

Az imént ismertetett indikátorokat egyenként egy 100 pontos skálán osztályozzák, majd a kapott pontszámokat összesítik, átlagolják, így kapnak egy 0 és 100 közötti pontszámot, amelyek közül a 100 jelenti a legrosszabb, a 0 pedig a legjobb értéket. Ez a két szélsőséges mérőszám azonban a gyakorlatban természetesen nem értelmezhető és nem is jelenik meg, hiszen az azt feltételezné és jelentené, hogy létezik olyan vizsgált ország, ahol a népesség egésze érintett éhezésben vagy olyan, ahol senki nem alultáplált, és egészségügyi okokból egy öt év alatti gyermek sem veszítette volna életét (Bernstein et al., 2018: 7). A *Global Hunger Index* a kapott értékek alapján „rangsorolja” a vizsgált országokat, és elhelyezi azokat egy olyan ötfokozatú skálán, amely – a fentiekben már bemutatott IPC-hez hasonlóan – osztályozza az élelmezés-bizonytalanság különböző szintjeit az alacsonytól egészen a „rendkívüli módon aggasztóig” (Bernstein et al., 2018: 9). Az *1. térképen* látható a 2018. évi *Global Hunger*

---

<sup>15</sup> A *Global Hunger Index* az IFPRI, a német Welthungerhilfe, valamint a Concern Worldwide nevű ír segélyszervezetek kutatásain és felmérésein alapul, amelyet 2006 óta évente közzétesznek (Bernstein et al., 2018).

*Index* eredménye, amin megfigyelhető a vizsgált államok helye a szervezet által készített rangsorban. A *Global Hunger Index* által alkalmazott adatok és mérési technikák alapján egyetlen ország sorolható a „rendkívül aggasztó” kategóriába: a polgárháború és annak következményei által sújtott Közép-afrikai Köztársaság rendelkezik biztosan 50,0 pont feletti értékkel. Ezen felül a rendelkezésre álló adatok alapján az élelmezés-bizonytalanság és a népesség egészét érintő éhezés mértéke „aggasztónak” tekinthető Csádban, Zambiában, Sierra Leone-ban, Jemenben, Madagaszkáron és Haitin. Érdekes azonban, hogy a felmérés megjelöli azokat az országokat is, amelyek esetében nem áll rendelkezésre elegendő adat a végső pontszám meghatározásához, ugyanakkor ezekben az országokban uralkodó politikai instabilitás, fegyveres konfliktusok és polgárháborúk miatt az élelmezés-bizonytalanság, a lakosságot sújtó élelmiszerhiány és éhezés mértéke elérheti a „rendkívül aggasztó” – tehát az 50,0 pont feletti – értéket.<sup>16</sup>



### 1. térképvázlat: Global Hunger Index 2018

*Forrás:* Global Hunger Index, 2018. alapján saját szerkesztés

<sup>16</sup> Ide sorolható Szíria, Dél-Szudán, Líbia, Szomália, Kongói Demokratikus Köztársaság és Eritrea.

A térképpel és az eredményekkel kapcsolatban fontos megjegyezni még, hogy a „magas bevételű” államok nem képzették a vizsgáldóság tárgyát, ami elsősorban azzal magyarázható, hogy az ő esetükben az éhezés aránya és mértéke a társadalom egészéhez viszonyítva rendkívül alacsony, valamint a gyermekhalandóság nem hozható összefüggésbe az alultápláltsággal, illetve az élelmezés-bizonytalansággal.<sup>17</sup>

### **Következtetések, összegzés**

A tanulmány a fentiekben megkísérelte felvázolni a globális élelmezés-biztonság megközelítési lehetőségeit a fogalmi változások, az élelmezés-bizonytalanságot előidéző okok, valamint a releváns nemzetközi szervezetek által alkalmazott mérési technikák bemutatásával.

Kijelenthetjük, hogy az élelmezés-bizonytalanság a legjelentősebb jelenkori globális kihívások egyike, amely nem csupán a mélyszegénység, de a népességnövekedés, a klímaváltozás, a természeti és ember által okozott katasztrófák, fegyveres konfliktusok hosszú, valamint rövid távú következményeként is értelmezendő. Az élelmezésbiztonság kérdésköre a 20. század második felétől fokozatosan került napirendre, a fogalom meghatározása és a problémakör megközelítése azonban rendre módosult a nemzetközi fejlesztésről és a fejlődő térségek kihívásairól szóló diskurzusokban végbemenő paradigmaváltások mentén.

Bár jelen írás nem érintette az élelmezés-bizonytalanságra, élelmisszerválságokra adott válaszokat, alkalmazott segélypolitikákat és egyéb gyakorlatokat, elmondható, hogy mind a nemzetközi közösségnek, a nemzetközi fejlesztési segélyezésben résztvevő aktoroknak, mind az érintett kormányzatoknak helyesen kell megválasztaniuk az élelmezésbiztonságot célzó politikákat: a napi élelmiszerellátottságon és az azonnali élelmisszeregyeiken túl a mélyszegénység és az élelmezés-bizonytalanságok újratermelődésének megakadályozására, valamint az érintett lakosság ellenállóbbá tételére célszerű hangsúlyt fektetniük.

---

<sup>17</sup> Ide tartoznak a nyugat-, észak- és közép-európai országok; az Egyesült Államok és Kanada; Ausztrália; Új-Zéland, valamint Dél-Korea és Japán.

## Irodalomjegyzék

- Ashley, J. M. (2016): *Food Security in the Developing World*. Elsevier Academic Press, pp. 39-54. ISBN: 978-0128015940  
DOI: <https://doi.org/10.1016/c2013-0-23223-2>
- Beebe, Sh. – Kaldor, M. (2010): *The Ultimate Weapon is No Weapon*. New York: Public Affairs. ISBN: 978-1-58648-823-9
- Bernstein, J. – Von Grebmer, K. – Hammond, L. – Patterson, F. – Sonntag, A. – Klaus, L. – Fahlbusch, J. – Towey, O. – Foley, C. – Gitter, S. – Ekstrom, K. – H. Fritschel, H. (2018): *2018 Global Hunger Index: Forced Migration and Hunger*. Bonn and Dublin: Welthungerhilfe and Concern Worldwide. ISBN: 978-0-9560981-2-2  
Forrás: <https://www.globalhungerindex.org/pdf/en/2018.pdf> (2019. 10. 04.)
- Briones Alonso, E. – Cockx, L. – Swinnen, J. (2018): *Culture and food security*. Global Food Security, Vol. 17, June 2018, pp. 113–127. ISSN: 2211-9124.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2018.02.002>
- Crow, B. (2000): *Understanding famine and hunger*. In: Allen, T. – Thomas, A. (eds.): *Poverty and Development into the 21st Century*. Oxford University Press, pp. 51-53., ISBN: 978-0198776260
- Devereux, S. (2006): *Chronic or transitory hunger: how do you tell the difference?* SENAC Brief, No. 3, World Food Programme.
- Devereux, S. – Lewis, S. – Nelis, T. (2017): *Famine: Lessons Learned*. Brighton: Institute of Development Studies, ISBN: 978-1-78118-386-1  
Forrás: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/13173/Lessons%20Learned%20FINAL%20online.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (2019. 10. 01.)
- FAO (1996): *Rome Declaration on World Food Security and World Food Summit Plan of Action*, Rome: World Food Summit.
- FAO (2002): *The State of Food Security in the World 2001*. Rome: FAO. ISBN: 92-5-104628-X
- FAO (2003): *Trade Reforms and Food Security, Chapter 2.*, Rome: FAO.
- FAO (2008a): *Food Security Information for Action*, Rome: FAO.  
Forrás: <http://www.fao.org/3/al936e/al936e00.pdf> (2019. 10.02.)
- FAO (2008b): *The State of Food Insecurity in the World*, FAO, Rome.  
Forrás: <http://www.fao.org/3/i0291e/i0291e00.pdf> (2019. 09. 28.)
- FAO – IFAD – WFP (2013): *The State of Food Security in the World 2013*. FAO, Rome, E-ISBN: 978-92-5-107917-1  
Forrás: <http://www.fao.org/3/a-i3434e.pdf> (2019. 05. 06.)
- FAO – IFAD – UNICEF – WFP – WHO (2017): *The State of Food Security and Nutrition in the World 2017 – Building Resilience for Peace and Food Security*, FAO, Rome. ISBN: 978-92-5-109888-2

- FAO – IFAD – UNICEF – WFP – WHO (2018): *The State of Food Security and Nutrition in the World 2018*. Rome: FAO. ISBN: 978-92-5-130571-3  
DOI: <https://doi.org/10.18356/c94f150c-en>
- FSIN (2018): *Global Report on Food Crises*, FSIN.  
Forrás: [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000069227/download/?\\_ga=2.80012180.2048704317.1558625656-1829499994.1549827432](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000069227/download/?_ga=2.80012180.2048704317.1558625656-1829499994.1549827432) (2019. 10. 01.)
- FSIN (2019): *Global Report on Food Crises – Update September 2019*. FSIN.  
Forrás: <http://fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC%20UPDATE%20SEPT%202019%20FINAL.pdf> (2019. 10. 13.)
- Gazdag, F. (2001): *Biztonságpolitika*. Budapest: SVKH, ISBN: 963 8117 77 X
- Gazdag, F. – Tóth, P. (2008): *A biztonság fogalmának határaitól*. Nemzet és Biztonság, 2008/1, ISSN: 1789-5286
- Haq, M. (1995): *Reflections on Human Development*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978-0195101935
- Holliday, I. – Howe, B: *Human Security: A Global Responsibility to Protect and Provide*. The Korean Journal of Defense Analysis, Vol. 23, No. 1., March 2011, 73-91. ISSN: 1941-4641
- Kacziba, P. (2017): *A békeépítés elméleti és kivitelezési vázolata*. Hadtudományi Szemle, X. évf. 2. szám, ISSN: 2060-0437  
Forrás: [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00035/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_2\\_105-125.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00035/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_2_105-125.pdf) (2019. 10.10.)
- Leathers, H. D. – Foster, Ph. (2017): *The World Food Problem – Toward Understanding and Ending Undernutrition in the Developing World (5th Edition)*. Lynne Rienner Publishers. ISBN: 978-1626374515
- Péczeli, A. (2011): *A humán biztonság elmélete és gyakorlata Kanada és Japán példáján*. Budapest: Grotius. Forrás: [http://www.grotius.hu/doc/pub/ESLRKT/2011\\_243\\_peczeli\\_anna\\_a\\_human-biztonsag\\_elmelete\\_es-gyakorlata.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/ESLRKT/2011_243_peczeli_anna_a_human-biztonsag_elmelete_es-gyakorlata.pdf) (2019. 10. 09.)
- Sen, A. K. (1981): *Poverty and Famines – An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Clarendon Press. ISBN: 978-0198284635
- Sen, A. K. (2003): *A fejlődés mint szabadság*. Európa Könyvkiadó
- Shaw, D. J. (2007): *World Food Security – A History since 1945*. Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-58978-0, DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230589780>
- Tarrósy, I. (2014): *Elméleti megfontolások a nemzetközi migrációs tendenciák megértéséhez*. In: Tarrósy, I. – Glied, V. – Vörös, Z. (szerk.): *Migrációs tendenciák napjainkban*. Pécs: Publikon Kiadó. ISBN: 978-615-5457-34-0
- United Nations (1975): *Report of the World Food Conference, 5-16 November 1974*. New York: United Nations.
- United Nations (2015a): *The Millennium Development Goals Report 2015*, New York: United Nations. ISBN: 978-92-1-101320-7

- United Nations (2015b): *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development A/RES/70/1*. United Nations. Forrás: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (2019. 10. 08.)
- United Nations Development Programme (1994): *Human Development Report 1994*. New York: Oxford University Press, ISBN: 0-19-50-9170-1  
DOI: <https://doi.org/10.18356/87e94501-en>  
Forrás: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/255/hdr\\_1994\\_en\\_complete\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/255/hdr_1994_en_complete_nostats.pdf) (2019. 05. 10.)
- United Nations Development Programme (2010): *Human Development Report 2010 - 20th Anniversary Edition, A real wealth of nations: Pathways to Human Development*. New York: Palgrave Macmillan, ISBN: 978-023028445690101
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2009): *Human Security in Theory and Practice*, New York: United Nations.  
Forrás: <https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/Publications%20and%20Products/Human%20Security%20Tools/Human%20Security%20in%20Theory%20and%20Practice%20English.pdf>
- Welthungerhilfe – Concern Worldwide – IFPRI (2018): *Global Hunger Index – Forced migration and hunger*. Dublin/Bonn.  
Forrás: <https://www.globalhungerindex.org/pdf/en/2018.pdf> (2019. 10. 03.)
- World Bank (1986): *Poverty and Hunger – Issues and Options for Food Security in Developing Countries*. Washington D.C.: The World Bank.  
Forrás: <http://documents.worldbank.org/curated/en/166331467990005748/pdf/multi-page.pdf> (2019. 10. 03.)
- World Bank (2015): FAQs: Global Poverty Line Update, World Bank Online.  
Forrás: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/global-poverty-line-faq> (2019. 10. 04.)
- World Food Programme (2009): *Emergency Food Security Assessment Handbook – Second Edition*. Rome: World Food Programme  
Forrás: [https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual\\_guide\\_proced/wfp203246.pdf](https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp203246.pdf) (2019. 10. 11.)

## **Regional differences in welfare and well-being in the European Union<sup>1</sup>**

*Erzsébet Nedelka<sup>2</sup>*

**ABSTRACT:** In the study, it is analysed whether the groups of countries formed in the 1990s and 2000s still fit well to the model represented at that time, and whether the countries of the Mediterranean, Western Europe, Central and Eastern Europe still separate from each other based on the welfare and well-being indicators. Factor analysis and a new indicator, the welfare factor together with well-being indicators were used in cluster analyses. The three years data and the clusters based on them were analysed. It was pointed out that before the crisis the states representing the Northern model were indeed separate, and liberal and conservative states appeared in a group but at the same time still separately, and the Mediterranean countries were mixed with the post-socialist countries. After the crisis, the northern states merged with the liberal and conservative welfare states, and the Mediterranean countries formed a mixed group with the post-socialist states. Greece was separated from each group of countries. 2018 brought even greater changes. Not only Greece but also Slovenia and Czech Republic isolated, and a more composite category was formed from the other Mediterranean countries and post-socialist countries. Taking income and poverty indicators out, it was examined whether the states ranked in each model separated from each other according to them. The result was, however, again a diverse group. Therefore, based on the indicators, it was not possible to clearly prove the Esping-Andersen, Sapir and Baltic theory in today's economic environment (Esping-Andersen, 1991; Sapir, 2006; Baltic, 2011).

**KEYWORDS:** welfare, well-being, cluster analysis, European Union

**JEL Codes:** D6, I3, O52

---

<sup>1</sup> The reported study was funded by RFBR and FRLC according to the research project No. 19-510-23001.

<sup>2</sup> senior lecturer, University of Sopron, Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics, nedelka.erszabet@uni-sopron.hu

## **Introduction**

After the crisis in 2008, the examination of different models of welfare states were again the centre of attention, and the Scandinavian welfare system got into the focus of these studies as an example that should be followed. These studies emphasized the efficiency of Scandinavian redistribution system, their high level of fairness and their advanced social safety network. However, experience shows that as time goes by it is more and more difficult to sustain the model, its sustainability was questioned both at Swedish and Finnish elections. The downsides of progressive taxation implemented by governments emerged. Moreover, the economic policy measures taken after the crisis were not always compatible with the theory of the Nordic model. Therefore, I suppose, that these countries, namely Denmark, Sweden and Finland, are no longer so different from the conservative welfare states and the 2008 crisis is the reason for it. Through the examination of my hypothesis, I make cluster analysis in order to group the member states of the European Union based on welfare and well-being indicators and I compare the result with Esping-Andersen's, Sapir's and Baltic's typologies. I analyse the years before and after the crisis and recent days with different indicators, what I chose carefully in order to truly reflect welfare and well-being. The further aim of my study is to present the relationship between poverty and welfare models, and to analyse whether poverty or rather material deprivation is the lowest in countries where the northern model was implemented. Finally, yet importantly, I compare Gordon's matrix to Esping-Andersen's, Sapir's and Baltic's categories (Esping-Andersen, 1991; Sapir, 2006; Baltic, 2011).

## **Welfare and well-being**

Welfare and well-being are two dynamically changing concepts in our time. Even before welfare economics were born, there were some definitions about the concept of welfare, but they were mainly based on wealth. Only in the 1930s began real changes and the definition of the exact concept started to evolve after that. Instead of earlier incomplete and incorrect definitions, after the 1930s economists had to deal with hundreds and thousands of new concepts. Because of the overgrowing explanation of terms, I limited the welfare and well-being concepts and took Hausmann and McPher-

son's (1997) study for basis. The authors assembled welfare and well-being theories in two large groups accordingly whether they sketch out any methodology determining welfare and well-being, and whether they define the concrete elements of welfare and well-being. The two large groups are the formal and substantive theories and they distinguish welfare and well-being. While formal theories represent welfare, the substantive ones are closer to the concept of well-being.

The core of formal approach is actually Adam Smith's invisible hand theory, which presumes that the highest level of welfare can be reached if we allow consumers to act based on their own self-interest. Pareto, Marshall, Kaldor and Hicks, and Scitovsky developed this chain of ideas and similarly to Adam Smith, they examined the question of welfare on the level of individuals and determined social welfare by summing, aggregating them up. Pareto stated in his theory, that we could only increase social welfare if we did not decrease other's welfare at the same time, because just an income redistribution would happen in this case and it would not affect the society as a whole (Cullis, Jones, 2008). Marshall saw the opportunity for increase welfare by a kind of income redistribution, a more efficient income allocation. Based on the theory of consumer surplus, he thought that if some portion of income owned by high-income consumers would be deprived and would be given to the low income consumers, would not generate real loss for the riches, but at the same time the plight of the poor could improve significantly, thus Marshall gave a kind of reinterpretation of Pareto-efficiency (Horváth, Király, 2000). Kaldor and Hicks's theory also described the beneficial effects of redistribution of resources, but under less stringent conditions and framework than Pareto's and thus it could become more widely applicable. This theory is often called Pareto-improvement as well. Pareto's theory does not allow making matters worse for anybody, while others get into a better position. At the same time, Kaldor and Hicks believed that if those who performed better could compensate those who were in worse social standing, or performed poorer, so society could achieve Pareto-improvement (Hicks, 1939; Kaldor, 1939). Scitovsky reversed Kaldor and Hicks's theory and propound the question, how much should be paid by potential losers to potential winners to divert them from their original intentions. If we can find answer, if we can determine it, then well-being cannot or would not change. However, he also noted that raising prosperity not only have advantages, but it has to be realized that there are also losers of the process (Kornai, 2002). Formal theories not only defined well-being but as they

developed, they defined an indicator as well, which was considered as an appropriate measure for welfare. This indicator has become GDP/capita.

In contrast to formal theories, substantive theories do not really define the modern meaning of welfare, but they try to determine well-being and those factors, which are intrinsically good for people like happiness and calmness. They criticize the utilitarian approach of formal theories and draw attention to their scantiness, imperfection like the question of luxury consumption (preference for expensive goods) and preferences which are less acceptable for the society (sadism, which means that someone can only satisfy his or her needs, if he or she put someone else in worse position). Hausmann and McPherson rank Amartya Sen and John Rawls among these theories. Moreover, according to their point of view, Richard Layard and Marthe Nussbaum's theory should be mentioned also with them. Rawls theory was not so much about economics as more about justness and equity, however, principles drafting in his theory were taken over from economics as well, because it offered opportunity to determine well-being. Rawls believed that an indicator could be determined – the indicator of primary social goods – which helped to take well-being measurable. He, however, did not definite concretely these goods, but others tried to do so, among which not only elements of material well-being had appeared but also psychological factors, human rights and environment protection.

Amartya Sen (1982, 1993) was critical of both Ravels's and formal theories. According to his opinion, we should not emphasize objects but processes, activities that generate them. Individuals need ability to accomplish activities, to live and have valuable life, and to become what we want to be. Thus, abilities mean a wider approach than the primary social goods, but they still depend on health and human lifetime (Sen, 1999). Layard was engaged in the research of happiness. In 2005 was published his book: *Happiness – lesson from a new science*, in which he demonstrated that although welfare went through on positive changes in the examined half century, it was not noticeable on the increase of happiness. According to him, the reason behind stagnating happiness is the constant competition, which has negative impact on family relationship and friendship, working conditions and public safety. He determined seven factors, which are essential to happy life; this is the reason why it is ranked among substantive theories. Finally, I need to mention Nussbaum and his theory. He enumerated ten basic social rights, which take well-being measurable and which are at the same time necessary to be able to talk about well-being. Among the ten rights are

health, long life, freedom of thinking and movement, non-discrimination, opportunity for active social and political participation.

## **Welfare states**

After I distinguished welfare and well-being, I have to explain the different concepts of welfare states. Welfare has different meaning in different regions like in Northern Europe or Southern Europe. I sorted these types according to Esping-Andersen's classical categorization amplifying with Sapir's theory. The sociologist determined three systems based on political ideologies, delegation of authority, social system, structure of society, relationship between state and market as well as state and families. These three schemes are liberal, conservative and social democrat. Liberal welfare states emphasize the freedom of market mechanisms including welfare social services like public health and education. Government offers just limited advantages and only under strict conditions, which hinder vertical redistribution and therefore in this model are social inequalities the largest ones. The model is rigid and inflexible because wealthier classes of society have not an interest in the change, while low-income households depend on the social benefits of the state.

The conservative welfare states have extended social safety nets mainly for those who have job. So contrary to the liberal welfare states, the state has active role in the maintenance of the system. However, this system, similarly to the liberal one, keeps the vertical redistribution on a low level, because the rate of social benefits reflects to income conditions. Those who have higher income therefore pays more contributions, gets more benefits as well. State keeps out itself from family life, so does not intervene which is also common feature with liberal model, therefore institutions having educational function like nursery schools and kindergartens are not so general in the classical, conservative system as in social democrat one.

In social democrat states also known as Scandinavian welfare states everybody can live with opportunities and services offered by social safety net, because it covers all the citizens. Moreover, state does not let citizens to be at the mercy of market conditions, so their existence depends less on enterprises compared to the other two models. There is neither sharp detachment in services in contrast with liberal model, all the low, middle- and high-income households, citizens receive the same welfare

allowance and the quality of services is also appropriate for high income classes. Contrary to liberal states where low- and high-income households get different services. Further feature of Scandinavian model is the repression of market mechanisms that threaten the welfare of individuals and minimization of their negative effects. Government ensures the operation of the system and pays special attention to children, elderly and disabled people. The aim is to increase employment, maintain the high employment rate and improve productivity. Therefore, the fundamental unit of model is not families with single breadwinner but active workforce.

Sapir (2006) added a further category to Esping-Andersen’s classification, this category was the South European or with other words, the Mediterranean model. Not coincidentally is not welfare in its naming, in these states the amount of subsidy is low and available only for the few. Old age and early retirement pension get the main role in the social safety system, and so the state withdraws a part of working-age population from labour market.

Finally, we need to add a fifth model to categorization. According to Baltic (2011) none of the above-mentioned categories represent post-communist, Central Eastern European countries. In these states, we can observe a so-called transformational dilemma. Transformational dilemma means that these countries had to choose among welfare measures, welfare politics, and economic competitiveness. The result was a model, which was between conservative welfare model and Bismarck’s model (social insurance, universalism, corporatism, effort to equality). The first figure summarizes the models based on their efficiency and fairness according to Sapir’s examination.

		EFFICIENCY	
		Low	High
FAIRNESS	Low	<b>Mediterranean model</b> Spain, Italy, Greece, Croatia, Cyprus, Malta, Romania, Bulgaria	<b>Liberal model:</b> United Kingdom, Ireland
	High	<b>Continental model:</b> France, Germany, Austria, BENELUX and Baltic countries, Czech Republic, Poland, Slovakia, Slovenia, Hungary.	<b>Scandinavian model:</b> Sweden, Denmark, Finland

1. Figure. European welfare systems according to Sapir

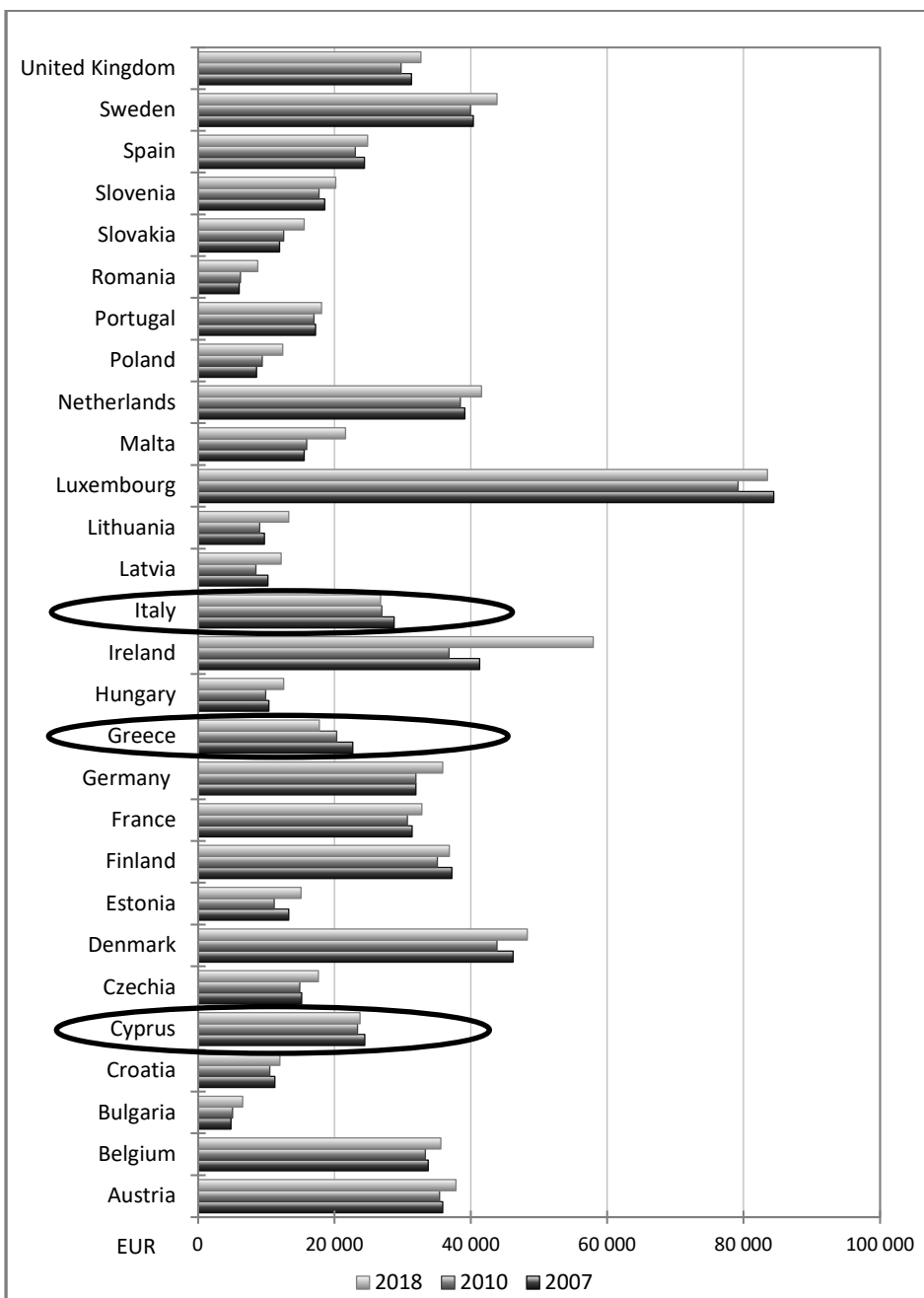
Source: Sapir (2006)

## **Methodology**

I compared three periods in the study along the dimension of welfare and wellbeing. First, one refers to the period just before the crisis, 2007; the second is the after-crisis period, 2010; and the third one is 2017/2018. I took real GDP/capita, poverty and social exclusion, expenses on labour market and social safety net for the basis of welfare analysis. For wellbeing, I used HDI, indicator of quality of life and overall satisfaction of life. Welfare indicators were drawn into factor analysis, in order to reduce the number of indicators. I had to exclude three countries (Luxembourg, Romania, Bulgaria) because of their extreme data, and I also excluded Croatia from 2007 and 2010, Italy and UK from 2018 because their data were inadequate. For 2007 and 2010, I obtained one factor, but for 2018, from the same data, I got two factors. In all the three period, Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy score exceeded 0.7 (KMO = 0.755,  $p < 0.05$ ). After all I adopted cluster analysis using the data of factor analysis, subjective wellbeing and HDI, thus I determined different groups of countries and compared changes that happened in each group in the three periods. I analysed and how the clusters fitted in Esping-Andersen typology extended with Sapir's and Balitc's categories. In addition, I adopted Gordon matrix, which is suitable for presenting well-being and welfare in the same graph, in order to outline the extent to which individuals are at risk of poverty and social exclusion because of their income and overall life satisfaction. Data were in different units, therefore I standardized them, after I made factor and cluster analysis, as I have already indicated it. Before presenting my results, I briefly describe my samples based on some selected indicators.

### **Changes in welfare and well-being in the European Union**

The effect of crisis was clearly visible on a certain decline of GDP per capita, and in many countries, the small differences between 2007 and 2018 data refer to the prolonged feature of crisis. Greece, Italy and Cyprus did not reach pre-crisis level, Luxemburg and Finland stagnated, while countries in less developed regions, such as Romania, Bulgaria, Poland, Slovakia and Hungary, increased with more than 20%.



**2. Figure. The changes in the GDP/capita during the analysed period**

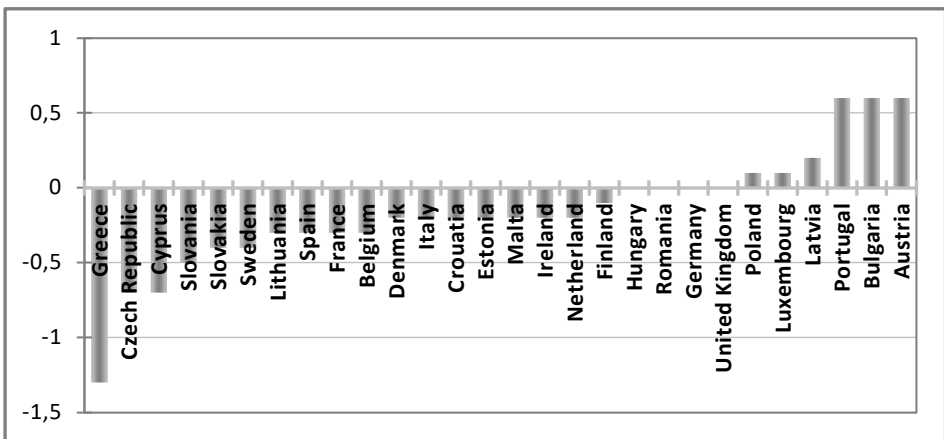
Source: Eurostat, 2020

Despite the crisis, the proportion of people at risk of poverty and social exclusion did not increase significantly in the Member States; moreover, there were some countries, where their number decreased because of welfare measures taken by government in order to ease on the negative effect of the economic crisis. Exceptions are the three Mediterranean countries, Greece, Italy and Spain, and Estonia, Luxembourg, Sweden, where the risk of poverty and social exclusion was more than 1% higher in 2018 than in 2007. In Luxembourg was the largest increase, from 15.9% to 21.9%. While the three best performing countries were Bulgaria, Poland and Romania. Bulgaria reduced the ratio of threatened social strata with 27.9 percentiles, Bulgaria and Poland with 15 percentiles. The favourable figures can be partly explained by expenditures on social security, which were reduced only in three countries between 2007 and 2017 as a proportion of GDP: in Hungary and in Ireland with more than three percentiles, in Malta with two percentiles. However, it is important to mention that in case of Malta, the absolute value of social safety expenditures do not decreased at all, even increased by 66%, from EUR 700 million to EUR 1278 million. Similar to Ireland, where there was in fact an 8% increase. Conversely, the negative changes could be observed not only in the percentage of GDP but also in absolute value in Hungary (from EUR 17,599 million to EUR 17,383 million).

Government spending on labour market policy increased significantly from 2007 to 2010 because of the crisis, but as it was withered away, these expenditures were reduced by all countries except nine (France, Finland, Sweden, Austria, Malta, Lithuania, Luxembourg, Bulgaria, Estonia) and in three countries the total amount was even less than in 2007. Romania's spending was only 44% in 2017 compared to 2007, in Germany it was 90% and in Poland 92%. Both in Poland and in Romania were and still are the labour outflows significant, which contribute to decreasing domestic unemployment rate, while in Germany, the economy is struggling because of labour shortage, and therefore government does not have to spend so much on job-seeking or back-to-work programs. At the other end of the ranking are Estonia, Bulgaria and Luxembourg. Estonia spent exceptionally high on labour market policy in 2017 compared to 2007, the sectoral support increased from EUR 24 million to EUR 190 million. Bulgaria and Luxembourg doubled their expenditure.

In order to measure well-being I used Human Development Index and European Quality of Life Survey, whose part is subjective well-being. According to the HDI, Germany was on the first place in 2007 followed by

Sweden, Denmark and the Netherlands. On the other side of the rank were Bulgaria and Romania, which had just joined to the community in that year. For 2010, some minor changes happened in the ranking. After Germany came the Netherlands, Denmark, and Sweden was just the fourth one. Bulgaria and Romania remained the last ones (Czeglédy, 2016). In 2018, Germany lost its first position and was replaced by Ireland despite the fact that Ireland was only the 10<sup>th</sup> in the ranking in both 2007 and 2010. They were followed by Sweden, the Netherlands and Denmark. The largest improvement could be seen in Bulgaria, Poland and Malta. For subjective well-being, we took one question as a basis: *taking all things together, how happy you are*, because it includes satisfaction with education, work, housing, family, health and social life as well. According to the survey, in Finland, Denmark and Sweden were people the most balanced, while in Bulgaria, Latvia and Poland were they at least. For 2011, there were not any significant changes at the top of the ranking, but among the least satisfied countries, there were. Followed Greece and Latvia, Bulgaria got the very end of the list and for 2016; the Greeks became the most dissatisfied nations followed by Bulgaria and Italy. In addition, in many countries, it is clearly visible on the base of citizens' responses that satisfaction does not reach the pre-crisis level. The largest declines were in the Czech Republic, Cyprus and Greece, and only three countries show significant positive improvement. In most of them did not change the satisfaction in detail.



**3. Figure. Subjective well-being between 2006 and 2016**

Source: Eurostat, 2020

## **Factor and cluster analysis**

In order to reduce the number of indicators, I made a factor analysis for each of the three years, and based on this, amplifying with well-being indicators, countries were classified into clusters. In the pre-crisis period, in 2007, the variables referred to as welfare indicators got into one factor. Within the factor GDP per capita was the strongest one followed by social spending per capita and severe material deprivation. The latter, the proportion of those who are at the risk of poverty and social exclusion, had a negative influence on the factor, while the other variables had a positive one, which means that the higher value of this factor means higher level welfare, therefore I named it as welfare factor. Based on the welfare factor, Human Development Index and subjective well-being indicator I conducted a cluster analysis to compare its result with Esping-Andersen categories amplified by Sapir and Baltic.

In the first period under survey, in 2007, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Portugal were among the worst performing countries. Twenty-nine percent of the population were at the risk of poverty and social exclusion in these countries and 18% suffered from severe material deprivation. In this group, governments spent the least on social protection, averaging 1163 EUR/capita. According to the two well-being indicators, to HDI and subjective well-being, these states are also the poorest performing ones. The average HDI was 0.82 points and subjective well-being 7.15 out of 10 points. The Mediterranean countries and some states, which joined in 2004, got into the second cluster: Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Malta, Slovenia, Greece, Italy and Spain. Twenty-two percent of people living in these countries were at risk of poverty and social exclusion and 7.3% suffered from severe material deprivation. Governments spent an average 2,600 EUR/capita on social protection and 0.5-1% of their GDP on labour market policies. The third group included Western and Central European countries as well as the United Kingdom and Ireland. These countries represented the continental and liberal welfare models. Indeed, the United Kingdom spent significantly less on labour market policy compared to other countries in the group, only half percent of its GDP, while the others spent more than 1%. However, Ireland spent above the average on labour market policies and social protection, which no longer give reasons for the “liberal welfare state” attribute according to the aspects I examined. In the fourth group, the northern welfare states (Denmark, Finland and Sweden) were placed.

These countries really had the lowest proportion of citizens who are at risk of poverty and social exclusion (16%) and who are suffering from severe material deprivation (3%). Both the labour market expenditure were significant and social protection expenditures also. Governments spent 1.75-3% of their GDP on labour market and 6700 to 9200 EUR/capita on social protection.

My next period covered the year immediately after the crisis, and I made a factor analysis again with the same variables. I was able to put all the welfare indicators into one factor, too and then I clustered the countries again based on this welfare factor, HDI and subjective well-being. The crisis has led to significant changes both the composition of countries and their average performance as well. Although, Greece did not show any outlier values during the examination compared to the other countries, it was still impossible to classify into any other clusters, therefore Greece became separated. Poland got out of the first group, because its welfare and well-being have risen to the level of countries in the second group. While France fell into the second group from the third one because its GDP/capita decreased with EUR 710, and labour market and social protection expenditures were also reduced. The ratio of people suffering from severe material deprivation increased from 4.7% to 5.8% and subjective well-being decreased from 7.8 points to 7.4 points at the same time. Italy also belonged to this group. The third cluster, as I already mentioned, was Greece by itself, where the GDP/capita was close to the EU average, but it was one of the five poorest performing countries according to the poverty and social exclusion and severe material deprivation, and based on the labour market expenditures it was on the same level as former socialist countries. Finally yet importantly, it achieved the worst result on subjective well-being. The fourth group became a mixed group, where Mediterranean, Scandinavian, liberal and conservative countries can be found as well. Spain stepped forward and joined to the best performing countries due to a significant increase in the spending on labour market and social protection, with which the government tried to ease on the negative effects of the crisis. This measurement can be partly considered successful, because subjective well-being improved a bit from 7.6 points to 7.8 points, so citizens felt maybe that the government tried to provide some kind of safety net for them. The change, however, is interesting, because those ratio who live at risk of poverty and social exclusion increased with three

percentile and those who suffer from severe material deprivation with one and half percentile.

*1. Table. The result of cluster analysis for 2007, 2010 and 2018*

2007			
Denmark	Austria	Cyprus	Hungary
Finland	Germany	the Czech Republic	Latvia
Sweden	Belgium	Estonia	Lithuania
	France	Greece	Poland
	Ireland	Italy	Portugal
	the Netherlands	Malta	Slovakia
	the United Kingdom	Slovenia	
		Spain	
2010			
Austria	Cyprus	Estonia	Greece
Belgium	France	Hungary	
Denmark	Italy	Latvia	
Finland	Malta	Lithuania	
Germany	Poland	Slovakia	
Spain	Slovenia	Portugal	
Sweden	the Czech Republic		
the Netherlands			
the United Kingdom			
2018			
Austria	Slovenia	Croatia	Greece
Belgium	the Czech Republic	Cyprus	
Denmark		Estonia	
Finland		Hungary	
Germany		Latvia	
Sweden		Lithuania	
the Netherlands		Malta	
the United Kingdom		Poland	
		Portugal	
		Slovakia	
		Spain	

*Source:* Own edition based on calculation, 2020

The third period was 2018 and my preliminary assumption was that the changes caused by the crisis would withered away at least at the level of indicators and the clusters would be similar to the first year, to 2007. However, I have achieved a very different result and there is even a larger difference among countries and group of countries compared to 2010. Greece was still not integrated in any groups and two other countries became similarly separated. The Czech Republic and Slovenia formed together an individual group. The other Mediterranean countries together with the states joined in 2004 represented another one. While the Netherlands, Finland, Sweden, Austria, Germany, France, Denmark, Belgium

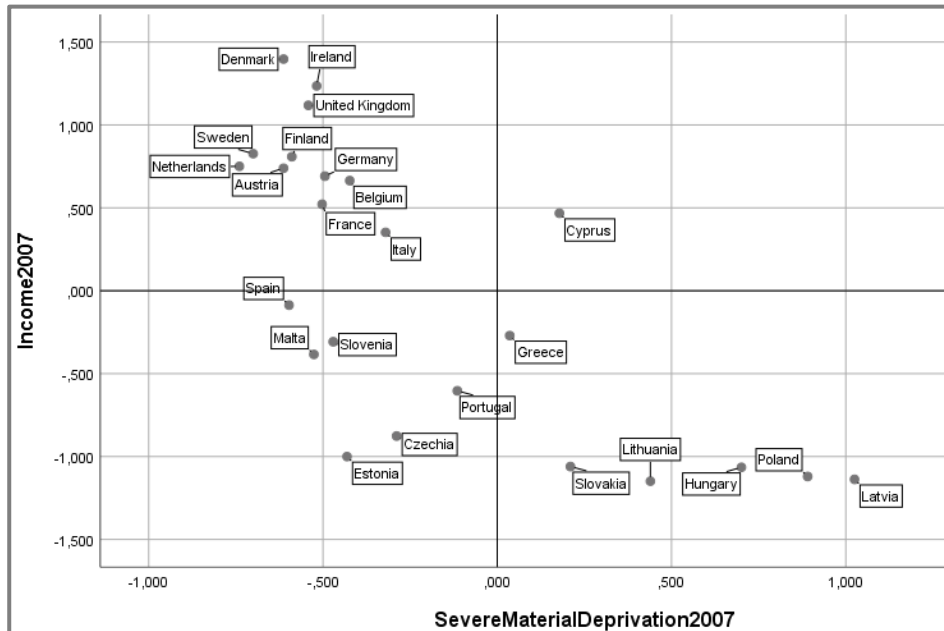
and Ireland remain among the best performing countries. The Greek GDP/capita declined further and was even under EUR18.000, severe material deprivation showed extremely high value (16.7%) which was on the same level as Bulgarian and Romanian. The government drastically reduced labour market expenditures but tried to keep maintain the social spending at the level of previous years. This is the reason why Greece cannot fit into any groups. In the case of the Czech Republic and Slovenia, they should have been among the post-socialist countries according to their GDP/capita, but the poverty rate and the ratio of severe material deprivation was on the level of the best performing countries, this is why they could not have been categorized into the other clusters. Following table contains clusters of each analysed years.

### **Gordon matrix**

I compared Esping-Andersen's, Sapir's and Baltic's grouping not only with our clusters but also with the Gordon matrix, in order to see if the countries show similarities according to the author's classification and the risk of poverty and social exclusion. Gordon (2006) identified four groups based on two aspects. One axis of his matrix represents the median income; the other one shows the deep of material deprivation. The four groups are called as "not poor", "poor", "rising" and "vulnerable". In "not poor" countries, material deprivation is low and average incomes are high. In "poor" countries, material deprivation is high and incomes are low. In "rising" countries, incomes are higher but material deprivation is still significant, while in "vulnerable" countries, material deprivation is not significant yet, but incomes are already lower than the EU's average. In 2007, just before the crisis, Latvia, Poland, Hungary, Lithuania, Slovakia and even then Greece were regarded as poor country according to the matrix. In Greece, both incomes and deprivation were under the EU's average in that time. There was only one rising country, Cyprus where incomes were a bit higher compared to the poor group, but material deprivation was still significant. Spain, Malta, Portugal, the Czech Republic and Estonia belonged to the vulnerable countries. The rest of the countries were among the non-poor countries.

Compared to the cluster analysis, groups show strong similarities. The countries of the two most developed clusters can be seen in the non-poor category, while the countries of the worst performing cluster are

among the poor ones except Greece, which was in the third cluster that time.

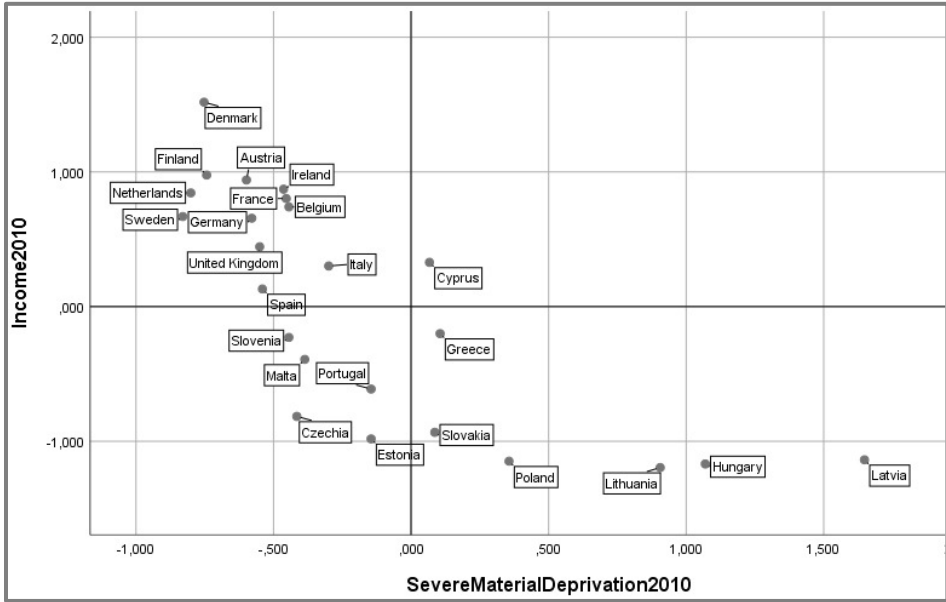


4. Figure. Gordon matrix based on data for 2007

Source: own edition and calculation based on Eurostat, 2020

After 2010, some minor changes occurred among the groups, but within-group rates changed apparently. The poor countries became even poorer. The share of people who live in severe material deprivation increased the most in the Baltic States, in Latvia by 3.6 percentile, in Estonia by 3.4 percentile, in Lithuania by 3.3 percentile. At the same time, some countries were able to reduce the proportion of people living in extreme poverty, thanks to the fast response to the crisis and to the well-targeted social measures: Poland with 8 percentile, Slovakia and Cyprus with 2 percentile. Spain rose among non-poor countries because of the increase in average income, while Slovakia got closer to the border of vulnerable countries and Cyprus to the border of non-poor countries. The Spanish change corresponded to the result of the cluster analysis, as the country was temporarily placed among the best performing countries in 2010. However, for many other countries there is a discrepancy between Gordon

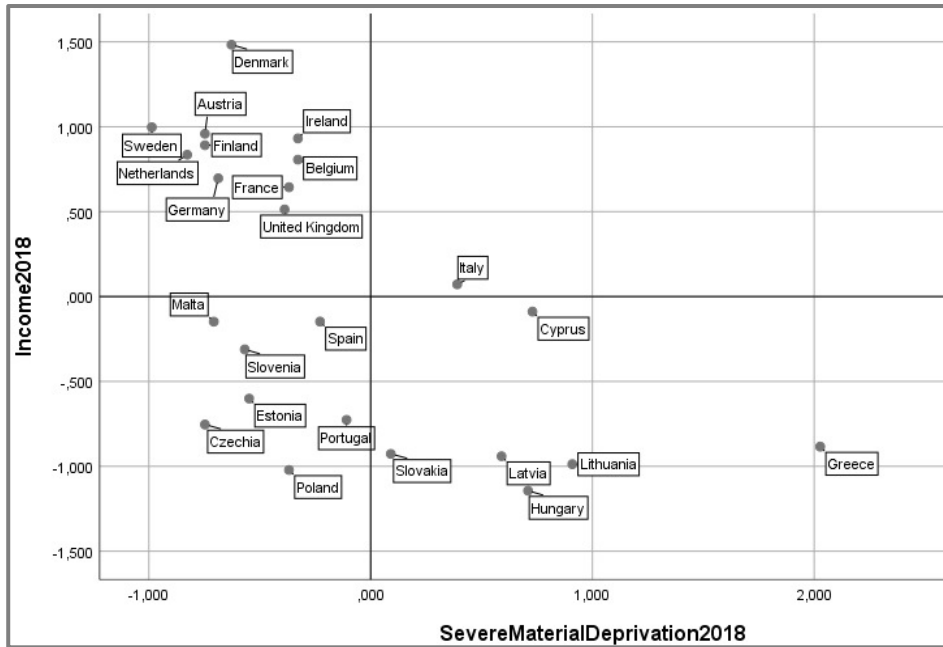
matrix groups and cluster analysis. Although France and Italy do not belong to poor countries, according to the cluster analysis they were still in the same group with Malta, Slovenia and the Czech Republic, while Portugal remained among the poorest countries along with Estonia.



**5. Figure. Gordon matrix based on data for 2010**

*Source:* own edition and calculation based on Eurostat, 2020

By 2018, more changes occurred not only within the groups but also among them. Cyprus fell into the group of poor countries, Greece got into the edge of them, Italy moved to the rising group and Spain returned to the vulnerable category. In Latvia, the proportion of people suffering from severe material deprivation has dropped significantly, thus it got closer from the edge of its own group to the vulnerable countries. A similarly positive change happened in Hungary as well, where the ratio of people experiencing severe material deprivation decreased by 11.5 percentile between 2010 and 2018. Poland moved from poor to vulnerable countries because of the 9.5 percentile decrease of material deprivation. Comparing with cluster analysis, the most developed countries were still in the non-poor category, while countries belonging to the economically underdeveloped economies of the European Union appeared among vulnerable and poor countries.



6. Figure. Gordon matrix based on data for 2018

Source: own edition and calculation based on Eurostat, 2020

## Conclusion

The purpose of my study was to review the well-being of Europe. I examined whether the Esping-Andersen country groups amplified with Sapir category can be verified by welfare and well-being indicators. The variables included in the study reflected the effectiveness of social welfare systems and the level of welfare. We took the different dimensions of poverty, labour market and social safety expenses and gross domestic product into account. However, determined clusters did not reflected Esping-Andersen's and Sapir's categories. According to 2007 data, the liberal and continental states were not separated, and the post-socialist and Mediterranean countries were mixed with each other. The Scandinavian welfare states formed still one unit, although, in the next examined period these states appeared also together with others. Only Batic's (2011) post-socialist model could and still can be clearly distinguished over the years – but we have to notice that there are some outlying states within the category. The Mediterranean countries are “mixed” with the post-socialist states,

while the United Kingdom and Ireland, which are considered as liberal welfare states, mixed with Scandinavian welfare countries, Finland, Sweden and Denmark. Thus, the welfare typology of Esping-Andersen cannot be verified in today's economic climate.

Similar conclusion was reached through the Gordon matrix analysis. The countries of Western and Central Europe, the Nordic countries, the United Kingdom and Ireland formed consistently a bloc, as Latvia, Lithuania, Hungary and Slovakia did and Slovenia, Malta, the Czech Republic and Estonia were also separated. However, these groups show even differences in several points with my cluster analysis, therefore they hardly match with Esping-Andersen's and Spair's categories. Finally, the third point of my examination was the analysis of the long-lasting impact of crisis on welfare. I supposed that the protracted crisis would have a negative impact on poverty and material deprivation, but I observed the opposite. Poverty increased only in five countries and stagnated in two. From the aspect of material deprivation, four countries was growth and two states stagnated.

Based on my result, I would like to strengthen my establishments with further analyzes and I would like to increase the number of indicators as well in order to be able to clearly state whether Esping-Andersen's and Sapir's model still works or not.

## Bibliography

- Batic, J. (2011): Crisis of the welfare state in the European Union. The impact of the world financial crisis on the welfare state.  
<http://www.megatrendreview.com/files/articles/015/08.pdf> (2012.10.05.)
- Cullis, J., Jones, P. (2003): Közpénzügyek és közösségi döntések. Aula Kiadó, Budapest, pp. 589–645.
- Czegléd, T. (2016): Centrum és periféria: a nemzetközi kereskedelemben elfoglalt pozíció hatása a fejlődésre In: *Fábián, A. – Pogátsa, Z. (szerk.). Az európai kohéziós politika gazdaságtana.* Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 101–125.
- Esping-Andersen, G. (1991): Mi a jóléti állam? In Ferge, Zs – Lévai, K. (szerk.): *A jóléti állam.* ELTE Szociológiai Intézet. Budapest, pp. 116–132.
- Gordon, D. (2006): Combining poverty line and deprivation indices. In *United Nations Expert Group on Poverty Statistics (Rio Group) Compendium of Best Practice in Poverty Measurement. Rio de Janeiro & Santiago, Brazilian Institute for Geography and Statistics (IBGE), with the United Nations Economic Commission for*

- Latin America and the Caribbean (ECLAC)*. pp 121–138.  
[https://www.ibge.gov.br/poverty/pdf/rio\\_group\\_compendium.pdf](https://www.ibge.gov.br/poverty/pdf/rio_group_compendium.pdf)
- Hausmann, D. M. – McPherson, M. S. (1997): *Economic analysis and moral philosophy*. Cambridge University Press, Cambridge
- Hicks, J. (1939): *The Foundations of Welfare Economics*. *The Economic Journal*, 49(196), 696-712. DOI: <https://doi.org/10.2307/2225023>
- Horváth, L. – Király, J. (2005): *Se elkezdvé, se befejezve: a mi 20. századi közgazdaságtanunk*. Századvég 5(19).
- Kaldor, N. (1939): *Welfare Propositions of Economics and Interpersonal Comparisons of Utility*. *The Economic Journal*, 49(195), 549–552.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2224835>
- Kornai, J. (2002): *Scitovsky Tibor. Közgazdasági Szemle* 49(7-8), pp. 553–556.
- Layard, R. (2007): *Boldogság – Fejezetek egy új tudományból*. Lexecon, Budapest.
- Nussbaum, M. C. (2006): *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Cambridge, Mass: The Belknap Press.
- Sen, A. (1999): *Commodities and Capabilities*. Oxford University Press, Oxford.
- Sapir, A. (2006): *Globalization and the Reform of European Social Models*. *Journal of Common Market Studies*. 44(2), pp. 369–390.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2006.00627.x>

## **Personalbezogene Herausforderungen in der Organisationsentwicklung von KMU**

### ***Die Mitarbeiterbefragung als Werkzeug in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines deutschen mittelständischen Unternehmens***

***Breuer, Stefan***<sup>1</sup>

ABSTRAKT: Die Unternehmensführung gilt aufgrund der immer dynamischer werdenden Entwicklungen in der Unternehmensumwelt heute als so herausfordernd wie niemals zuvor. Die hieraus resultierenden Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeiten in der Organisation der Unternehmen lassen dem wissenschaftlichen Themengebiet der Organisationsentwicklung eine immer stärker werdende Bedeutung zukommen. Da dieses Themenfeld maßgeblich von den Mitarbeitern der Unternehmen beeinflusst und getragen wird, steht das Erzielen von Erkenntnissen von und in Bezug auf die Mitarbeiter eines Unternehmens im zentralen Fokus der Unternehmensführung. Die Mitarbeiterbefragung gilt somit als wichtiges Werkzeug im Rahmen der Organisationsentwicklung. Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sollen das Unternehmen und die Unternehmensführung in die Lage versetzen, Veränderungsnotwendigkeiten im Unternehmen zu erkennen und folglich entsprechende Veränderungsprozesse zu initiieren. Hierdurch wird die besondere Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen deutlich. Der Mittelstand, welcher insbesondere in Zukunfts- und Wachstumsmärkten durch die zuvor beschriebene Dynamik vor besonderen organisatorischen Herausforderungen steht, gilt hier als betrachtungswürdig. Mittelständische Unternehmen gelten zwar grundsätzlich als wettbewerbsfähig, sind in Ihrer organisatorischen Entwicklung allerdings oftmals aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden administrativen Ressourcen und der fehlenden strategischen Ausrichtung rückständig. In der vorliegenden Untersuchung wird der Einsatz der Mitarbeiterbefragung zum Zwecke der Organisationsentwicklung am Beispiel eines mittelständischen deutschen Unternehmens dargestellt.

KEYWORDS: Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbefragung, KMU, Unternehmensstrategie, Entscheidungsfindung

JEL Codes: M12, M50, M51, M54, O15

---

<sup>1</sup> Stefan Breuer, PhD Student, Westungarische Universität Sopron, stbreuer@gmx.net

## **Einführung**

Die noch stets steigende Dynamik in der Unternehmensumwelt, welche beispielsweise durch Themen wie Big Data und Industrie 4.0 geprägt wird, stellt Unternehmen heute vor stetig komplexer werdende Herausforderungen in der Unternehmensführung. Diese auf die Unternehmen einwirkenden Veränderungen führen immer wieder zu konstanten und nachhaltigen Veränderungen in Managementkonzepten, in der Organisation und den Prozessen von Unternehmen. Eine der grundlegenden Aktivitäten innerhalb der aktuellen wissenschaftlichen Ansätze zum Themengebiet der Organisationsentwicklung ist daher das Sammeln valider Daten zum Zwecke der Statusbestimmung von Unternehmen. Da die Organisationsentwicklung maßgeblich von den Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen abhängt und getragen werden muss, stehen die Erkenntnisse der Mitarbeiter zentral im Rahmen dieser Datensammlung. Daher werden Mitarbeiterbefragungen zu einem maßgeblichen Werkzeug innerhalb der Organisationsentwicklung.

Die beschriebenen Anforderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung stellen insbesondere für mittelständische Unternehmen<sup>2</sup> große Herausforderungen dar. Mittelständische Unternehmen gelten zwar grundsätzlich als wettbewerbsfähig, sind in Ihrer organisatorischen Entwicklung allerdings oftmals aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden administrativen Ressourcen und der fehlenden strategischen Ausrichtung rückständig. Gerade die Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse und ein hierauf ausgerichtetes Personalmanagement werden als Kernproblemfelder der Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen beschrieben. (Fischer, 2015; Abel–Wagner, 2017; Prange–Pinho, 2017) Aktuelle Studien belegen, dass dies als exakte Beschreibung der Situation im deutschen Mittelstand angenommen werden kann. (Lindner–Ludwig–Amberg, 2018; Kühn–Niedermeier–Babic, 2019)

## **Problemstellung**

In ungarischen klein- und mittelständischen Unternehmen wird ein strategisches Personalmanagement, welches sich Themen der Organisations-

---

<sup>2</sup> Im folgenden auch „KMU“.

entwicklung widmet, als nahezu nichtexistent beschrieben. (Pittino–Vintin–Lenger–Sternad, 2016; Zsuzsa–Poór, 2016) Der Stellenwert der einzelnen Mitarbeiter für die Organisation und die Berücksichtigung aller Mitarbeitermeinungen bei der Veränderung des Unternehmens wird aktuell in ungarischen KMU nicht betrachtet. So resultiert die Weiterentwicklung und spezifische Ausrichtung der Organisation in ungarischen mittelständischen Unternehmen heute noch stets nahezu ausschließlich auf einzelne Personen der Geschäftsleitung. (Poór et al., 2018) Eine gezielte Nutzung von Instrumenten zur Einbindung aller Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung wird als entwicklungswürdig beschrieben. (Pittino–Vintin–Lenger–Sternad, 2016; Venegas–Thill–Domnanovich, 2017)

In der Vergangenheit fokussierten Mitarbeiterbefragungen häufig die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Unternehmens. Im heutigen Verständnis der Organisationsentwicklung steht neben der Zufriedenheit auch die Leistungsbestimmung und der Wandel des Unternehmens im Zentrum der Befragungen. Da das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung in eine Veränderung (i.e. „Change“) des Unternehmens resultieren soll, ist das Rückkoppeln der Befragungsergebnisse an die Mitarbeiter sowie das Einbinden und zur Verantwortung ziehen der Mitarbeiter in die angestrebten Veränderungsprozesse von besonderer Bedeutung.

Auch das im Rahmen dieser Studie betrachtete, deutsche mittelständische Unternehmen beschreitet aktuell einen unternehmerischen Wandel. Dieser Wandel ist zum einen in einem starken Umsatzwachstum über die letzten vier Geschäftsjahre begründet, das zu einem Anwachsen des Personalstamms und einer stärkeren Prozessorientierung geführt hat; zum anderen ist das Unternehmen erstmals von einer merklichen Personalfluktuation betroffen, die es für die Unternehmensführung zu untersuchen gilt. Folglich steht hier, wie zuvor beschrieben, die Wahrnehmung der Mitarbeiter im Fokus, so dass eine Mitarbeiterbefragung eingesetzt werden soll, um die Unternehmensentwicklung fortzuschreiben und zu unterstützen.

## **Zielsetzung**

Auf Basis der dargestellten Problemlage ergibt sich für die vorliegende Untersuchung das folgende Hauptziel: „Entwicklung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung innerhalb des Unternehmens als praxisorientierte Fallstudie, um so die Notwendigkeit der Organisationsentwicklung

zu erkennen und operative Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung der Entwicklung zu erarbeiten.“

Der wissenschaftliche Mehrwert ergibt sich durch das konkrete Praxisbeispiel, welches KMU in Ungarn als möglichen Ansatz zur effektiven Einbindung der Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung anwenden können.

Um das dargestellte Ziel der Untersuchung zu strukturieren, kann das Hauptziel in mehrere Teilziele gegliedert werden. Die abgeleiteten Teilziele dienen dann ebenfalls als Richtlinien für den inhaltlichen Aufbau der Untersuchung. Folgende Teilziele sind aus dem Hauptziel abzuleiten:

1. Schaffung eines theoretischen Grundverständnisses des Themengebietes der Organisationsentwicklung.
2. Darstellung der Mitarbeiterbefragung als Werkzeug innerhalb der Organisationsentwicklung.
3. Entwicklung einer praxisorientierten Mitarbeiterbefragung für das betrachtete, mittelständische Unternehmen.
4. Rückkopplung der Befragungsergebnisse im Unternehmen und Ableitung der notwendigen organisationsentwicklungsbasierten Maßnahmen für das Unternehmen.

## **Organisationsentwicklung**

### ***Historische Entwicklung und heutiger Kenntnis- und Anwendungsstand***

Die erste Antwort, die häufig auf die Frage, welche Rolle die Organisationsentwicklung<sup>3</sup> innerhalb von Organisationen hat oder haben kann, ist, dass es darauf ankäme, was der Fragesteller unter Organisationsentwicklung verstünde. (Garrow et al., 2009) Diese Antwort beschreibt die Vielseitigkeit des Themengebietes der Organisationsentwicklung. Waclawski und Church (2002) stellen fest, dass die Organisationsentwicklung uneinheitlich in ihrer Definition ist.

Um einen für diese Untersuchung geltenden Definitionsrahmen zu finden, sollen, vor einem Definitionsvergleich, der historische Ursprung und die historische Entwicklung des Themenfeldes betrachtet werden.

---

<sup>3</sup> Aus dem Englischen hat sich auch in der deutschsprachigen Literatur der Begriff „Organization Development (OD)“ festgesetzt.

Der humanistische Ansatz der Organisationsentwicklung wurde in den 1940er Jahren insbesondere durch die Arbeit Kurt Lewins am Massachusetts Institute of Technology (MIT) begründet. Die Organisationsentwicklung ersetzt die Metapher, dass Mitarbeiter lediglich als Zahnräder einer Maschine (i.e. dem Unternehmen) angesehen werden, durch einen Fokus auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Die Kernidee folgt der Verhaltensforschung und beschreibt, wie Menschen, Systeme und Technologie effektiver und humaner organisiert werden können. Daher fokussiert die klassische Theorie der Organisationsentwicklung die folgenden fünf Aspekte:<sup>4</sup> humanistische Werte, Training und Entwicklung, *Mitarbeiterfeedback*, Systemdenken und Aktionsforschung.

Die Bedeutung des Punktes „Mitarbeiterfeedback“ geht auf das Jahr 1947 zurück, in dem Rensis Likert eine Mitarbeiterbefragung in der damaligen „Detroit Edison Company“ durchführte. Die damals durchgeführte Befragung zielte darauf ab, den Mitarbeitern ein Mitspracherecht in Bezug auf den Umgang mit ihnen zu geben. Die Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern ist seitdem fester Bestandteil der Organisationsentwicklung und gewann insbesondere durch die Themengebiete des „Employee Empowerment“ und der „flachen Hierarchien“ in den 1990er Jahren an Relevanz. (Garrow et al., 2009)

Die Organisationsentwicklung wird heute als systemweite Anwendung und Umsetzung der Erkenntnisse der Verhaltensforschung in Bezug auf geplante Entwicklungen, Veränderungen und Verbesserungen von Strategien, Strukturen und Prozessen in Unternehmen verstanden, die dem Unternehmen helfen, seine organisatorische Effektivität zu steigern. Die Organisationsentwicklung zielt darauf ab, Menschen dabei zu helfen, effektiver zusammenzuarbeiten, organisatorische Prozesse, wie bspw. die Strategieformulierung oder Strategieumsetzung, zu verbessern und die Unternehmenstransformation sowie das Change-Management zu unterstützen. (Armstrong, 2009)<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Da die vorliegende Untersuchung sich auf die Mitarbeiterbefragung als Werkzeug der Organisationsentwicklung bezieht, wird der Punkt „Mitarbeiterfeedback“ als Wurzel der Organisationsentwicklung detailliert beschrieben. Die übrigen vier Kernaspekte ergeben sich direkt aus ihrem Verständnis.

<sup>5</sup> Aufgrund ihrer häufig knappen administrativen Ressourcen haben mittelständische Unternehmen insbesondere in den dargestellten Aspekten Probleme. Somit können diese Unternehmen als geeigneter Untersuchungsgegenstand angesehen werden.

Die Organisationsentwicklung basiert, wie zuvor beschrieben, auf Konzepten der Verhaltensforschung. In den letzten beiden Jahrzehnten verlagerte sich der Fokus allerdings auch auf andere wissenschaftliche Ansätze. Zu diesen Ansätzen zählen das Change-Management, welches auf den Grundideen der Organisationsentwicklung aufbaut, oder Themen wie Total Quality Management und Performance Management. Somit kann festgehalten werden, dass das heutige Verständnis der Organisationsentwicklung weit über die humanistischen Ursprünge hinausgeht und heute Konzepte aus den Bereichen der Unternehmensführung und -strategie mitberücksichtigt werden. (Beardwell–Thompson, 2017)

Gemäß Armstrong (2009), können die folgenden Annahmen und Werte die heutige Wahrnehmung der Organisationsentwicklung charakterisieren:

- Die meisten Individuen streben nach persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung, so lange ihr Umfeld sie sowohl dabei unterstützt als auch dazu herausfordert.
- Das Arbeitsteam, insbesondere informell, besitzt eine bedeutende Signifikanz für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Teammitglieder. Die Teamdynamik hat einen starken Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Teammitglieder.
- Die Organisationsentwicklung zielt darauf ab, die Qualität des Arbeitslebens aller Organisationsmitglieder zu verbessern.
- Organisationen können effektiver sein, wenn sie lernen ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu beurteilen.
- Manager wissen oft nicht, was richtig oder falsch ist. Daher benötigen sie spezielle Hilfe, um Probleme zu erkennen und damit umzugehen. Diese Hilfe kann bspw. Mitarbeiterfeedback sein.
- Die Strategieumsetzung erfordert eine besondere Berücksichtigung und Einbindung der betroffenen Personen innerhalb der Veränderungsprozesse.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass auch in der heutigen Betrachtungsweise der Organisationsentwicklung der Mitarbeiter der zentrale Fokuspunkt ist. Daher gelten Mitarbeiterbefragungen als vorherrschendes Werkzeug zur Erfassung von mitarbeiterbezogenem Input für die Unternehmensführung.

### ***Einflussebenen der Organisationsentwicklung – Organisation und Veränderung***

Die Organisationsentwicklung bezieht sich auf menschliche und organisatorische Weiterentwicklung, Zusammenarbeit sowie Beteiligung an und Eingebundenheit in Entscheidungsprozesse. (Lines, 2004) Sie ist Teil der geplanten Veränderungen innerhalb des Unternehmens und hat ihren Aufgabenbereich darin, die organisatorische Funktionsfähigkeit zu verbessern. Bei einer adäquaten Anwendung der Theorie der Organisationsentwicklung werden sowohl individuelle Mitarbeiter als auch Mitarbeitergruppen in ihrer Problemlösungsfähigkeit gestärkt. Hierdurch wird die gesamte Organisation befähigt, besser auf extern getriebene Veränderungsimpulse zu reagieren. (Beardwell–Thompson, 2017)

Veränderungen, die die gesamte Organisation betreffen, haben den Vorteil, dass sie allumfassend sind. Sie können eingesetzt werden, um neue Denkweisen und Verhaltensweisen in der Mitarbeiterschaft zu erzeugen. Psychologische Ablehnung von oder psychologischer Widerstand gegen Veränderungen in dieser Größenordnung sind innerhalb der Belegschaft nur schwer aufrechtzuerhalten. (McKenna–Beech, 2014) Nichtsdestotrotz sind der hohe Ressourcenaufwand und die grundsätzliche Störung der altbekannten Abläufe als Nachteile zu betrachten.

Die Veränderungen, die sich aufgrund der angestrebten Organisationsentwicklung für die Mitarbeiter ergeben, resultieren darin, dass bestimmte Aufgaben nicht mehr so relevant sind wie bisher. Folglich ergibt sich die Notwendigkeit von Neugestaltung der Tätigkeiten und Arbeitsplätze. In diesem Fall ist die Neugestaltung der Tätigkeiten und Arbeitsplätze die Veränderungsstrategie der Organisationsentwicklung. Als Ergebnis können einzelne Arbeiten bereichert werden (i.e. job enrichment), wohingegen andere Aufgaben als überflüssig erkannt werden. (Cumings–Worley, 2009)

Wie zuvor beschrieben, können Strategien der Organisationsentwicklung darauf abzielen, die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern zu verändern. Unter den bekannten Veränderungstechniken (i.e. Change Ansätzen), die den Menschen und eine Veränderung seines Verhaltens oder seiner Einstellung in den Mittelpunkt stellen, können die folgenden genannt werden: Sensibilitätstrainings, Prozessberatungen, Befragungsfeedback, Team-Building und Gruppenarbeit. Vor dem Untersuchungs-

hintergrund, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen und deren Auswirkungen zu reflektieren, wird im Folgenden das *Befragungsfeedback* detailliert herausgestellt.

## Mitarbeiterbefragungen

### *Begriffsbestimmung und Befragungsarten*

Wie bereits zuvor beschrieben, gilt die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse als Kernherausforderung der Organisationsentwicklung. Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung umfasst unterschiedliche Aufgaben, die sich in drei Hauptpunkten zusammenfassen lassen: Vorbereitung (inkl. Information der Mitarbeiter), Durchführung und Nachbereitung (inkl. Rückkopplung der Ergebnisse an die Mitarbeiter). Steimer (1999) definiert Mitarbeiterbefragungen als ein „personal-politisches Instrument, das von der Geschäftsleitung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird, um die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen“ (Steimer, 1999, S.37). Domsch und Schneble (1992) erweitern diesen Definitionsansatz wie folgt: Die Mitarbeiterbefragung ist „ein Instrument der zeitgemäßen Unternehmensführung, mit dem im Auftrag der Unternehmensführung, in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung anonym, auf freiwilliger Basis und direkt bei allen Mitarbeiter/innen oder repräsentativen Stichproben oder bestimmten Zielgruppen unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen Informationen über die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Bereichen der betrieblichen Arbeitswelt und/oder Umwelt erfragt werden, um daraus Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen, als Grundlage konkreter gestalterischer Maßnahmen zur Einleitung eines Änderungsprozesses, ableiten zu können“ (Domsch-Schneble, 1992, S.1).

Die Befragung der Mitarbeiter erfolgt unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher Datenerhebungsmethoden. Die Zielsetzung der Befragung umfasst das systematische Erfassen der Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf unterschiedliche Themen, die die Unternehmensleitung als Initiator der Befragung als relevant für die Weiterentwicklung des Unternehmens erachtet. Dieser grundlegende Zweck der Mitarbeiterbefragung führt dazu, dass sich fünf Haupttypen von Befragungen unterscheiden lassen (Borg, 2000):

1. Meinungsumfrage
2. Benchmarkingumfrage
3. Klimabefragung mit Rückspiegelung
4. Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm
5. Systemische Mitarbeiterbefragung

Auf Basis der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Zielsetzung, wird im Folgenden lediglich die Form der Klimabefragung mit Rückspiegelung betrachtet.<sup>6</sup> Mitarbeiterbefragungen, die als sogenannte Klimabefragung mit Rückspiegelung (3) durchgeführt werden, fokussieren von Beginn an die aktive Einbindung der befragten Mitarbeiter in die Besprechung und Evaluierung der Befragungsergebnisse. Die Rückkopplung der Befragungsergebnisse, welche sich auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter bezieht, erfolgt durch einzelne Arbeitsgruppen. Hierbei haben „die Arbeitsgruppen die Aufgaben sich mit den Befunden auseinander zu setzen, ihre Hintergründe zu diskutieren und zu strukturieren, den Handlungsbedarf abzuleiten und geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen“ (Neugebauer, 2003, S.6). Diese Art der Mitarbeiterbefragung folgt dem übergeordneten Ziel, das Betriebsklima zu verbessern, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu fördern und existierende Problemstellungen im Unternehmen gemeinschaftlich zu bearbeiten.

### ***Motive und Ziele***

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann generell unterschiedlichen Motiven und Zielen unterliegen.

Grundsätzlich gilt, dass jeder Mensch durch verschiedene Motivationen angetrieben wird, bei denen nicht klar zu erkennen ist, welche gegenseitigen Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen den einzelnen Motivationen liegen. (Friedrich, 2005) „Übertragen auf die Unternehmensorganisation bedeutet dies, dass zunächst zu beleuchten ist, welche Motive die Unternehmensleitung mit einer Mitarbeiterbefragung verfolgt. Umgekehrt erhebt sich die Frage, was die Mitarbeiter antreibt, sich an der Befragung zu beteiligen bzw. welche positiven oder negativen Erwartungen mit der (Nicht)Teilnahme verbunden werden.“ (Friedrich, 2009, S.12) Das grundlegende Ziel einer Mitarbeiterbefragung des Erkennens und

---

<sup>6</sup> Weiterführende Informationen zu den Ausprägungsarten der Befragungen sind u.a. zu finden in: Domsch / Ladwig (2000).

Entwickeln von Veränderungen und Verbesserungen, folgt häufig individuellen Motiven. Hierbei können bspw. Motive der Unternehmensleitung führend sein, da diese stets als Initiator der Befragung fungiert. Die jeweiligen Motive der Mitarbeiter resultieren zum einen aus dem Bestreben nach einer Verbesserung der organisatorischen Abläufe oder der Organisation selbst, zum anderen aus der Absicht, die persönliche Arbeitssituation zu verbessern. Hier erfüllt die Mitarbeiterbefragung als solche häufig schon diese spezifischen Mitarbeitermotive, da sie dem Mitarbeiter eine direkte Möglichkeit der Mitbestimmung bietet. (Friedrich, 2009)

Die aus den Befragungsarten und den zuvor beschriebenen Motiven resultierenden Zielsetzungen von Mitarbeiterbefragungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Informationsgewinnung
- Veränderungsprozesse beschleunigen
- Verstärkung des Dialogs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Identifizierung von Schwachstellen und Handlungschancen
- Kontrolle / Beurteilung von Arbeitsabläufen
- Benchmarks, d.h. Erheben von Vergleichsdaten. (Neugebauer, 2003)

Das Hauptziel einer Mitarbeiterbefragung ist jedoch in der Identifizierung von Stärken und Schwächen des Unternehmens zu sehen, um so die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu steigern. Potenzielle Schwachstellen der betrachteten Organisation ergeben sich bspw. aus der vorhandenen Personalpolitik, der existierenden Informationspolitik oder fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Mitarbeiterbefragung zielt hier darauf ab, existierende Schwächen aufzuzeigen. Über diese Rückmeldung aus der Mitarbeiterschaft können Probleme in der Koordination und Kooperation erkannt und hieraus Ansatzpunkte für notwendige Verbesserungen abgeleitet werden.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollten den beteiligten Mitarbeitern schnellstmöglich kommuniziert werden, da die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter maßgeblich von ihrer Einbindung in den Veränderungsprozess abhängt. Durch die frühzeitige Kommunikation der Befragungsergebnisse werden die Mitarbeiter folglich als direkter Ausgangspunkt für die angestrebte Veränderung mit eingebunden und so mitverantwortlich gemacht. So „kann eine aktive Partizipation aller Mitarbeiter und Führungskräfte an den angestrebten Veränderungsprozessen realisiert werden“ (Neugebauer, 2003, S.9).

### **Durchführungsprozess**

Als grundsätzliche Voraussetzung für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung gilt, dass die Untersuchungssituation den Eindruck vermitteln soll, dass ein Informationsaustausch zwischen zwei gleichberechtigten Partnern stattfindet. So gilt es im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sicherzustellen, dass das vorhandene Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ausgesetzt wird. Die angestrebte Gleichberechtigung wird dann durch die Zusicherung der Anonymität des Befragten sichergestellt. Folglich wird der Befragte in die Lage versetzt, eigene Meinungen und Vorstellungen frei zu äußern. (Friedrich, 2009) Holm (1982) bestätigt diese Ansicht und führt an, dass nur durch das Schaffen der Gleichberechtigung die Möglichkeit für den Mitarbeiter geschaffen wird, größtmögliche Effizienz für das Unternehmen herauszustellen.

Um ein offene und ehrliche Informationen von den Mitarbeitern zu erhalten ist die Anonymität somit als maßgebliches Erfolgskriterium zu betrachten. Nur durch die Zusicherung der absoluten Anonymität kann eine höchstmögliche Befragungsteilnahme erzielt werden. Darüber hinaus muss die freiwillige Teilnahme an der Befragung deutlich kommuniziert werden. (Öttinger, 2004)

Um die Mitarbeiter auszuwählen, die an der Mitarbeiterbefragung teilnehmen sollen, kann eine sehr einfache Herangehensweise gewählt werden: Es werden diejenigen Mitarbeiter zur Teilnahme an der Befragung ausgewählt, für die auf Basis der Befragungsergebnisse Veränderungen ermöglicht werden sollen. Dies entspricht der sogenannten Zielpopulation. (Borg, 2000) Prinzipiell gilt eine Vollerhebung als Zielpopulation als erstrebenswert. Auch wenn eine Vollbefragung bestimmte Mitarbeitergruppen inkludiert,<sup>7</sup> deren Aussagen möglicherweise nicht oder nur begrenzt hilfreich erscheinen, sollte eine Eingrenzung der Mitarbeiterauswahl stets wohl überlegt erfolgen. Mitunter könnte eine solche Eingrenzung Negativeffekte erzielen. (Neugebauer, 2003)

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann mittels verschiedener Formen der Datenerhebung erfolgen. Hierzu zählen das face-to-face-Interview, die schriftliche Befragung und die Befragung im Wahllokal. Die Entscheidung für eine Datenerhebungsform ist wiederum von un-

---

<sup>7</sup> Bspw. werden auch folgende Mitarbeiter befragt: Langzeitkranke, Mitarbeiter im Mutterschutz, erst kurzzeitig beschäftigte Mitarbeiter etc.

terschiedlichen Kriterien abhängig: Zielsetzung der Untersuchung, angestrebter Ressourceneinsatz (Zeit, Geld etc.) und Durchführungsbeauftragtem (intern oder extern).

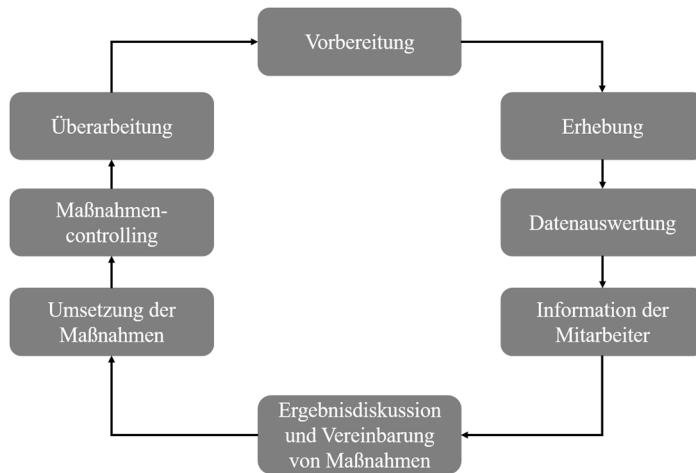
Da, wie zuvor beschrieben, die Anonymität im Rahmen der Mitarbeiterbefragung als zentrales Erfolgskriterium gilt, scheiden die face-to-face-Interviews als mögliches Datenerhebungsmodell aus. Die Befragung im Wahllokal gilt ebenfalls als zu vermeiden, da sie u.a. einen sehr hohen organisatorischen Aufwand bedingt und durch die Durchführung im Unternehmen eine Teilnahmeüberwachung der Mitarbeiter erfolgen könnte. Aus diesen Gründen ist auch diese Form der Befragung abzulehnen. Die schriftliche Befragung mithilfe eines standardisierten Fragebogens gilt somit als das am besten geeignete Instrument zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Diese Form der quantitativen Befragung stellt das Zustandekommen aussagefähiger Ergebnisse sicher. (Jöns, 1997)

Die Mitarbeiter erhalten den Fragebogen direkt durch Post- oder E-Mail-Versand mit der Bitte, ihn innerhalb eines bestimmten Befragungszeitraumes ausgefüllt zurückzuschicken (externe Durchführung der Befragung) bzw. anonym einzureichen (interne Durchführung der Befragung). So ist sichergestellt, dass die Teilnahme oder Nichtteilnahme einzelner Mitarbeiter nicht zurückverfolgt werden kann, was die grundsätzliche Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter fördert. Hieraus resultieren durchschnittlich zu erwartende Teilnahmequoten (i.e. Rücklaufquote) von 60-90%. (Neugebauer, 2003)

Das Sicherstellen der Akzeptanz einer Mitarbeiterbefragung durch die befragten Mitarbeiter stellt das oberste Qualitätskriterium der Befragung dar. Die Akzeptanz ist hierbei von unterschiedlichen Faktoren abhängig (Neugebauer, 2003):

- Der gesamte Durchführungsprozess der Befragung soll für die Befragten transparent sein.
- Eine Zusicherung der Ergebnispublikation muss stattfinden.
- Die Geschäftsführung muss garantieren, dass auf Basis der Befragungsergebnisse Verbesserungs- oder Veränderungsmaßnahmen abgeleitet werden.
- Die Erfolgsevaluierung muss als selbstverständlich gelten und entsprechend kommuniziert werden.

Der grundsätzliche Ablaufprozess einer Mitarbeiterbefragung stellt sich folgendermaßen dar.



**Abbildung 1: Prozess der Mitarbeiterbefragung**

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Friedrich (2009), S.18.

In der Vorbereitung erfolgt das Festlegen der Zielsetzungen durch die Geschäftsführung und das Abstimmen der Fragenkomplexe mit den Führungskräften. Nach Durchführung der Befragung, der Auswertung der Befragungsergebnisse und der Mitarbeiterinformation, spielen insbesondere die Schritte „Ergebnisdiskussion“ und „Maßnahmenumsetzung“ eine übergeordnete Rolle, da hier die direkte Einbindung und Verantwortlichmachung der Mitarbeiter erfolgt.

Sonnenberg und Schmidt (2000) beschreiben, dass lediglich der befragte Mitarbeiter und die mit der Auswertung der Daten betraute Person Zugriff auf die Daten haben sollen. Sofern die für die Auswertung verantwortliche Person aus dem Unternehmen selbst stammt, raten sie an, dass die Auswertung dennoch räumlich vom Unternehmen getrennt erfolgen soll. (Sonnenberg–Schmidt, 2000) Um die beschriebene Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung zu sichern, soll laut Pobel und Müller (1995) die Erfassung soziodemographischer Daten so weit wie möglich beschränkt werden. So wird die Identifikation einzelner Mitarbeiter vermieden. Ganserer (1997) gibt an, dass die Fragen nach soziodemographischen Angaben die größten Widerstände und Ängste bei den Befragten erzeugen.

Die für Untersuchungen generell geltenden Qualitätskriterien Validität, Reliabilität und Objektivität gelten ebenfalls für Mitarbeiterbefragungen. In Bezug auf die Validität gibt Bungard (1997) an, dass diese grund-

sätzlich als gegeben angesehen werden kann, da in Mitarbeiterbefragungen stets konkrete Sachverhalte direkt bewertet werden. Die Reliabilität kann laut Bungard (1997) ebenfalls als erfüllt angesehen werden. Das Kriterium der Objektivität wird durch die Entwicklung des standardisierten Fragebogens als Untersuchungsinstrument erfüllt. In der Datenauswertung gilt die Objektivität insofern als erfüllt, dass die Auswerter Anzahl auf ein Minimum zu reduzieren ist. (Bungard, 1997)

## **Fallstudie – Mitarbeiterbefragung im deutschen mittelständischen Unternehmen**

### ***Hintergrund und Zielsetzung***

Das Unternehmen besitzt im Jahr 2018 insgesamt 13 Mitarbeiter, die für die gesamte Organisation und Verwaltung des Unternehmens verantwortlich bzw. daran beteiligt sind. Zusätzlich verfügt das Unternehmen über insgesamt vier Führungskräfte. Die folgende Übersicht fasst die Personen und deren Arbeitsbereiche zusammen.

#	Mitarbeiterfunktion im Unternehmen
	<b><i>Führungskräfte</i></b>
1	CEO / Geschäftsführer
2	COO / Geschäftsführer
3	CFO / Geschäftsführer
4	Direktor Marketing und Vertrieb
	<b><i>Mitarbeiter in den Funktionsbereichen</i></b>
5	Kaufmännische Leitung
6	Leiter Marketing
7	Marktentwicklung und Vertrieb
8	Marktentwicklung und Vertrieb
9	Mitarbeiterin Marketing
10	Vertriebsinnendienst
11	Vertriebsinnendienst
12	Entwicklung und Anwendungstechnik
13	Entwicklung und Anwendungstechnik
14	Entwicklung und Anwendungstechnik
15	Entwicklung und Anwendungstechnik
16	Qualitätsmanagement
17	Vertragswesen

**Abbildung 2: Übersicht Mitarbeiter des Unternehmens**

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Das Unternehmen sieht sich aktuell unterschiedlichen organisatorischen Herausforderungen gegenübergestellt. Zum einen ist das Unternehmen von einem starken Umsatzwachstum geprägt, gleichzeitig erfährt das Unternehmen aufgrund der Branchenattraktivität auch eine bis zum Untersuchungszeitpunkt für das Unternehmen unbekannte Personalfluktuations.

Das Unternehmen versteht sich selbst als Familienunternehmen, das familiäre Werte in der täglichen Zusammenarbeit umsetzt. Daher möchte die Geschäftsführung des Unternehmens dem Know-How-Verlust entgegenreten und den Mitarbeitern eine Möglichkeit geben, sich aktiv in die Organisationsentwicklung mit einzubringen.

Die Zielsetzung der ersten Mitarbeiterbefragung im Unternehmen kann in die folgenden beiden Hauptaspekte aufgeteilt werden:

- Messung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Aufzeigen der Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Mitarbeitersicht.

Das Aufzeigen der Stärken und Schwächen des Unternehmens dient der Unternehmensführung dazu, das Wissen der Mitarbeiter gezielter zu nutzen, um so das Unternehmen ganzheitlich weiterzuentwickeln. Hier soll die Einbindung der Mitarbeiter neue Entwicklungspotenziale für die Organisation aufzeigen. Durch das Einbinden der Mitarbeiter in derartige strategische Perspektiven sollen das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter für das Unternehmen erhöht werden.

Um die Ergebnisse den Mitarbeitern nicht nur mitzuteilen, sondern sie auch aktiv in die Entwicklung konkreter Handlungsmaßnahmen zur Organisationsentwicklung einzubinden, hat sich das Unternehmen, laut theoretischer Einordnung, für eine Klimabefragung mit Rückspiegelung entschieden. So sollen die Ergebnisse mit den Mitarbeitern in einem Intensivworkshop erläutert und diskutiert werden. Ebenfalls sollen in diesem Workshop in Kleingruppen konkrete Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden.

### ***Teilnehmereinladung und Fragebogen***

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt mittels schriftlicher Befragung. Der Fragebogen wurde von der für die Befragung verantwortlichen Person entwickelt und in mehreren Feedbackrunden mit der Geschäftsführung als Initiator der Befragung inhaltlich abgestimmt. Die finale Version des Fragebogens umfasst daher alle von der Geschäftsführung in Bezug auf die zu-

vor beschriebene Zielsetzung beschriebenen Relevanzaspekte. Der Fragebogen wurde aus kosten- und administrationsgründen in Microsoft Excel erstellt und per Mail am 05.11.2018 an alle Mitarbeiter versendet. Abbildung 3 zeigt den ersten Teil des Fragebogens. Der gesamte Fragebogen ist aus Vertraulichkeitsgründen nicht ganzheitlich abgebildet.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>Mitarbeiterbefragung 2018</b>							
2								
3								
4	<b>1 Arbeitsplatz und Arbeitssituation</b>	<i>Dieses Thema ist für mich von besonderer Wichtigkeit (bitte ankreuzen)</i>	Trifft zu	Trifft überwiegend zu	Teils - teils	Trifft überwiegend nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
5	Ich bin zufrieden mit meinen Karriere- und Aufstiegschancen.							
6	Es gibt einen Austausch über meine Aufstiegschancen mit meinem Vorgesetzten.							
7	Ich habe die Handlungsspielräume, die ich für meine tägliche Arbeit brauche.							
8	Unsere Arbeitsumgebung trägt zum Wohlbefinden bei.							
9	Ich kann Beruf und Familie/Privatleben gut miteinander verbinden.							
10	Unsere Arbeitszeiten sind flexibel (genug).							
11	Ich werde, in Relation zu meiner Tätigkeit, angemessen bezahlt.							
12	Leistung lohnt sich generell in unserem Unternehmen.							
13	Ich fühle mich grundsätzlich nicht überfordert.							
14	Ich fühle mich grundsätzlich nicht unterfordert.							
15	Ich habe sinnvoll wechselnde Tätigkeitsschwerpunkte.							
16	Ich habe die Möglichkeit meine Tätigkeitsschwerpunkte aktiv mitzugestalten.							
17	Die Einrichtung meines Arbeitsplatzes ist gut.							
18	Die IT-Ausstattung ist gut.							
19	Notwendige Materialien stehen zur Verfügung und unterstützen mich.							
20	Die sekundären Arbeitsbedingungen (u.a. Reisekosten, Zusatzvergütung etc.) sind gut.							
21								
22	<b>2 Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?</b>		Auswahl bitte ankreuzen und anschließend bewerten					
23	Nein, nichts			<b>Gewichtung für Auswahl</b>				
24	<i>Ja, und zwar (Mehrfachauswahl möglich):</i>			sehr störend	ziemlich störend	weniger störend	kaum störend	
25	zu viel Administration							
26	schnell wechselnde Aufgaben							
27	zu große Arbeitsmenge							
28	zu viele Aufgaben sind parallel zu bearbeiten							
29	unzureichende Informationen zur Ausführung meiner Tätigkeiten							
30	unklare Erwartungen							

Abbildung 3: Finale Mitarbeiterbefragung

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Fragebogen wurde in Microsoft Excel so mittels VBA-Makros programmiert, dass lediglich die für die Eingabe vorgesehenen Felder ausgefüllt werden können. Ebenfalls wurde mittels VBA-Programmierung eine Mehrfachauswahl der Bewertungsfelder unterbunden. So entspricht der Fragebogen in seiner technischen Umsetzung verfügbaren, kostenpflichtigen Online-Befragungstools.

Eine inhaltliche Besonderheit des Fragebogens kann bereits in Abbildung 3 festgestellt werden. Wie in Fragenblock 1 „Arbeitsplatz und Arbeitssituation“ zu erkennen, wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, neben der reinen Bewertung der aufgeführten Aussagen über die dargestellten Skalen, auch Themen herauszustellen, die für sie von besonderer Bedeutung oder Wichtigkeit sind. So soll die Einbindung der Mitarbeiter noch weiter gesteigert werden.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 15 Fragen mit einer unterschiedlichen Anzahl Unterfragen. Der gesamte Fragebogen erstreckt sich auf 165 Zeilen. Die 15 Fragen beziehen sich jeweils auf einen aus Geschäftsleitungssicht relevanten Aspekt der notwendigen Organisationsentwicklung bzw. auf einen von der Geschäftsleitung antizipierten Veränderungsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter. Die 15 Bezugspunkte sind wie folgt:

#	Themengebiet	#	Themengebiet
1	Arbeitsplatz und Arbeitssituation	9	Know-How und Wissensaustausch
2	Störfaktoren bei der Arbeit	10	Weiterbildung
3	Kommunikation innerhalb des Unternehmens	11	Innovation
4	Informationsbedarf der Mitarbeiter	12	Vorschläge zur Verbesserung des Ideenaustauschs
5	Zusammenarbeit / Betriebsklima	13	Gesamtzufriedenheit
6	Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas	14	Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität
7	Vorgesetztenverhalten	15	Abschlussfrage
8	Vorschläge zur Verbesserung des Führungsverhaltens		

**Abbildung 4: Themengebiete der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen**

*Quelle:* Eigene Darstellung.

Der Fragebogen enthält geschlossene Fragen, bei denen die Befragten ihre Antwort entsprechend einem vorgegebenen Skalenniveau ankreuzen sollen. Diese geschlossenen Fragen sind im Fragebogen die Fragen Nr. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13 und 15. Bei den übrigen offenen Fragestellungen wurde den Befragten eine Maximalanzahl der gewünschten Freitextantworten vorgegeben, um die Fokussierung und Priorisierung der Verbesserungsvorschläge zu forcieren. Auf eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Skalenniveaus wird an dieser Stelle bewusst verzichtet, da der Fragenbogen nicht zu Maßnahmen der Überprüfung der statistischen Robustheit dient, sondern lediglich konkrete Informationen im sehr begrenzten Bezugsrahmen des Unternehmens erzielen soll.

### ***Zusammenfassung der Befragungsergebnisse***

Der Fragebogen wurde am Montag, dem 05.11.2018 an insgesamt 13 Mitarbeiter verschickt. Der Befragungszeitraum betrug insgesamt 17 Tage. Wie in der Einladung angegeben, war der finale Stichtag zur Beantwortung Mittwoch, der 21.11.2018. Der Rücklauf nach der ersten Befragungswoche betrug am Montag, dem 12.11.2018 acht Fragebögen. Am Dienstag, dem 13.11.2018 wurde an alle 13 Befragten eine Erinnerungse-Mail mit der erneuten Bitte um Teilnahme an der Befragung verschickt. Es wurden alle 13 Befragten in der Erinnerung angeschrieben, da aufgrund der Anonymität der Befragung kein Rückschluss auf die bereits erfolgte Teilnahme möglich war. Am Stichtag, Mittwoch, dem 21.11.2018, sind insgesamt zwölf der 13 Fragebogen ausgefüllt zurückerhalten worden. Hieraus ergibt sich eine Rücklaufquote von ca. 92%.

Die Ergebnisse wurden nach Erhalt der Fragebögen von der für die Befragung verantwortlichen Person zusammengetragen. Die Auswertung erfolgte unternehmensextern. Die jeweiligen Antworten auf die Auswahlfragen wurden Ihrer Skalenauswahl gemäß gezählt. So ergab sich in den Auswahlfragen ein klares Bild zu den Vorstellungen der Mitarbeiter. Die Antworten in den offenen Fragestellungen wurden ungefiltert zusammengetragen und so als direkte Vorschläge in der Auswertung aufgeführt. So wird in beiden Bereichen die Objektivität in der Auswertung sichergestellt.

Die Kernaspekte wurden für den Ergebnisworkshop mit allen Mitarbeitern genutzt, um Aufgabenstellungen zu entwickeln, die in Kleingruppen bearbeitet werden mussten. Zusammenfassend konnte auf Basis der Befragungsergebnisse das folgende Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens in Bezug auf die Kernthemen der Mitarbeiterbefragung gewonnen werden.

Bereich	Beurteilung				
	schlecht			gut	
	-2	-1	0	1	2
Arbeitsplatz und -situation				●	
Störfaktoren bei der Arbeit	●				
Kommunikation im Unternehmen			●		
Wissensaustausch im Unternehmen				●	
Zusammenarbeit / Betriebsklima				●	
Führung und Vorgesetzte				●	
Weiterbildungsmöglichkeiten		●			
Innovation				●	
Zufriedenheit allgemein				●	

Abbildung 5: Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis dieser Kernerkenntnisse konnten fünf Hauptthemen der notwendigen Organisationsentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter herausgestellt werden. Die Hauptthemen sind in Fragestellungen formuliert, die insgesamt drei Kleingruppen bearbeitet haben:

1. Wie kann die Entlohnung als Motivationsgrund wirklich zufriedenstellen und nachhaltig wirken?
2. Kann eine Arbeitszeiterfassung zu einer Verbesserung der im Unternehmen genutzten Arbeitszeitmodelle führen?
3. Wie kann deutlichere Kommunikation stattfinden und so transparentere Informationen generieren?
4. Wie soll aktive Personalentwicklung im Unternehmen umgesetzt werden?
5. Wie sieht erfolgreiche und motivierende Führung durch Vorgesetzte aus?

### Workshopgestaltung

Die Zielsetzung des durchgeführten Workshops ist zweigeteilt:

1. Die Mitarbeiter sollen persönlich durch den für die Befragung verantwortlichen Mitarbeiter über die Ergebnisse der Befragung objektiv informiert werden.
2. Die Geschäftsleitung soll in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aktiv im Rahmen von Kleingruppenworkshops an der Entwick-

lung konkreter Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen arbeiten, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und die Mitarbeiter aktiv in die Organisationsentwicklung einzubinden.

Die Geschäftsleitung wurde vor der Workshop Durchführung über die Befragungsergebnisse informiert. Ebenfalls wurden die Intensivthemen, die sich auf Basis der Befragungsergebnisse ergeben haben, für die Kleingruppenworkshops mit der Geschäftsleitung diskutiert und von der Geschäftsleitung gutgeheißen. Alle drei Geschäftsführer und der Direktor Marketing/Vertrieb waren während der Diskussion anwesend und stimmten einstimmig allen Intensivthemen zu.

Der Workshop, zu dem alle Mitarbeiter des Unternehmens und die Geschäftsleitung eingeladen wurden, fand am Mittwoch, dem 12.12.2018 im Tagungszentrum des Unternehmens statt. Der Zeitraum des Workshops konzentrierte sich auf einen halben Arbeitstag von 9.00 Uhr bis 14.00 Uhr. So sollte sichergestellt werden, dass zum einen ausreichend Zeit zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Verfügung stand, zum anderen aber auch der Zeitrahmen begrenzt wurde, um die Geschäftsabwicklung an diesem Tag weiter sicherzustellen. Insgesamt nahmen neun Mitarbeiter und drei Mitglieder der Geschäftsführung am Workshop teil. Die übrigen Personen waren aufgrund von Krankheit, Urlaub oder Geschäftsreisen verhindert.

Alle Workshop Unterlagen inkl. der Befragungsergebnisse sind den Mitarbeitern im firmeninternen Intranet zur Verfügung gestellt worden. So konnten auch alle abwesenden Personen sich hierüber informieren und wurden in die Lage versetzt, sich auch zeitverzögert mit den Themen auseinanderzusetzen und darauf, falls gewünscht, zu reagieren.

Es wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung detailliert vorgestellt und anschließend das daraus resultierende Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens erläutert. Anschließend wurde in den konkreten Aufgabenteil des Workshops übergeleitet. Die Kleingruppen wurden gelöst und bestanden aus je einer Führungskraft und jeweils drei Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. So wurde die Geschäftsleitung direkt eingebunden und die Kommunikation untereinander gesteigert. Ebenfalls wird so die operative Unternehmensebene, die durch die Mitarbeiter repräsentiert wird, mit der strategischen Sichtweise der Geschäftsleitung kombiniert. Ziel ist so die optimale Ausarbeitung von zum Unternehmen passenden und für das Unternehmen umsetzbaren Verbesserungsmaßnahmen.

### ***Lessons Learned***

Die drei Kleingruppen arbeiteten ca. 90 Minuten an den fünf Fragestellungen. Anschließend erfolgte die Präsentation der Kleingruppenergebnisse. Insgesamt konnten die folgenden Kernergebnisse zu den jeweiligen Fragestellungen gesammelt werden:

1. Wie kann die Entlohnung als Motivationsgrund wirklich zufriedenstellen und nachhaltig wirken?  
Gehaltsniveau wird von den Mitarbeitern als fair wahrgenommen / Gehaltsunterschiede innerhalb des Unternehmens werden antizipiert / Bonuszahlungen sollten individuell beeinflussbar sein / Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter ist verbesserungswürdig.
2. Kann eine Arbeitszeiterfassung zu einer Verbesserung der im Unternehmen genutzten Arbeitszeitmodelle führen?  
Gleitzeitmodell des Unternehmens wird sehr positiv bewertet / Zeiterfassung schafft objektive Gleichbehandlung / Arbeitsschutz wird verbessert / Zeitemausgleich muss überlegt werden.
3. Wie kann deutlichere Kommunikation stattfinden und so transparentere Informationen generieren?  
Es finden zu viele Meetings statt / Meetingzeiträume und Spielregeln sollen eingehalten werden / Fokusmeetings sollen für Leuchtturmprojekte eingeführt werden / Schnittstellenkommunikation zwischen den Unternehmensbereichen fehlt.
4. Wie soll aktive Personalentwicklung im Unternehmen umgesetzt werden?  
Individuelle Förderung und entsprechende Anpassung der Weiterbildung / Personalentwicklungsplan mit dem Vorgesetzten fehlt / Bedarfsorientierung und Bringschuld des jeweiligen Mitarbeiters.
5. Wie sieht erfolgreiche und motivierende Führung durch Vorgesetzte aus?  
Mitarbeiter Gleichbehandlung sicherstellen / Individualität der Mitarbeiter erfordert flexible Führungskräfte / Kritikfähigkeit und Kritikwilligkeit müssen gesteigert werden / Vorbildfunktion muss durch die Führungskraft gegeben sein.

## Schlussfolgerungen und Grenzen der Studie

Die Organisationsentwicklung ist eine sehr vielfältige Herausforderung für die Geschäftsführung von Unternehmen. Dem angestrebten Wandel kann nur durch die Einbindung der Mitarbeiter des Unternehmens Rechnung getragen werden. Daher gelten Mitarbeiterbefragungen als eines der Kernwerkzeuge in Bezug auf die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in der Organisationsentwicklung.

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann generell die Wirkung erzeugen, sehr einfach zu sein. Allerdings wird aus den vorliegenden Ausarbeitungen deutlich, dass eine Mitarbeiterbefragung ein sehr komplexes Instrument ist. Friedrich (2009) gibt an, dass „die mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung verbundenen Risiken [...] mannigfaltig [sind]“ (Friedrich, 2009, S.20). Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt von der Bereitwilligkeit zur und Offenheit innerhalb der Befragung der Mitarbeiter ab. Um dies sicherzustellen sind die folgenden Aspekte vor der Befragung an die angesprochenen Mitarbeiter zwingend zu kommunizieren:

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Anonymität der Befragten ist sichergestellt. Der Befragungsprozess und alle Befragungsergebnisse sind transparent und werden offengelegt. (Neugebauer, 2003)

Die Mitarbeiterbefragung im betrachteten Unternehmen, die im November 2018 durchgeführt wurde, war die erste Befragung der Mitarbeiter des Unternehmens. Die Befragung wurde, wie in der Literatur als empfehlenswert beschrieben, als Klimabefragung mit Rückspiegelung und als schriftliche Befragung mittels Fragebogen durchgeführt. Auch alle weiteren Qualitätskriterien, wie bspw. die unternehmensexterne Auswertung, Sicherstellung der Anonymität usw. wurden umgesetzt. Die Rücklaufquote von ca. 92% ist als sehr gut einzustufen. Die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter ging über die Teilnahme an der Befragung hinaus. Auch innerhalb des durchgeführten Workshops haben sich die Mitarbeiter und die Führungskräfte des Unternehmens intensiv in die Erarbeitung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung eingebracht. Somit erfüllt die Mitarbeiterbefragung im Unternehmen alle durch die Theorie gestellten Anforderungen und wird als erfolgreich bewertet. Eine Weiterentwicklung und Konkretisierung der ersten Maßnahmen findet zeitnah im Unternehmen statt.

Die durchgeführte Mitarbeiterbefragung als praxisorientierte Fallstudie stellt den Nutzen zur Organisationsentwicklung deutlich dar. Somit kann die Fallstudie als konkrete Vorlage zur (Weiter-)Entwicklung zum

Einsatz in ungarischen klein- und mittelständischen genutzt werden. Demnach wird ungarischen KMU die Möglichkeit gegeben, den auf sie individuell einwirkenden Herausforderungen in der Personaleinbindung und Organisationsentwicklung zu begegnen.

Die Grenzen der Studie sind deutlich. Es handelt sich um eine praxisorientierte Fallstudie, die sich auf ein einzelnes deutsches mittelständisches Unternehmen mit individuellen Herausforderungen bezieht. Eine Generalisierbarkeit der konkreten Befragungsergebnisse ist daher ausgeschlossen. Ebenfalls ist die inhaltliche Gestaltung der Befragung an den Unternehmensaspekten ausgerichtet. Der Zielsetzung der Studie folgend stellt dies allerdings keinen Mangel dar, da Organisationsentwicklung und Personalmanagement in ihrer Umsetzung stets unternehmensindividuell zu gestalten sind. Eine internationale Betrachtung zum Einsatz etwaiger Instrumente kann in weiteren Forschungsvorhaben erfolgen.

## **Literaturverzeichnis**

- Abel, J. – Wagner, P.S. (2017): Industrie 4.0: Mitarbeiterqualifizierung in KMU. *wt Werkstattstechnik online Jahrgang 107 H3*, S. 134–140.
- Armstrong, M. (2009): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. 11. Auflage. Kogan Page.
- Beardwell, J. – Thompson, A. (2017): *Human Resource Management – A contemporary approach*. 8. Auflage. Pearson.
- Borg, I. (2000): *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Hogrefe.
- Bungard, W. (1997): *Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements*. PVU.
- Cummings, T. G. – Worley, C. G. (2009): *Organization Development and Change*. 9. Auflage. South-Western Cengage Learning.
- Domsch, M. – Ladwig, D. (2000): *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Springer.
- Domsch, M. – Schneble, A. (1992): *Mitarbeiterbefragungen – Eine Leitlinie zum Projektmanagement*. Physica.
- Fischer, C. (2015): *Arbeitgeberattraktivität von KMU*. NIERS-Diskussionsbeiträge zur Regionalökonomischen Praxis Nr. 04/2015.
- Friedrich, K. (2005): *Wissensmanagement unter dem Paradigma des Radikalen Konstruktivismus*. Universitätsverlag.
- Friedrich, K. (2009): *Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen*. Arbeitspapiere der FOM Nr. 12.

- Ganserer, J. (1997): Die Mitarbeiter-Meinungsumfrage der Bayerischen Vereinsbank AG. PVU.
- Garrow, V. – Varney, S. – Lloyd, C. (2009): Fish or Bird? Perspectives on Organisational Development (OD). Institute for Employment Studies, Report 463.
- Holm, K. F. (1982): Die Mitarbeiterbefragung. Universitätsverlag.
- Jöns, I. (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. PVU.
- Kühn, T. – Niedermeier, A. – Babic, E. (2019): New Work und die Bedeutung von Organisationskultur, Team- und Beziehungsarbeit. Organisationsberat Superv Coach 26, S. 159–172.
- Lindner, P. – Ludwig, T. – Amberg, M. (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. HMD 55, S. 1065–1085.
- Lines, R. (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 09/2004, 193–215.
- McKenna, E. – Beech, N. (2014): Human Resource Management – A Concise Analysis. 3. Auflage. Pearson.
- Neugebauer, B. (2003): Mitarbeiterbefragungen – Ein Literaturbericht. Zuma-Methodenbericht Nr. 2003/07.
- Öttinger, R. (2004): Mitarbeiterbefragung, der Blick in den Spiegel. *Arbeit Arbeitsrecht*, 04/2004, 24–26.
- Pittino, D. – Visintin, F. – Lenger, T. – Sternad, D. (2016): Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy* 7(2016), S. 75–89.
- Pobel, K. – Müller, G. (1995): Führungskräftebefragungen – von der quantitativen Erhebung zur qualitativen Wirkung: Führung und Unternehmenskultur gezielt gestalten. Verlag für angewandte Psychologie.
- Poór, J. – Juhász, T. – Machová, R. – Bencsik, A. – Bilan, S. (2018): Knowledge Management in Human Resource Management. *Journal of International Studies* 11(3), S. 295–308.
- Prange, C. – Pinho, J.C. (2017): How personal and organizational drivers impact on SME international performance. *International Business Review* 26(6), S. 1114–1123.
- Sonneberg, G. – Schmidt, K. (2000): Mitarbeiterbefragung im kommunalen Bereich am Beispiel des Interkommunalen Leistungsvergleiches. Springer.
- Steimer, S. (1999): Führungscontrolling mit Mitarbeiterbefragung. Universitätsverlag.
- Venegas, B. C. – Thill, K. – Domnanovich, J. (2017): The importance of Strategic Competence in Human Resource Management: Evidence from Austria, Czech Republic, Hungary and Slovakia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research* 4(2).
- Waclawski, J. – Church, A. H. (2002): Introduction and overview of organization development as a data-driven approach for organizational change. Jossey-Bass.
- Zsuzsak, K. – Poór, J. (2016): The practice of Human Resource Management in Hungary & Slovakia 2015-2016.

# A szubjektív térérzékelés módszertana és felhasználásának lehetőségei a turizmus kutatásban

*Tóth Tímea Zsófia<sup>1</sup>*

**ABSZTRAKT:** A szubjektív térérzékelés módszertana, a kognitív térképezés egy rendkívül izgalmas és sokszínű technika, amelyet kialakulása óta számos tudományterület felhasznált már. A fogalom a huszadik század közepétől jelenik meg a szakirodalomban, mint a behaviorista földrajz egyik legfontosabb módszere. A lényegében pszichológiai alapokkal rendelkező technika a földrajz, az ökológia, az urbanisztika, a regionális gazdaságtan és természetesen a menedzsment különböző területein is fellelhető. A kognitív térképezés és a turizmus elválaszthatatlanok egymástól, hiszen a módszer alapját a világ térbeli rendjének gondolati úton való leképezése jelenti. Ez a gondolati térkép erősen befolyásolja a környezet észlelését, az utazási helyszín kiválasztását, illetve a bejárni kívánt útvonalakat is. A tanulmány a kognitív, illetve mentális térkép fogalomrendszerét és elméleti háttérét ismerteti, valamint sorra veszi a hazai kutatások eredményeit, amelyeket a módszer segítségével végeztek a turizmus területén. Mindezen túl a kutatás a jövőbeli hasznosítási lehetőségekre is kísérletet tesz.

**KULCSSZAVAK:** kognitív térképezés, mentális térképezés, kognitív reprezentáció, turisztikai desztináció

JEL kódok: D91

## Bevezetés

A 21. században a fogyasztók teljes átalakuláson mentek keresztül, nem csak a viselkedésükben, hanem alapvetően gondolkodásukban is. Ennek megismeréséhez és megértéséhez speciális és emberközpontú kutatásokra van szükség, amelynek köszönhetően ismét reneszánszát élik a behaviorista geográfiához kapcsolható szubjektív térérzékeléssel kapcsolatos vizsgálatok. A posztmodern gondolkodás középpontjában az egyén, illetve azok a folyamatok állnak, amelyekben aktívan részt is vesz. A mai világunk fogyasztója szerves részévé kíván válni az információszerzés és a kiválasztás folyamatának. Ez a turizmus területén sincs másképp, hiszen

---

<sup>1</sup> Tóth Tímea Zsófia, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, doktorandusz (tothtsofia@gmail.com)

elmondható, hogy a posztmodern turista jól tájékozott, nem választja a tömegtermékeket, valamint a megtervezésben és a programon is aktívan kíván részt venni. Shaw és Williams ezt úgy fogalmazza meg, hogy az ipuszturialis társadalom turistája „bámul”, a posztipuszturialis társadalom turistája pedig részt vesz (Shaw–Williams, 2004). A tömegturizmus elutasításra kerül, az egyéni szervezett utak és az egyénre szabható szolgáltatások kerülnek előtérbe. A szabadidős és nem szabadidős tevékenységek már nem határolódnak el mereven egymástól, kialakul a heterogén kereslet, a középpontba pedig nem az ár, hanem az egyediség és a minőség keresése kerül (Árva–Deli-Gray, 2011). Mindezeket felsorakoztatva jutunk el ahhoz a megállapításhoz, hogy olyan átfogó vizsgálatra van szükség a turizmus területén, ahol az egyén és az egyedi igények válnak hangsúlyossá. Ennek felméréséhez egy olyan irányzathoz kell visszanyúlni, amely ötvözi a geográfia és a pszichológia tudományterületét; ez pedig nem más, mint a behaviorista geográfia. A tanulmány az irányzat bemutatásán túl, a kognitív, illetve mentális térkép fogalomrendszerét és elméleti hátterét kívánja ismertetni, valamint sorra veszi a hazai kutatások eredményeit, amelyeket a módszer segítségével végeztek a turizmus területén.

### **A behaviorista geográfia**

Az 1960-as évektől nyert térhódítást a behaviorista geográfia, amelynek első jeles képviselője az amerikai származású Kevin Lynch volt. A klaszszikus földrajzi irányzatokhoz képest merőben újat mutató ágazat, a hagyományos térfelfogással szemben a társadalom által érzékelt teret helyezte a középpontba (Lynch, 1960). Az irányzatok közti különbség a tér meghatározásában rejlik, hiszen a hagyományos értelmezésben egy adott hosszabb-rövidebb ideig állandó környezetről beszélnek, míg az új irányzatban egy dinamikus, változatos és személyenként eltérő tudati képződményként definiálják a teret. Az alapvető feltevésük nem más, mint hogy az emberek viselkedését nem a tér objektív szerkezete, hanem annak az észlelés során keletkezett szubjektív képzete határozza meg (Kiss–Bajmócy, 1996; Bajmócy–Csíkos, 1997). Korábbi társadalomtudományi kutatások közül kiemelhető Malinowsky kulturális antropológus vizsgálata, amely már 1922-ben is arra volt kíváncsi, hogy hogyan épül fel a nyugatcsendes-óceáni térség és a Trobriand-szigetek közti kereskedelmi lánc. A szigetlakók a közvetlenül szomszédos szigeteket tartották közelinek és ez

hatással volt a kereskedelmi kapcsolatainak alakulására is. Ebben a munkában még nem esik szó kognitív térképezésről, de a térhasználattal kapcsolatos megállapításai már úttörőnek számítottak.

Maga az irányzat nagyobb hangsúlyt fektet a viselkedési folyamatok térbeli jellemzőire: az érzékelésre, a tanulásra és a térhez köthető mentális folyamatokra, valamint a jelenségek miértjeire, a mozgások okaira keresi a választ (Golledge, 2006). A behaviorista geográfia alapját az a folyamatértelmezés jelenti, amely a dinamikusan változó valóságot és a hozzá kapcsolható emberi viszonyt vizsgálja. Ez a fordulat az 1970-es évekre tehető, amikor az irányzat képviselői új teóriák és módszerek felé fordultak, annak érdekében, hogy értelmezhetővé és vizsgálhatóvá tegyék az objektív valóságot az egyén szempontjából. Középpontba került az egyének viselkedése, annak leképeződése, valamint a külső információk kódolása és azok hosszú távú tárolása is.

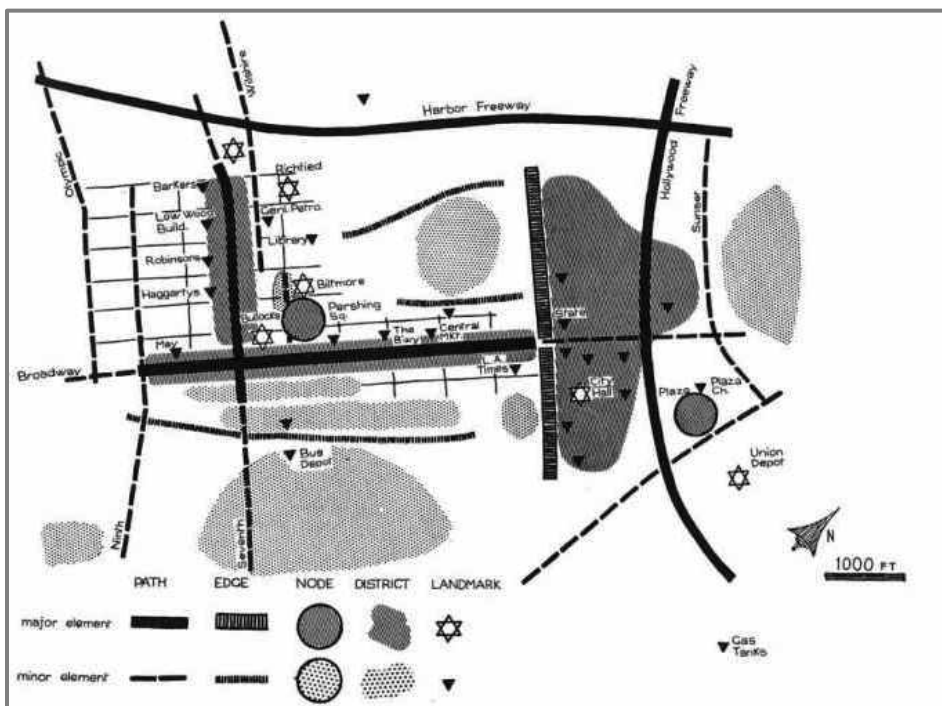
Összességében elmondható, hogy a behaviorista geográfia az egyént állítja a középpontba, nem csoportokban gondolkodik, hiszen a társadalom viselkedése az egyének viselkedéséből tevődik össze. A humanista földrajzhoz hasonlóan legtöbbször kvalitatív módszerekkel történik a vizsgálat, amelyek interjúkat, megfigyeléseket és visszaemlékezéseket is tartalmaznak (Golledge, 2006).

### **Az irányzat módszertana**

Az Amerikai Földrajzi Társaság éves gyűlésén már 1965-ben az egyik szekció *A környezetészlelés és a magatartás* nevet viselte. Ezen a fórumon olyan új fogalmak láttak napvilágot, mint a mentális térkép, a térbeli magatartás, valamint az objektív és szubjektív tér problémája (Sipos, 2011). Érezhető, hogy óriási változáson ment keresztül ezekben az évtizedekben a földrajztudomány, hiszen szakítottak a hagyományosnak mondható térszemlélettel, amelynek egyik bizonyítéka a földrajztudomány és a pszichológia tudományterület fúziójából létrehozott *Image and Environments* című írás. A Roger Downs és David Stea tollából származó tudományos mű maximálisan alátámasztja a kognitív térképezés interdiszciplináris jellegét. A behaviorista forradalom azokra a fejekben lévő képzeteknek a vizsgálatára irányította a figyelmet, amelyek valóban meghatározzák az egyén és a társadalmi csoportok térbeli cselekedeteit.

A kutatások alapvető módszertana a mentális térképek vizsgálata, amely tökéletes lenyomatot ad a valós tér szubjektív leképezéséről (Cséfalvay, 1990). Az ilyen jellegű kutatások mindig módszertani kihívásokkal küzdenek, amelynek legfontosabb eleme, hogy miként kerülnek előhívásra ezek a kognitív elemek és folyamatok. A tudati képet befolyásoló tényezők is fontos szerepet kapnak a térképek lehívásakor, hiszen az egyén személyisége és a mentális térképek között szoros kapcsolat van (Gould, 1975). Ez alapján Gould két csoportra osztotta a társadalmat: az egyik a felfedező, kutató embertípus, a másik, aki megelégszik a szűkebb környezet megismerésével is. Ebből adódóan a *space searchers* vagyis a kutató típus sokkal pontosabb és részletesebb képet tud adni a körülötte lévő világról, mint a beszűkült élettérrel rendelkező társaik. A külvilágról alkotott képre tehát hatással van az egyén személyisége, életkora, társadalmi helyzete és foglalkozása is. A kognitív térképek éppen ezért napról-napra változnak, fokozatosan alakulnak ki. Tartalmuk egyéneknél különbözhet, de főként az egy társadalmi csoportokhoz tartozó egyéneknél hasonlóságot is mutatnak (Garda, 2009). Pontosan ezen tulajdonsága miatt alkalmazható a változások nyomon követésére, amely a mai dinamikus változó világunkban egy rendkívül fontos szempont.

A módszertan alapjait *Kevin Lynch: The Image of the City* című írása jelenti, ahol három amerikai városról Bostonról, Los Angelesről és Jersey City-ről készültek kognitív térképek, rajzolás útján. Az író vezette be a mentális térkép fogalmát, amely bár szoros kapcsolatban áll a kognitív térképezéssel, célszerű őket elkülöníteni egymástól. A vizsgálat alapját a városok szerkezete és a mentális térképek közötti kapcsolat jelentette, ahol arra a kérdésre kereste a választ, hogy az egyes városok struktúrája mennyire befolyásolja azok olvashatóságát, modellezhetőségét (Lynch, 1960). A rajzos módszer által Lynch öt fő kategóriát különböztetett meg, amelyek fontos szerepet töltenek be a mentális térképeken: 1) *utak, úthálózatok, útvonalak*, 2) *törés-határvonalak*, 3) *csomópontok*, 4) *területek, övezetek*, 5) *iránypontok, tájékozdási pontok*. Ezek a kategóriák maximálisan kivehetőek a Los Angelesről készült mentális térképen is (*I. ábra*), valamint már a hazai szakirodalomban *Cséfalvay Zoltán: Térképek a fejünkben*, illetve *Letenyey László: Településkutatás* című munkáiban is szerepelnek.



1. ábra: Los Angeles rajzolt mentális térképe

Forrás: Lynch (1960)

### A kognitív és mentális térképek

A kognitív és mentális térképek, mint a behaviorista geográfia alapvető módszertana számos szakirodalmi írásban egymás szinonimájaként szerepel, azonban a tanulmány egyik célja a két fogalom közti különbség feltárása. Az emberek tágabb környezetéről alkotott képét már az 1960-as évek előtt is tanulmányozták (Gulliver, 1908; Trowbridge, 1913), valamint Tolman már 1948-ban használta a kognitív térkép kifejezést. Mindezek ellenére a módszertan alpművének a korábban már említett *Kevin Lynch: The Image of the City* című munkáját tekintik. A kognitív térkép fogalmi meghatározásakor Lynch (1960) és Milgram (1972) olyan belső képekről beszélnek, amelyeket az egyén alakít ki egy adott helyszínről. Downs és Stea (1977) nézete szerint a kognitív térképezés nem más, mint egy olyan absztrakció, amely magába foglalja azokat a kognitív, illetve mentális képességeket, amelyek segítségével összegyűjtjük, rendezzük, tároljuk, valamint felidézzük, vagy akár manipuláljuk a körülöttünk lévő térre vonatkozó információkat. A kognitív térképezést egy pszichológiai

folyamatként is leírhatjuk (Rácz, 2012), amelynek eredményeképpen kialakul egy sajátos kép, a kognitív térkép, amely olyan tudati képződményként jelenik meg, ami térképi elemekből és a hozzá kapcsolható szubjektív képzetektől áll. A mentális térkép fogalmát (Kiss, 2005) szorosan kapcsolhatjuk a kognitív térképhez, azonban az csupán az egyén kognitív térképének adott eszközökkel megjelenített része. A kognitív térkép tehát nem nevezhető mentális térképnek, csupán egy mentális képnek, amelynek különböző módszerekkel való megjelenítésének eredménye lesz a mentális térkép (Rácz, 2012).

Összegezve tehát elmondható, hogy a kognitív térképezés egy adott személyben lejátszódó komplex pszichológiai folyamat, amely a külvilágtól az egyén felé irányul és egyértelműen egy raktározó műveletként írható le. A mentális térképezés természetesen a kognitív térképezésen alapul, hiszen annak előhívását jelenti adott eszközökkel. A módszer alapvetően kartográfiai elemekre épít, de számos előhívási technika közül választhatunk a vizsgálat során. Megjelenítési formákat tekintve négy kategóriát különböztethetünk meg a mentális térképekből (Didelon et al., 2011): *kognitív térkép, vázlatos térkép, magyarázó térkép és klasszikus mentális térkép*. Kognitív térképen Didelon a tér újra értelmezését érti, ahol a térképek a térelemek szelekciójából jönnek létre, amelyeket az egyén individuális jellemzői formálnak. A vázlatos térkép során általában egy üres papírra készül az adatfelvétel, ahol egy specifikus tér feltárására irányul a vizsgálat. Itt alapvetően az útvonalakra, illetve a térbeli pozicionálásra helyezik a hangsúlyt. Ennél a módszernél a kutatást gyakran erősítik statisztikai modellekkel, amelyek segítik az adatok értelmezését. A magyarázó térképek felvétele során egy preferenciavizsgálat zajlik, amelyek az érzékelt térre irányulnak, illetve egy adott pontot kell megjelölni egy kész térképen. Ennek a kutatásnak lényegesen egyszerűbb a kiértékelése, hiszen a módszernek köszönhetően könnyebben megkülönböztethető a vélt és valós tér. A klasszikus mentális térkép, a megkérdozett térrel kapcsolatos tudására, illetve véleményére kíváncsi kérdőíves szerkezetben (Didelon et al., 2011).

### ***Az adatok felvétele a térképeken túl***

Egy másik elterjedt eljárás a kognitív térképek felderítésére, amikor megadott objektumokat, illetve területegységeket kell megfelelő szempontok szerint sorba rendezni. A módszertan, az úgynevezett rang-módszer *Peter Gould* nevéhez fűződik, amelyben a kutató maga sorolja fel azokat az ob-

jektumokat, amely vizsgálatának tárgyát képezik és ezeket kell a résztvevőknek megadott tulajdonságok szerint rendezni. A választást segítő kérdések általában a szimpátiára, népszerűségekre támaszkodnak, például: „Milyen szívesen élne hosszabb időn keresztül az alábbi országokban?, Milyen szívesen töltené szabadságát az alább felsorolt országokban, ha anyagiak nem korlátoznák döntésében?”. A válaszok alapján pedig a kutató készíti el a megfelelő térképeket. Ilyen vizsgálat volt *Peter Gould és Rodney White* kutatása, ahol amerikai egyetemistákat kérdeztek az országukhoz köthető sztereotípiákról, területi különbözőségekről, amelyek alapvetően befolyásolják a mindennapi közlekedést, útvonalak választását, lakóhelyek kiválasztását, vagy akár magát a turizmust is (Gould–White, 1974).

Hazánkban már az 1990-es évek közepétől végeznek a kognitív térképezés előhívására irányuló kutatásokat. A módszertani alapokat *Letenyey László* fektette le *Településkutatás* című munkájában, amely hatalmas segítséget jelent a témával mélyebben foglalkozó kutatók számára a vizsgálat megtervezése, lebonyolítása és kiértékelése során. Tudományos munkájából kiderül (Letenyey, 2006), hogy a kognitív térképeket az alábbi módszerekkel hívhatjuk elő:

- tisztán kvantitatív jellegű adatfelvétel;
- tisztán kvalitatív, nem rajzolható adatgyűjtés és feldolgozás;
- szabad térképrajzolatáson alapuló adatfelvételek;
- standardításra törekvő térképrajzolatás;
- kész (tér)képekből kiinduló adatfelvételek.

Az adatfelvétel sokszínűségén túl a vizsgálatok léptéke is rendkívül széles spektrumon mozoghat (Gold, 2009), hiszen a kutatás tárgya lehet egy település, egy ország, egy kontinens, vagy akár az egész világ. Nyilvánvalóan minél kisebb léptékű a kutatás, annál pontosabb képet ad az adott területről. Hasonlóan széles spektrumú lehet a módszertan felhasználása is, hiszen – a településkutatások mellett – fókuszálhat a határ mentiségre, egy-egy városra, egyes régiók, országok imázsának vizsgálatára, de léteznek egyéb fogyasztó központú marketing megközelítések is (pld. üzletválasztás). Ha tisztán a turizmus területére koncentrálnunk, akkor kiemelt jelentőséget kap az adott település imázsa, a valóság és a sztereotípiák összehasonlítása is. Ezek mind olyan vizsgálatok, amelyben segítségünkre lehet a helyi lakosság és a turisták által tárolt városkép előhívása (Cséfalvay–Fischer, 1990).

## A módszer alkalmazásának lehetőségei a turizmus területén

A módszertani alapokat megvizsgálva kijelenthetjük, hogy a kognitív térképek vizsgálata abszolút alkalmas annak feltárására, hogy melyek egy adott régió, terület főbb ismertetőjegyei, melyek a legismertebb területei, illetve milyen eltéréseket mutatnak az adatok a társadalom különböző csoportjait vizsgálva (hol élnek, milyen korúak a válaszadók). Ez turizmusfejlesztési szempontból napjainkban még nagyobb hangsúlyt kap, hiszen a szakemberek folyamatosan arra törekednek, hogy az adott desztináció megfelelő határokkal, lehatárolással rendelkezzen, illetve egységes, megfogható, a külföldiek által is jól azonosítható arculatot alakítsanak ki az egyes régióknak, városoknak, kiemelt turisztikai területeknek. A módszertan alkalmazása során azok a kutatások kerülnek bemutatásra, amelyek hazai szerzők készítettek és valamilyen módon a turizmus tudományterületéhez kapcsolhatóak.

A módszertant imázsvizsgálatra először a Kiss és Bajmócy (1996) szerzőpáros alkalmazta, ahol a Magyarországról kialakult képet elemezték. A kutatást a József Attila Tudományegyetem hallgatói között végezték, akiknek a kiadott feladat alapján egy térképvázlaton kellett 10 perc alatt annyi földrajzi helyet megjelölni amennyi csak eszükbe jutott országunkról. A vizsgálat eredményeképpen kiderült, hogy a hallgatók országképe egyértelműen differenciált, érezhető egy dinamikus Északnyugat-Magyarország, egy átmeneti úgymond átlagos zóna, valamint egy leszakadó Északkelet-Magyarország (Kiss–Bajmócy, 1996). A kutatáson felbuzdulva 1997-ben egy hasonló módszertanra épített vizsgálat látott napvilágot, ahol európai országokról kellett véleményt alkotni a válaszadóknak (Bajmócy–Csíkos, 1997). A kutatásban résztvevőknek 28 európai országot kellett rang-módszerrel sorba rendezni adott kérdések mentén (pld.: Milyen szívesen élne hosszabb időn keresztül az alábbi országokban? Válassza ki azt a hatot, ahol a legszívesebben, illetve ahol a legkevésbé szívesebben élne!). Itt egyértelműen egy-egy ország népszerűségére irányult a vizsgálat, amelyet összevetettek egy korábban készített attitűdvizsgálattal (Csapó–Czachesz, 1995). A két kutatás alapján elmondhatjuk, hogy az egyetemisták véleménye nem sokban különbözött a középiskolásokétól, hiszen mindkét esetben Svájc, Németország és Franciaország végzett az első között. Ez arra utal, hogy az alap- és középfokú oktatásban eltöltött évek alapvetően meghatározzák az adott országokkal szembeni attitűdöket (Bajmócy–Csíkos, 1997).

Adott országra irányult Michalkó Gábor mentális térképvizsgálata is. Kutatásában érettségi előtt álló fiatalokat kérdezett meg a bennük élő Olaszország képpel kapcsolatban. A válaszadóknak egy Olaszország kontúrtérképen kellett a lehető legtöbb földrajzi nevet bejelölniük.



2. ábra: Olaszország legfontosabb térképi elemei a magyar középiskolások fejében

Forrás: Michalkó (1998)

A vizsgálat alapján kiderült, hogy azok a tanulók, akik már egy rövidebb időt eltöltöttek az országban azoknak a mentális térképéhez jobban tapadnak a szubjektív értékítéletek, ez a jelölések számában is mérhető

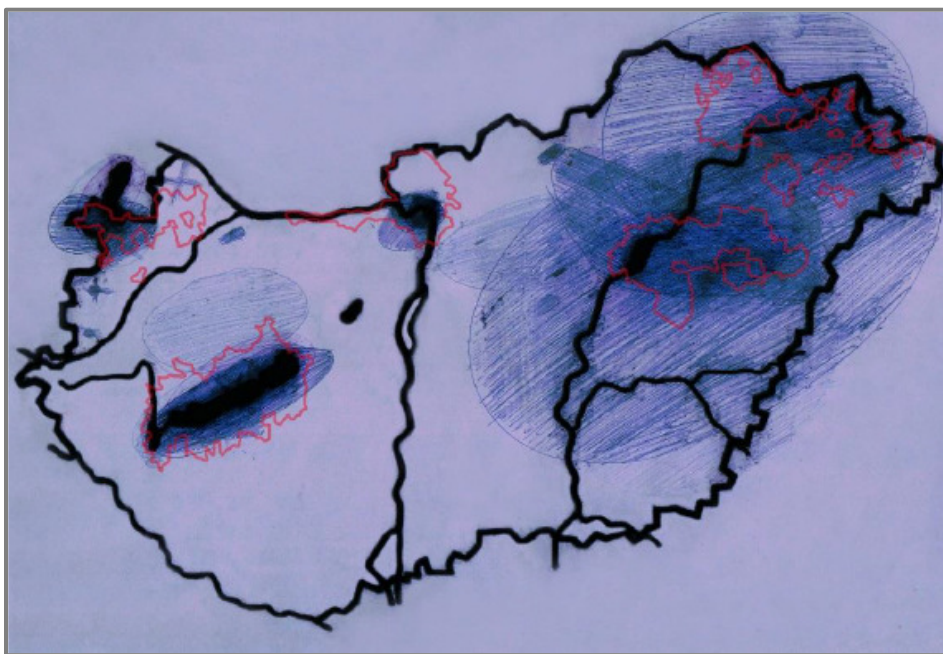
volt. Azok, akik már jártak az országban 9,9, míg, akik még nem csupán 8,5 földrajzi nevet tudtak megjelölni, ezt reprezentálja a 2. ábra is. Velenye, mint a leglátogatottabb turisztikai hely 2/3-os jelölési aránnyal szerepelt a kutatásban, ez is alátámasztja azt a megállapítást, miszerint a turizmus elősegíti a meglévő tudattartalom térképi elemeinek rögzítését egy adott országról (Michalkó, 1998).

A kétezres évekből három kutatás kerül kiemelésre a turisztikai vonatkozásokat figyelembe véve. Az első egy szabad térképrajzoltatáson, valamint rang-módszeren is alapuló Európa vizsgálat. A kutatásban résztvevő főiskolai hallgatóknak egy üres lapon kellett lerajzolniuk Európát. Nem csak a kontinentst, hanem az azon található országokat is fel kellett tüntetniük országhatárral és az országok megnevezésével együtt. Az emlékezetből készített térképekből kiderült, hogy a hallgatóknak egyáltalán nincs egy egységes Európa képük, hiszen egyes esetekben egész Skandinávia hiányzott a térképről, illetve erősen érezhető volt Kelet-Európa hiányos ismerete is. Dél-Európa nyugati része, illetve Nyugat-Európa azonban sokszor hangsúlyosan szerepel és egyértelműen körülhatárolható a rajzokon. Ez a szerző szerint a jellegzetes földrajzi elhelyezkedésüknek köszönhető, illetve a „jó helyekről” alakulhatnak ki határozott térbeli képzetek, ezek orientálják a térbeli cselekvéseket és választásokat. Így a térképek elemzésekor az említési arányok és pontosság vizsgálata által információkat kapunk arról, hogy miként értékelik tudatukban Európa országait a vizsgálatban résztvevő hallgatók (Barna, 2004).

A második kiemelt kutatás középpontjában egy turisztikailag frekvenciált magyarországi város, Pécs állt. A tanulmány keretében a város fiatal lakóinak térélményeire fókuszáltak, akik életmódjukból és korukból adódóan változatos és igen rugalmas térpályákat járnak be. Ez az a társadalmi csoport, amelynek véleménye megkerülhetetlen a városi fejlesztési folyamatok során, hiszen amit hosszú távra terveznek a város életében, az e felnövekvő generáció és természetesen az ide látogatók használatába kerül majd a későbbiekben. A térképek elemzése során a rendszer- és struktúraváltás hatására végbement városszerkezeti átalakulás térbeli-társadalmi leképeződései kerültek feldolgozásra és bemutatásra. A vizsgálat során szabad kézzel térképes formában kellett ábrázolni a szabadidő eltöltésének és a városban használt tereknek a helyszíneit, valamint félig irányított nyitott kérdések megválaszolására került sor. A kérdések Pécs ismert tereire, városrészeire, valamint a városban található kulturális programokra, a szabadidő eltöltésének lehetőségeire irányultak. A térképek

alapján megállapításra került, hogy a városközpont szerepének és funkciójának változása, illetve az új fogyasztási központok kialakítása nem eredményezte a belváros leértékelődését. Az ábrázolásokból egyértelműen kiderült, hogy Pécs történelmi központja jelenti a „város” fogalmát az itt lakók számára, ez a változó funkciójú centrum elsősorban a kulturális és vendéglátó-ipari kínálatával, valamint nyitott tereivel vállal aktív szerepet a város élhetőbbé tételében (Trócsányi–Stefán, 2009).

Az országok és városok vizsgálata mellett a korábban már említett határok és lehatárolás is fontos szerepet kap a turizmus területén, leginkább azon szakemberek számára meghatározó jelentőségű ez, akik a turisztikai desztinációk fejlesztésével foglalkoznak. A korábban már említett egységes arculat és imázs létrehozásához elengedhetetlenül szükséges az egyes területek jó lehatárolása.



**3. ábra: Mentális és tényleges térkép a kiemelt turisztikai fejlesztési térségekről**

*Forrás: Jóvér et al (2019)*

A 2019-es próbakutatás a jelenleg hatályos turisztikai fejlesztési egységek ismertségére és beazonosíthatóságára tesz kísérletet (Jóvér et al. 2019). A kismintás felmérésben kész térképen alapuló lekérdezésre került

sor, ahol a vízfelületek, illetve az országhatár jelölésre került. A válaszadóknak az újonnan lehatárolt turisztikai desztinációkat kellett megjelölniük, ezek a későbbiekben digitalizálásra kerültek, majd egymásra illesztve egy jól értelmezhető térképet alkottak. A 3. ábrán a kutatás eredményei láthatóak, amelyen szerepel az adott desztináció valóságban lehatárolt területe is.

A válaszadók a Dunakanyar és a Balaton térségét magabiztosan tüntették fel, bizonytalanság az összetett turisztikai területek kapcsán volt fellelhető. A Tokaj–Felső-Tisza–Nyírség, valamint a Debrecen–Hajdúszoboszló–Hortobágy–Tisza-tó esetében volt érezhető az, hogy megkérdőjelezhető a területek valóban egy egységként való kezelése. A vizsgálat során szembetűnő volt az országhatáron túlnyúló gondolkodás megjelenése, ez a Sopron–Fertő térség területén egyértelmű volt. A kutatás felteszi azt a kérdést is, hogy valóban lehet-e ezeket a területeket kizárólag országhatáron belül, az adott tájegységtől leválasztva kezelni, vagy célszerűbb lenne a határokon átívelő turisztikai termékfejlesztés erősítése, esetleges megvalósítása. A hatékonyabb termék és márkáépítés szempontjából megfontolandóak és igazán relevánsak ezek a kérdések (Jóvér et al. 2019).

A módszertannal készült magyar szerzők által készített kutatások részletes eredményeinek bemutatására jelen tanulmány nem vállalkozik. A mentális térképek rendkívül sokrétű felhasználását a kiemelt példák is alátámasztották, azonban a turizmus szempontjából kiemelhető vizsgálatok egy táblázat formájában is összefoglalásra kerülnek (1. táblázat), a felhasznált előhívási technika feltüntetésével.

**1. táblázat: A kognitív térképezés módszerének alkalmazása a turizmus területén**

Kutatás megnevezése	Kutatók	Publikáció éve	Vizsgálat tárgya	Előhívás módszere
Általános és középiskolás fiatalok multikulturális attitűdjei Európa országairól	Csapó Benő Czachesz Erzsébet	1995	Európa pozitív és negatív területeinek vizsgálata	kvantitatív rang-módszer
Egyetemi hallgatók mentális térképei Magyarországról	Kiss János Bajmócy Péter	1996	Magyarországról kialakult kép elemzése	kvantitatív rang-módszer
Európai országok népszerűsége egyetemi hallgatók körében	Bajmócy Péter Csíkos Csaba	1997	Európa pozitív és negatív területeinek vizsgálata	kvantitatív rang-módszer
A magyar középiskolások Olaszország képe	Michalkó Gábor	1998	Olaszországról kialakult kép elemzése	standardításra törekvő térképrajzoltatás
A 14-16 éves tanulók hazánk szomszéd országairól (Ausztria, Szlovákia, Ukrajna, Románia, Szerbia, Horvátország, Szlovénia)	Lakotár Katalin	2004	Magyarország szomszédos országaink vizsgálata	standardításra törekvő térképrajzoltatás
Főiskolai hallgatók Európa-kép vizsgálata	Barna Béla	2004	Európa pozitív és negatív területeinek vizsgálata	szabad térképrajzoltatás és kvantitatív, rang-módszer
A pécsi fiatalok városképe és reprezentációja mentális térképek alapján	Trócsányi András Stefán Klára	2009	Pécs város használt, ismert tereinek vizsgálata, minőségi helyek feltérképezése (szabadidő, kulturális programok)	szabad térképrajzoltatás és tisztán kvalitatív, nem rajzolható módszer
Dunaújváros, (tér)kép a fejekben	Bálint Dóra	2013	Dunaújvárosról kialakított külső és belső attitűd vizsgálata	szabad térképrajzoltatás és tisztán kvalitatív, nem rajzolható módszer
Desztinációk ismertségének vizsgálata a lehatárolás összefüggéseiben	Jóvér Vanda Bagdi Róbert Kóródi Márta	2019	Turisztikai desztinációról kialakított kép a lehatárolás és beazonosíthatóság szempontjából	standardításra törekvő térképrajzoltatás

Forrás: saját szerkesztés

## Összegzés

A tanulmány által bemutatott módszertan a térképészet, a szociológia, és a pszichológia sajátos ötvözetét tárja elénk. A lényegében pszichológiai alapokkal rendelkező technika a földrajz, az ökológia, az urbanisztika, a regionális gazdaságtan és természetesen a menedzsment különböző területein is fellelhető, hiszen a behaviorista nézetek szerint az emberek viselkedését és cselekedeteit a tér objektív szerkezete helyett, annak szubjektív érzékelése határozza meg, így a külvilágnak a tapasztalatok alapján történő egyéni leképezése a „kognitív térképezés” elnevezést kapta (Cséfalvay, 1990). Ez az egyéni véleménnyel és gyakran sztereotípiákkal is felruházott térképezési módszer döntően kartográfiai elemekre épül (helyek, irányok), azonban már hordozza a tudati többlettartalmat is, amely alapvetően befolyásolja az egyén viselkedését. A kognitív és mentális térkép fogalomrendszerére a szakirodalom számtalan nézőpontot felsorakoztat az olvasó számára, azonban ezek élesen különböznek egymástól, hiszen különböző folyamatokat írnak le.

A kognitív folyamatok reprezentálására használt mentális térképek segítségével, számos területről lelapogathatunk olyan egyedi információkat, amelyeket más módszerekkel lehetetlen lenne. Ezért ez a metodika maximálisan alkalmazható adott helység vagy város kapcsolati hálójának elemzésére, a helyi identitás vizsgálatára, a pozitív és negatív területek elkülönítésére (legyen szó városról, országról vagy kontinensről), az adott helyszín imázsvizsgálatára (városmarketing, régiómarketing), illetve a sztereotípiák és a valóság összevetésére is. A módszertan interdiszciplináris jellege miatt egészen egyedi kutatásokat hozhatunk létre a pedagógia (földrajzoktatás, tananyagfejlesztés) vagy akár a művészetek (filmturizmus) fúziójával. Egyes kutatások a szakrális tereket vizsgálják a módszertannal.

A turizmus területén leginkább a turizmusfejlesztés, illetve az új turisztikai desztinációk létjogosultságának vizsgálatakor hagyatkozhatunk a kognitív térképezés módszerére. A desztinációmenedzsment számára egy teljesen egyedi visszajelzést ad ez a módszertan az adott turisztikai termékekről, illetve a kommunikációs csatornák megfelelő hatékonyságáról, valamint az ismertség és a beazonosíthatóság mértékéről is. Hazai kutatások során vizsgálat alá kerülhet a turisztikailag kiemelt városok (Budapest, Debrecen, Pécs, Szeged, Miskolc, Győr) ikonikus épületeinek, helyszíneinek felismerése, illetve a marketingtevékenység során használt vizuális elemeinek beazonosítása. Nemzetközi kitekintésben utazási motívációkat is vizsgálhatunk a kognitív térképezés segítségével. Ezt akár más

tudományterülettel is kiegészíthetjük, így például a mozgóképeken (játékfilmekben) keresztül vizsgálhatjuk Európa, illetve más kontinensek filmes turisztikai célpontjait (London, Barcelona, Párizs, Róma, Los Angeles, Isztambul, New York, Sydney), ezek felismerhetőségét és utazást indukáló hatásait. Természetesen a módszertannal végzett vizsgálatok akkor a leghatékonyabbak, ha visszatérő jelleggel többször elvégzésre kerülnek, így nyomon követhetőek az adott térségben bekövetkezett változások, illetve a társadalom által generált változások is.

### Irodalomjegyzék

- Árva, L. – Deli-Gray, Z. (2011): *Posztmodern turizmus, a posztmodern marketing*. Kautz Gyula Emlékkonferencia, elektronikus formában megjelenő kötete.
- Bajmócy, P. – Csíkos, C. (1997): Európai országok népszerűsége egyetemi hallgatók körében. *Iskolakultúra*., Szeged, 6-7. sz., 71–77.
- Bálint, D. (2013): Dunaújváros, (tér)kép a fejekben. In: Innováció és kreativitás a tudományban konferenciakötet: Romániai Magyar Doktoranduszok és Fialat Kutatók Szövetsége.
- Barna, B. (2004): Térképek szemiotikája. In: H. Varga Gyula (szerk.): *Kommunikáció és nyelvhasználat. Acta Academiae Pedagogicae Agriensis, az Eszterházy Károly Főiskola Tudományos Közleményei Új sorozat XXXI. kötet*, Eger: EKF Líceum Kiadó., 132–141.
- Csapó, B. – Czachesz, E. (1995): Európai fiatalok multikulturális attitűdjei. *Új Pedagógiai Szemle*, (12). 49–57.
- Cséfalvay, Z. (1990): *Térképek a fejünkben*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Cséfalvay, Z. – Fischer, W. (1990): Cigányzene és lakáshiány – sztereotípiák és a valóság ellentéte a Budapest-képben. *Földrajzi értesítő 1-4.*, 207–220.
- Didelon C. et al. (2011): A World of Interstices: A Fuzzy Logic Approach to the Analysis of Interpretative Maps. *The Cartographic Journal*, 48 (2), pp. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.1179/1743277411Y.0000000009>
- Downs, R. – Stea, D. (1977): *Maps in Minds: Reflections on Cognitive Mapping*. New York: Harper and Row.
- Garda, V. (2009): A szubjektív térérzékeléssel kapcsolatos vizsgálatok elméleti háttere és alkalmazási területei. *Tér és Társadalom*, 23 (1), 43–53.
- Gold, J. (2009): Behavioural Geograph. In: E. & Kitchin, *International Encyclopedia of Human Geography*. Amsterdam: Elsevier, 282–293.
- Golledge, R. G. (2006): Philosophical bases of behavioral research in geography. In.: S. Aitken – G. Valentine: *Approaches to Human Geography*. London: Sage. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446215432.n6>
- Gould, P. – White, R. R. (1974): *Mental Maps*. Hannondswoth: Penguin.

- Gulliver, F. P. (1908): Orientation of maps. *Journal of Geography*, 7, 55–58.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/00221340808985373>
- Jóvér, V. – Bagdi, R. – Kóródi, M. (2019): Desztinációk ismertségének vizsgálata a lehatárolás összefüggéseiben. *Economica X. Új évf. 1.*
- Kiss, J. P. (2005): A mentális térkép. In.: J. Nemes Nagy: *Regionális elemzési módszerek. Regionális Tudományi Tanulmányok 11.* Budapest: MTA ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport, 96–98.
- Kiss, J. – Bajmócy, P. (1996): Egyetemi hallgatók mentális térképei Magyarországról. *Tér és Társadalom 10. évf. 2-3 sz.*, 55–68.
- Lakotár, K. (2004): Bennünk „élő” szomszédaink. Kognitív térképek tartalmi elemei a szomszéd országokról. *Iskolakultúra, 11*, 109–116.
- Letenyei, L. (2005): Településkutatás – A települési és térségi szervezés társadalomtudományos alapozása. Budapest: Ráció Kiadó.
- Letenyei, L. (2006): *Településkutatás I-II.* Budapest: TeTT könyvek.
- Lynch, K. (1960): *The Image of the City.* Cambridge, Massachusetts, Egyesült Államok: MIT Press.
- Michalkó, G. (1998): Mentális térképek a turizmus kutatásában, A magyar középiskolások Olaszország képe. *Tér és Társadalom, 12. évf. 1-2 sz.*
- Milgram, S. (1972): A Psychological Map of New York City. *American Scientist*, 60, 194–204.
- Peter, G. (1975): Acquiring spatial information. *Economic geography*. 51., 87–99.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/143066>
- Rácz, A. (2012): *Szegregáció a fejekben. A statisztikai és a mentális társadalmi-és térbeli elkülönülés vizsgálata Szegeden.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Shaw, G. – Williams, A. (2004): *Tourism and Tourism Spaces.* London: SSGR Publications.
- Sipos, E. (2011): „Olvasható városok”, avagy a kognitív térképek módszerének használata egy konkrét városkutatási munka példáján. In.: Tudományos Évkönyv 2010: Merre tovább: gazdaság és társadalom, realitás és esély. *Budapesti Gazdasági Főiskola*, Budapest, 431–443.
- Tolman, E. (1948): Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, 55, 189–208. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0061626>
- Trócsányi, A. – Stefán, K. (2009): A pécsi fiatalok városképe és reprezentációja mentális térképek alapján. In.: J. Tóth, Z. M. Császár – A. Hasanovic-Kolutác: *Társadalomföldrajzi kutatások makro-mezo és mikrotérségekben.* PTE TTK FDI, Pécs: Publikon Kiadó, 127–138.
- Trowbridge, C. (1913): On fundamental methods of orientation and imaginary maps. *Science*, 38, 888–897. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.38.990.888>

## **Positioning of University North for the contemporary labour market**

*Hunjet, Anica<sup>1</sup> – Milković, Marin<sup>2</sup> – Vuković, Dijana<sup>3</sup>*

**ABSTRACT:** The positioning of higher education institutions, taking into consideration social developments as well as changes in education, is essential to the development and growth of an education and knowledge-based economy. The dynamics of modern economy and the scientific and technological revolution have created a complex environment and imposed a continuous need for adaptation and innovation in the field of education and knowledge. The education system, as the primary driving force of growth, needs to continuously review its own efficiency and competitiveness. The aim of the paper is to underline the position of University North in the current higher education landscape in Croatia as a thriving and successful university which is setting the bar and creating new values and expectations to meet the challenges and opportunities of the current labour market. The strategic concept pursued by University North is learning-oriented teaching, which is responsive to changes in the environment, new student needs, new occupational profiles, new partners, market demands and the very factors that drive students to learn. To do this successfully, the University has to adopt the latest advancements in technology for learning, and introduce new undergraduate, graduate and post-graduate study programmes. The paper lists new study programmes that meet the student as well as labour market needs. University North occupies a distinctive position in the market owing to its innovative study programmes and active learning.

**KEYWORDS:** new study programmes, active learning, knowledge society, higher education market, positioning

### **Introduction**

There is a large difference between the information society and the knowledge society. According to the UNESCO report (2015), knowledge societies contribute to the well-being of individuals and communities, and encompass social, ethical and political dimensions. The report gives the

---

<sup>1</sup> Hunjet Anica, University of North, Varazdin, anica.hunjet@unin.hr

<sup>2</sup> Milković Marin, University of North, Varazdin

<sup>3</sup> Vuković Dijana, University of North, Varazdin

example of Singapore, which started out as a developing country of shantytowns at independence and achieved economic growth rates that surpass those of most industrialized nations in just four decades by promoting knowledge (education) and creativity. Most theorists consider knowledge society as the contemporary human history, also referred to as post-industrial society, especially after the popularization of this concept by sociologist Daniel Bell in his *The Coming of the Post-Industrial Society* (Bell, 1973). According to Bell, an indicator of information society is primarily the number of employees who produce services and information. Although both information and knowledge society have become increasingly common subjects in public and political discourse, there is no consistent definition of these concepts. A large number of theoreticians agree that education is of vital importance in today's society as a driver of economic growth and development. On the one hand, education represents a critical input on which the pace and quality of economic growth and development depend. On the other hand, it is a valuable output, whose aim is to perform its dual role in the process, an important component of which is to promote social well-being (Todaro, Smith, 2011). Investment in education is an investment in human capital which benefits both the student and the entrepreneur as the employer, as well as the society as a whole. Human capital represents a cumulative outcome of earlier investments in various activities that increase the quality of human resources, i.e. labour productivity. Thus, knowledge, as the foundation for progress, requires collaboration of the government and universities with the industry, where all stakeholders are trying to accomplish a mission together (Etzkowitz, 2008: 74). A clear, complete and accurate description of the issues that need to be solved and possible solutions on the market can be provided only by considering the views of all stakeholders in different areas of the economy. Only through scientific approach can the education system ensure sustainable growth and development of the society as a whole, as well as the sustainability of the entire system. University North aims to be a reputable, modern university which is able to meet the labour market challenges and opportunities by providing content relevant for the development of the community (Hunjet–Kozina–Đukec, 2018: 333).

## **The role of University North in the future of education**

In his work, Campbell claims that the contemporary world is not divided by ideology, but by the degree of development and innovation, considering that the world is currently going through the fourth industrial revolution, which differs from all previous industrial revolutions by its scale and complexity. The proof that the new industrial revolution is indeed taking place is the fact that genetics and artificial intelligence, nanotechnology, robotics, biotechnology and other modern sciences and technologies, which until recently were not interconnected, are now building on each other and driving global economic growth and development. The Fourth Industrial Revolution is characterized by a fusion of technologies that is blurring the lines between the physical, digital, and biological spheres. It is, in its nature, global. It creates enormous opportunities for economic and social development, but also brings about major threats to geopolitical security, the labour market, future jobs, income equality, as well as the system of values and ethical standards. In parallel with the new industrial revolution, socio-economic, demographic and geopolitical changes are taking place, which, individually and synergistically, are affecting the spheres of labour and education as parts of society's growth and development. Changes manifest themselves in the emergence of new jobs and occupations, which will partially or completely replace the existing ones.

Willinsky writes about a managerial revolution in what might be thought of as a transformed commodities market, in which knowledge is regarded as the value-added and the most effective commodity which is derived from static interpretation of data, data analysis, market research and knowledge of different marketing strategies (Willinsky, 2005: 97). In this context, Peter Drucker (Drucker, 2006) predicts that knowledge workers will be the drivers of the knowledge society (Liessmann, 2008: 28), which indicates that a fundamental social transformation has taken place in which “the material economy” must be replaced by the so-called “symbolic economy” (Prisching, according to: Liessmann, 2008: 28). Liessmann also states that, through the concept of knowledge worker, Peter Drucker defined the vision of a new utopia of free and individual access to the crucial resources of the new society. In the years to come, jobs in the field of mathematics and informatics, architecture, and, to a lesser degree, management and trade, will gain in importance. Adverse trends will

continue in the manufacturing industry and production. Waste management, tourism, health and food industries have generated a range of new occupational profiles that require new competences, i.e. new skills and abilities, primarily in the field of communication, as well as new methodologies, and an understanding of factors and actors essential for growth. Considering the above, University North is striving to develop study programmes that meet the current demand, as evidenced by continued innovation of the educational process, expanded capacity, and new models of practice. In order to help young people develop 21<sup>st</sup> century skills, the process calls for innovation that will enable greater creativity and flexibility, and facilitate personalized learning and the acquisition of new skills (Hunjet–Geček–Mrvac, 2015: 237). With this in mind, University North strives to develop new functional skills and abilities in students. Quality education system is generally defined as a system which creates knowledge, skills, competencies and insights that improve the standard of living, and facilitates sustainable growth and development of a society as a whole (Hunjet–Kozina, 2014: 186). Future (new) occupations require the abandonment of the existing linear principle in education and require multi-functional practical training (new professional and specialist study programmes) as a prerequisite for specialisation in different scientific fields. University North is now reaching the level where creativity and freedom of choice lead to new occupations generated by the labour market.

### **New occupational profiles and knowledge capital**

New jobs are project-based, which means that project has become a framework for initiating and implementing business activities. Project modelling and project networking into continued engagement on specific tasks, i.e. problem-solving is the basis of the new concept of education. The skills and abilities that students must develop at higher education institutions (cognitive skills, constructive problem solving, organizational skills, team work, etc.) form the basis of any occupation. In line with a comprehensive strategy for the polycentric development of science, art and higher education in the Republic of Croatia, University North needs to formulate useful knowledge in an appropriate way and identify models for using research and linking it with the economy, in particular in future development projects (Hunjet–Kozina–Milković, 2014: 216). The education system for future occupations must be based on creativity, intuition, and innovation for the purpose of

solving complex problems. Social skills, such as persuasion, emotional intelligence and negotiation, will be in demand more than equipment maintenance. These skills are called functional skills and they can also be gained through in-house. Cognitive abilities, which include creativity, mathematical reasoning, and visualization, as well as basic skills such as computer literacy, active learning, verbal communication, and process skills (active listening and critical thinking) are also gaining in importance. Unlike the functional, cognitive and process skills, which are developed through formal education, students acquire practical skills through practice. It is therefore necessary to link the economy with education so that through education students are equipped with skills that will enable them to successfully adapt to new situations and deal with future challenges as quickly as possible. Knowledge has market value today, and according to most modern theorists, it guarantees success and social well-being. Education and knowledge are the new factors of competitiveness. Thus, every active member of society, i.e. every employee is required to continuously enhance their existing knowledge. Efforts to achieve competitive advantage are primarily aimed at enhancing business productivity. In a modern global economy, investment in research and development and the improvement of the overall quality of business have become the main determinants of competitive advantage. Quality assurance and constant improvement of the teaching process, study programmes, and all other processes taking place in higher education institutions are becoming increasingly important in higher education (Horvat Novak–Hunjet, 2015: 464). Knowledge is becoming a product, and intellectual property today is more valuable than material resources. Contemporary companies are aware of their own intellectual capital, whether it is patents, knowledge of processes and technology, management skills, marketing and market information, competition knowledge, new product concept, customer and supplier research, analytical patents, rights, licenses, or ideas to improve processes or procedures. Knowledge is subject to continuous review, and it is necessary to invest in it in order to increase competitiveness and subsequently put the knowledge gained to practice. This is important for further professional training and advancement, whereby the acquired knowledge is turned into skills (Hunjet–Kozina, 2014: 419). Intellectual property management requires constant monitoring. In addition, a modern organization not only creates knowledge, but also increases its value. Achieving business excellence, i.e. the positioning on the market as an excellent company and creating high quality products and

services, as the main precondition for growth and development of a company, is not the responsibility of only one function, or one organizational unit, but the result of synchronized action of all functions in the company, according to precisely defined business goals, where knowledge plays a central role.

### **Positioning of University North**

Compared to other types of education institutions, a university is specific due to the very nature of its functions, i.e. the provision of knowledge necessary for performing various activities in a society, and the creation of all necessary preconditions that, in some students, may lead to performing scientific work. The position and role of University North in the labour market of the Republic of Croatia has changed since it was founded. However, throughout its existence some constants have remained. It has been at the forefront of scientific and cultural development; it has encouraged scientific and social criticism and provided a fertile ground for the development of innovative ideas in all spheres of social life. This is evidenced by the high number of students enrolled in undergraduate, graduate and postgraduate study programmes. University North promotes, advances and applies the latest scientific and professional knowledge; it has adopted the concept of lifelong learning; it maintains good relationships and collaborates with similar institutions in the country and abroad (Hunjet–Kozina–Dukec, 2018: 797). Successful segmentation of the education market requires differentiation, i.e. the development of distinctive study programmes. This is what will make University North stand out in the eyes of prospective students. The concepts of positioning and differentiation are closely related to each other, but not synonymous. The latter is aimed at making the study programmes provided by University North distinctive to avoid competition with other study programmes, while positioning implies becoming the preferred choice of university for prospective students. Positioning on the education market encompasses a complex set of perceptions, impressions, feelings, plans and wishes of prospective students when choosing the study programme and the place of their studies. University North is facing increasing competition from other higher education institutions and needs to take into consideration the fact that more and more people of all ages strive to improve their education level as education has never been more im-

portant to business, society and the economy. Due to increasing global competition, many education programmes on the market are very similar in their primary functions; however, their positioning depends on the quality of the programme, but also on its reputation and perceived value. For instance, in addition to University North, various programmes in the field of economics are also delivered by the faculties of economics in Zagreb, Rijeka, and Osijek, as well as numerous private higher education institutions such as VERN and Međimurje Polytechnic in Čakovec. Students choose to pursue an education at University North because of the brand it has developed which ensures that they will follow a high-quality programme at an affordable price. Teaching to small student groups to allow teachers to give each student enough individual attention and time, and increasing the number of teachers' office hours to allow direct interactions between teachers and students, as well as the provision of technical support to teaching staff will facilitate the positioning of the University on the education market. Bearing this in mind, the positioning of University North is a combination of the differentiation strategy and the strategy of segmentation of the education market that is based on the comparison of different studies and educational programmes by students.

**Table 1. New study programmes and new occupational profiles at University North**

<b>New study programmes at University North</b>	<b>New occupational profiles</b>	<b>Academic year in which the study programme was launched</b>
Mechanical Engineering – Graduate study programme	Master of Mechanical Engineering / Mechanical Engineer	2018/2019
Civil Engineering – Graduate study programme	Master of Civil Engineering / Civil Engineer	2018/2019
Multimedia – Graduate study programme	Master / Engineer of Multimedia and Graphic Technologies	2018/2019
Nursing – Management in Nursing – Graduate study programme	Master of Nursing	2018/2019
International Economic Relations and Management - Postgraduate (doctoral) study programme	Doctor of Social Sciences, Field of Economics	2017/2018
Entrepreneurship and EU Funds - Postgraduate specialist study programme	University Specialists in Economics	2018/2019

A programme of transformation has been set up that will position University North as a university that provides competitive study programmes and is capable of responding to industry needs and the challenges ahead. *Table 1* lists new study programmes, new occupational profiles, and the academic year in which a specific study programme was launched.

In order to develop a competitive higher education institution, it is necessary to understand short- and long-term factors that affect the institution and the education market. The effectiveness of education can be defined as the output of a specific analysis that is measured by the level of achievement of the specific learning outcomes of a higher education institution. Measuring the performance of a study programme or a higher education institution is carried out through a variety of procedures that involve monitoring, observing and visiting the institution. In order to measure the performance of an institution, it is necessary to collect relevant indicators, information and evidence that best reflect the efficiency of the institution in terms of student learning and academic achievement. Measuring the efficiency of education creates added value through the process of quality assurance and accreditation and contributes to the building of a culture of evidence at that institution (Hunjet–Kozina–Đukec, 2018: 336). In order to manage education effectively, maintain growth and high level of performance, the University needs to focus on students and labour market stakeholders in the future. Globalization has inevitably led to significant changes not only in the business environment, but also in higher education institutions. The impact of globalization is closely linked to the positioning strategy and is reflected in the creation of a competitive atmosphere that resembles the product market, i.e. the design of new study programmes. In the future, University North will develop marketing strategies to create a brand recognizable on the education market and to differentiate itself from other higher education institutions with the motto “University North, the smarter choice”. Some of the main guidelines for the future development of University North are as follows:

- continuously improve and modernise the teaching process;
- apply an adequate combination of different teaching methods and approaches with the aim of increasing student motivation and engagement in creative and critical thinking activities;
- apply contemporary methods of active teaching (fostering of critical thinking, reasoning and argumentation, group work);
- increase promotional activities with the aim of enhancing the University’s image.

The branding of University North involves not only the branding of an education institution but also the branding of the education itself. The knowledge society and the concept of lifelong learning have become the core values as well as a socio-economic need in a contemporary society.

## **Research methodology and results**

The primary motivation for this research is the current stagnation of the education market, which makes the positioning of University North crucial to its continued success and viability in the education market and the development of new study programmes.

*Table 2.* **Distribution of respondents by study programmes**

<b>Study programme</b>	<b>Number of respondents - full time students</b>	<b>Number of respondents - part-time students</b>
Business Economics - Graduate study programme	-	60
Public Relations - Graduate study programme	-	43
Technical and Economic Logistics - Undergraduate study programme	30	7
Physiotherapy - Undergraduate study programme	20	93
Mechanical Engineering - Undergraduate study programme	19	3
Civil Engineering - Undergraduate study programme	37	-
Production Engineering - Undergraduate study programme	38	-
Multimedia, Design and Application - Undergraduate study programme	37	30
Electrical Engineering - Undergraduate study programme	37	-
Nursing - Undergraduate study programme	28	80
Total number of respondents (full-time and part-time students)	246	317

The main prerequisite for increasing competitiveness is an adequate strategic framework that meets labour market needs for new occupational profiles and distinctive study programmes. The main goal of the research

is to identify the target market; i.e. prospective students, so that communication can be directed towards them, as this is the most important part of the positioning strategy. Next, it should be determined whether University North needs to develop a new communication concept for its (re)positioning considering the new study programmes. The research was conducted at University North (University Centre Varaždin) from March to July 2018, during first year student enrolment period. The sample comprised 562 respondents, of which 62.09% were full-time students and 37.91% were part-time students. 18.32% of the respondents enrolled in graduate studies, while 81.68% of them enrolled in undergraduate studies.

In the academic year 2018/2019, 18.39% of all respondents enrolled in graduate studies, of which 58.25% enrolled in Business Economics. 60.19% of the respondents are aged 25-40. 61.16% of graduate study enrollees are female. 71.61% of the respondents are from Varaždin County, while 13.59% are from Zagreb County. This suggests that University North needs to improve its visibility in Zagreb County and intensify its efforts to position itself among the prospective students of the graduate study programme. 96% of the respondents found out about University North via the Internet. Due to its accessibility, the Internet is an essential tool when it comes to attracting students. The Internet and social networks have influenced the lifestyle of the new generation and the way the new generation thinks, thus confirming McLuhan's thesis that every new medium reshapes human consciousness. To establish a distinctive position relative to its competitors, University North has to develop an effective positioning strategy that will involve increased use of social media as a means of communication with prospective students, thus increasing the speed of information flow, and enhancing its ability to maintain or increase enrolments. 23.48% of the respondents expressed their intention to continue their studies at the University's postgraduate university (doctoral) study programme; 12.98% of the respondents intend to enrol in the postgraduate specialist study programme. The greatest interest in continuing their studies at the postgraduate level is observed among Civil Engineering students (3.74% of the total number of surveyed students) and students enrolled in Multimedia, Design and Application (2.85%).

## **Conclusion**

The contemporary society is witnessing rapid changes that have affected people's lifestyles as well as the nature of work. The education system is under a lot of pressure, as it is the most effective tool in the process of economic and social adjustment to the new conditions. Today, more than ever, there is a need for a wider approach and greater accessibility to education, and in particular the need for high quality and diversified education. The education system of the Republic of Croatia must undergo fundamental changes to be able to stay current. There is a need to provide quality education that is distinctive. Taking into consideration the above, study programmes provided by University North aim to enable students to be not only education recipients but also education providers. Only by adapting and innovating study programmes and curricula and by developing integrated technologies in the field of education, can today's education meet the current needs of the market, broaden future employment opportunities, and enable the development of new knowledge creation models that provide added value. Through new study programmes, University North aims to address primarily the issues relating to (un)employment, (in)adequate employment, and (non)engagement of students in project solution.

The complexity of the University as a higher education institution and the need for it, as the youngest HEI in Croatia, to position itself as a thriving and successful university in the Croatian education market require that it be managed as a modern corporation. The demands placed before the deans, vice-deans and heads of departments, in terms of management, which are becoming increasingly similar to those placed before company managers, drive the development of new study programmes that meet the labour market needs. Today, education is at the heart of global economic, technological, social, political, and cultural transformation that redefines the values of potential economic development. The theoretical contribution of the paper is that it establishes the elements necessary for effective positioning of the University on the education market. The research has major implications for the management as its results suggest that the identified elements are crucial for the positioning of the University. They include continuous improvement of the quality of study programmes as well as the quality of teachers and teaching. This involves, among other things, small group teaching and increasing the number of teachers' office hours.

Teachers should engage students in the learning process and create meaningful learning experiences for them, as this is another contributing factor to the University's effective positioning on the education market.

## References

- Altbach, PG. (2002): Knowledge and education as international commodities: the collapse of the common good. *International Higher Education*, 28.
- Altbach, PG (2004): Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education and Management*, 1.
- Ball, Stephen J. (1990): Management as moral technology: a luddite analysis. In.: S. J. Ball (ed): *Foucault and Education: Disciplines and Knowledge*, London: Routledge. Baty, pp. 153–166.
- Balogh, B. (2013): How to Measure Human Capital: A Short Review. *Network Intelligence Studies* 1(1): 21–36.  
[http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS\\_1\\_3.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS_1_3.pdf)
- Boarini, R. – D'ercole, M. M. – Liu, G. (2012): Approaches to Measuring the Stock of Human Capital. Paris: OECD Publishing (Working Paper 04/12).  
 DOI: <https://doi.org/10.1787/5k8zlm5bc3ns-en>
- Bonal, X. – Fontdevila, C. (2017): Is Education for Sustainable Development the Means to Bring About Inclusive Development? Between Idealist and Alternative Positions. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 24: 73–77.  
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.02.002>
- Bothwell, E. (2016): TACTICS: the new smart set of rising HE powers (electronic resource). London: The Times Higher Education and University College London – Centre for Global Higher Education. <https://www.timeshighereducation.com/features/tactics-the-new-smart-set-ofrising-higher-education-powers>
- Campbell (2001): Can the digital divide be contained. *International Labour Review* 140(2): 119-141. EUROPEAN COUNCIL (2009). Notices from European Union Institutions and Bodies – Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020) (2009/C 119/02). Official Journal of the European Union 28.05.09  
 DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2001.tb00217.x> [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)
- Dahan, S. G. – Senol, I. (2012): Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol.2, No. 3. March 2012.
- EUROPEAN COMMISSION (2010): Europe 2020: A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels: European Commission (COM (2010) 2020 final).  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

- EUROPEAN COMMISSION (2014): Taking stock of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth (electronic resource). Brussels: European Commission (COM(2014) 130 final).  
[https://ec.europa.eu/info/publications/taking-stock-europe-2020-strategy-smart-sustainable-and-inclusive-growth\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/taking-stock-europe-2020-strategy-smart-sustainable-and-inclusive-growth_en)
- EUROPEAN COMMISSION (2015): Results of the public consultation on the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels: European Commission (COM(2015) 100 final).  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/europe2020\\_consultation\\_results\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/europe2020_consultation_results_en.pdf)
- EUROPEAN COMMISSION (2016a): Next steps for a sustainable European future: European action for sustainability. Brussels: European Commission (COM(2016) 739 final).  
[https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-next-stepssustainable-europe-20161122\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-next-stepssustainable-europe-20161122_en.pdf)
- EUROPEAN COMMISSION (2016b): A New Skills Agenda for Europe. Brussels: European Commission (COM(2016) 381 final)  
<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>
- Hausmann, R. – Hidalgo, C. – Bustos, S. – Coscia, M. – Simoes, A. – Zildirim, A. (2009): *The Atlas of Economic Complexity – Mapping Paths to prosperity*. Harvard University: Center for International Development.  
[https://growthlab.cid.harvard.edu/files/.../atlas\\_2013\\_part1.pdf](https://growthlab.cid.harvard.edu/files/.../atlas_2013_part1.pdf)
- Horvat Novak, D. – Hunjet, A. (2015): Efficiency analysis of higher education in Croatia. // *TEHNIČKI GLASNIK, TECHNICAL JOURNAL*, Znanstveno-stručni časopis Sveučilišta Sjever, Scientific professional journal of University North. 9 (2015), 4; 461-468. ISSN 1846-6168 (Print), ISSN 1848-5588 (Online)
- Hunjet, A. – Geček, R. – Mrvac, N. (2015): The future of competences within the Croatian Qualifications Framework // *Book of Proceedings, Economic and Social Development 10th International Scientific Conference on Economic and Social Development / Dinko Primorac, Igor Pihir, Kristina Detelj (ur.)*. Miami, USA: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with University North, Varazdin, Croatia, 2015. 236-246. ISSN 1849-6903.
- Hunjet, A. – Kozina, G. (2014): Konkurentno visoko obrazovanje za suvremeno tržište rada. // *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije/Economy and Market Communication Review*. IV, II; 184-203, ISSN 2232-8823 (print) ISSN 2232-9633
- Hunjet, A. – Kozina, G. – Milković, M. (2014): POLYCENTRIC DEVELOPMENT OF THE SCIENCE AND HIGHER EDUCATION – ESTABLISHMENT OF THE UNIVERSITY-NORTH // *Proceedings, 4th International conference “VALIS AUREA2 FOCUS ON: REGIONAL&INNOVATION DEVELOPMENT”* Branko Katalinic (ur.): Požega, Vienna: Polytechnic in Požega, Croatia&DAAAM International Vienna, Austria, 2014. 215-223. ISSN 1847-8204, ISBN 978-3-902734-02-0

- Hunjet, A. – Kozina, G. (2014): Knowledge management and possible risk, Zbornik radova 7. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije, Dani kriznog upravljanja, Zagreb, 413-426. ISBN 978-953-7716-56-1
- Hunjet, A. – Kozina, G. – Đukec, D. (2018): Distinctiveness and quality of University North on the higher education market in the Republic of Croatia // Economic and Social Development (Book of Proceedings), 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development / Božina Beros, Marta – Recker, Nicholas – Kozina, Melita (ur.): Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. Varazdin, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland University North, Koprivnica, Croatia, 790–803.
- Hunjet, A. – Kozina, G. – Đukec, D. (2018): Researching the views of students at the University North // Book of Proceedings 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development / Kovrov, Anatolij V. – Popov, Oleg A. – Ceh Casni, Anita (ur.): Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. Varazdin, Croatia / Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture / University of Warsaw, Warsaw, Poland / University North, Koprivnica, Croatia / University in Rabat, Morocco, 333–344.
- Laskowska, I. – Danska–Borsiak, B. (2016): The Importance of Human Capital for the Economic Development of EU Regions. *Comparative Economic Research*. 19(5): 63–79.
- Liessmann, K. P. (2008): *Teorija neobrazovanja. Zablude društva znanja*. Zagreb: Jenzenski i Turk.
- McGovan, M. A. – Andrews, D. (2015): *Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries*. Paris: OECD, Economics Department (Working Paper 1210/15) <https://www.oecd.org/eco/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf>
- Wals, A. E. J. – Lenglet, F. (2016): Sustainability citizens: Collaborative and disruptive social learning. U R. Horne – J. Fine – B. Beza – A. Nelson (eds.): *Sustainability Citizenship in Cities: Theory and Practice* (pp. 52–67). London: Routledge. [https://www.researchgate.net/publication/305330742\\_Sustainability\\_citizens\\_collaborative\\_and\\_disruptive\\_social\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/305330742_Sustainability_citizens_collaborative_and_disruptive_social_learning)
- Willinsky, John (2005): Just say know? Schooling the knowledge society. *Educational Theory* 55 (1): 97–111.

# Economy & Society

---

VOLUME 12.

2019.

NUMBER 1.

---

## ABSTRACTS IN ENGLISH

### Approaches to global food security

***Sára GIBÁRTI***

*PhD student, University of Pécs, Interdisciplinary Doctoral School Political Sciences  
Doctoral Program (gibarti.sara@pte.hu)*

**ABSTRACT:** The main purpose of this paper is to examine the segments and frameworks of interpretation of global food security. During the analysis, special attention was given to the investigation of the causes and degrees of food insecurity, as well as to the possible measurement techniques applied by the relevant international organizations. In addition, the conceptual changes in food security is examined and the parallel between human security and food security is illustrated.

Here, it is useful to clarify that the term food insecurity used in the chapters of the study refers to the loss of food security, access to food and food supply, and the risks of such loss.

**KEYWORDS:** food security, hunger, undernutrition, poverty

**JEL Codes:** N40, O13, O15, O19

## **Regional differences in welfare and well-being in the European Union**

***Erzsébet NEDELKA***

*senior lecturer, University of Sopron, Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics  
(nedelka.erszebet@uni-sopron.hu)*

**ABSTRACT:** In the study, it is analysed whether the groups of countries formed in the 1990s and 2000s still fit well to the model represented at that time, and whether the countries of the Mediterranean, Western Europe, Central and Eastern Europe still separate from each other based on the welfare and well-being indicators. Factor analysis and a new indicator, the welfare factor together with well-being indicators were used in cluster analyses. The three years data and the clusters based on them were analysed. It was pointed out that before the crisis the states representing the Northern model were indeed separate, and liberal and conservative states appeared in a group but at the same time still separately, and the Mediterranean countries were mixed with the post-socialist countries. After the crisis, the northern states merged with the liberal and conservative welfare states, and the Mediterranean countries formed a mixed group with the post-socialist states. Greece was separated from each group of countries. 2018 brought even greater changes. Not only Greece but also Slovenia and Czech Republic isolated, and a more composite category was formed from the other Mediterranean countries and post-socialist countries. Taking income and poverty indicators out, it was examined whether the states ranked in each model separated from each other according to them. The result was, however, again a diverse group. Therefore, based on the indicators, it was not possible to clearly prove the Esping-Andersen, Sapir and Baltic theory in today's economic environment (Esping-Andersen, 1991; Sapir, 2006; Baltic, 2011).

**KEYWORDS:** welfare, well-being, cluster analysis, European Union

**JEL Codes:** D6, I3, O52

## **Personnel-related challenges in the organizational development of SMEs**

### ***The employee survey as a means in organizational development through the example of a German medium-sized company***

**Stefan BREUER**

*PhD Student, University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Sopron, Hungary (stbreuer@gmx.net)*

**ABSTRACT:** Due to the ever more dynamic developments in the corporate environment, corporate management today is considered to be more challenging than ever before. The resulting need for adaptation and change in the organization of companies is making the scientific topic of organizational development more and more important. Since this subject area is significantly influenced and supported by the employees of the companies, the achievement of insights from and in relation to the employees of a company is the central focus of corporate management. The employee survey is, thus, regarded as an important tool within the framework of organizational development. The results of an employee survey should enable the company and its management to recognize the need for change in the company and consequently initiate appropriate change processes. This makes the special importance of employee surveys clear. Especially small and medium-sized companies face the prior described dynamics within future-oriented and growth markets. Thus, these companies face the organizational development related challenges in particular and are therefore considered to be a suitable research area. Medium-sized companies are generally considered to be competitive, but are often lagging behind in their organisational development due to the limited administrative resources available and the lack of strategic orientation. In the present study, the use of the employee survey for the purpose of organisational development is illustrated using the example of a medium-sized German company.

**KEYWORDS:** Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbefragung, KMU, Unternehmensstrategie, Entscheidungsfindung

**JEL Codes:** M12, M50, M51, M54, O15

## **Methodology and possibilities of the use of subjective spatial perception in tourism research**

**Zsófia Tímea TÓTH**

*PhD Student, University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Sopron, Hungary (bali9292@gmail.com)*

**ABSTRACT:** The methodology of the subjective spatial perception – the cognitive mapping – is an extremely exciting and varied technique which has been used by many different fields of science since its first appearance. The concept was published the first time in the middle of the twentieth century as the most important method of the behaviourist geography. This essentially psychological technique could be used in geography, ecology, urban planning, regional economics and in different fields of management too. Cognitive mapping and tourism are inseparable because the base of the method means: forming the spatial order of the world by imagining it. This so-called map influences the observation of the environment, choosing a travel destination or the actual path we have chosen to take. This study describes the conception of cognitive and mental mapping and the theory behind it. It presents the achievements of interior research which were all made with the help of this method in tourism. Furthermore it tries to prove the future possibilities of the cognitive mapping.

**KEYWORDS:** cognitive mapping, mental mapping, cognitive representation, tourist destination

**JEL Codes:** D91

## **Positioning of University North for the contemporary labour market**

**Anica HUNJET**

*University of North, Varazdin (anica.hunjet@unin.hr)*

**Marin MILKOVIĆ**

*University of North, Varazdin*

**Dijana VUKOVIĆ**

*University of North, Varazdin*

**ABSTRACT:** The positioning of higher education institutions, taking into consideration social developments as well as changes in education, is essential to the development and growth of an education and knowledge-based economy. The dynamics of modern economy and the scientific and technological revolution have created a complex environment and imposed a continuous need for adaptation and innovation in the field of education and knowledge. The education system, as the primary driving force of growth, needs to continuously review its own efficiency and competitiveness. The aim of the paper is to underline the position of University North in the current higher education landscape in Croatia as a thriving and successful university which is setting the bar and creating new values and expectations to meet the challenges and opportunities of the current labour market. The strategic concept pursued by University North is learning-oriented teaching, which is responsive to changes in the environment, new student needs, new occupational profiles, new partners, market demands and the very factors that drive students to learn. To do this successfully, the University has to adopt the latest advancements in technology for learning, and introduce new undergraduate, graduate and post-graduate study programmes. The paper lists new study programmes that meet the student as well as labour market needs. University North occupies a distinctive position in the market owing to its innovative study programmes and active learning.

**KEYWORDS:** new study programmes, active learning, knowledge society, higher education market, positioning



Soproni Egyetem Kiadó  
University of Sopron Press  
Sopron

## A KÉZIRATOK FORMAI ÉS SZERKEZETI KÖVETELMÉNYEI

1. Kéziratokat kizárólag elektronikus formában, e-mailen fogadunk.
2. A kéziratok Microsoft Word vagy azzal teljesen kompatibilis szövegszerkesztővel készüljenek!
3. A képek, ábrák, térképek, táblázatok a mellékletben szerepelnek, a szövegben csak jelölni kell a körülbelüli helyüket. Pl. „A 18. táblázat körülbelül ide”.
4. **Színes ábrák és táblázatok nem alkalmazhatók!**
5. Az alkalmazott betűtípus és méret: **Times New Roman 12. Sortávolság: 1,5.**
6. A formai és irodalmi hivatkozásoknál a kötelezően alkalmazott stílus az **APA**. Lásd részletesen: [http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA\\_referencing\\_guide.pdf](http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf).
7. A kéziratok terjedelme táblázatokkal, ábrákkal stb. együtt nem haladhatja meg a 20 A4-es oldalt (1,5 sortávolság, 12-es betűméret).
8. A cikkek **kötelező** szerkezete:
  - a. cím, szerző(k) – név, intézmény, beosztás, **csak az első szerző e-mail elérhetősége;**
  - b. magyar nyelvű absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező, JEL kódok/kötelező;**
  - c. angol nyelvű cím és absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező;**
  - d. bevezetés, célok;
  - e. a téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése;
  - f. az alkalmazott módszerek (ha értelmezhető);
  - g. a téma tárgyalása/kutatási eredmények (ha értelmezhető);
  - h. következtetések/összefoglaló;
  - i. irodalomjegyzék (**csak APA stílus**), ha felhasznált forrásművek **DOI számmal** rendelkeznek, kérjük azokat is feltüntetni (az ISBN vagy ISSN számon túl)!
9. A könyvismertetések terjedelme nem haladhatja meg a hat A4 oldalt (Times New Roman, 1,5 sortávolság, 12-es betűméret). Az ismertetés címe és a szerző neve után szögletes zárójelben meg kell adni az ismertetett könyv, kiadvány teljes bibliográfiai adatait, beleértve az ISBN, vagy ISSN számot.
10. A követelményekkel nem egyező kéziratokat a szerkesztőség visszaküldi.
11. A szerkesztő fenntartja a jogot a kézirat terjedelmi és minőségi változtatására.
12. Korábbi számok: <http://gt.nyme.hu>.

## MANUSCRIPT STYLE REQUIREMENTS

The Journal of Economy & Society (JES) is a quarterly publication of the University of West Hungary. It is designed to provide information and fresh perspectives on issues of importance to professional economists and social scientists and to all readers interested in policies affecting economy and society.

The editors of The Journal of Economy & Society are looking for papers that inform our readers and engage them in discussion about issues of relevance to the disciplines of economics and social sciences. If you want to publish in JES you must accept the following writing style guidelines for submission.

1. Send manuscript by email to **Erzsébet Nedelka** ([nedelka.erszebet@uni-sopron.hu](mailto:nedelka.erszebet@uni-sopron.hu)) only. Email attachments are acceptable.
2. We accept papers in English, German and Hungarian.
3. Manuscripts must be edited by Microsoft Word (or MS Word compatible word processor).
4. Manuscripts including abstract, footnotes, references, and appendices should be Times New Roman 12, one and half spaced. Papers should be thoroughly checked for misspellings and grammatical errors, and should not exceed 20 pages (including tables, pictures, maps, figures).
5. Papers have to follow the next structure:
  - a. Title, completed with the name(s), host institute(s) and academic position(s) of the author(s) or authoress(es) and **one e-mail address** for further communication;
  - b. An abstract in the language of study (not more than 200 words) and a title and an abstract in English too (see APA style). plus 5 keywords maximum and JEL codes;
  - c. Introduction, objectives;
  - d. Explaining the issue and relevant literature;
  - e. Methodology, data sources (if relevant);
  - f. Description, findings;
  - g. Summary / Conclusions;
  - h. References (**we accept APA style only**). We require the **DOI number** (if available) and ISBN, ISSN number too. See [http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA\\_referencing\\_guide.pdf](http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf)
6. Brief footnotes are acceptable only.
7. Required tables, pictures, maps, figures should be enclosed and on separate sheets, following all references. Notify editors of appropriate position of tables, pictures, maps and figures within the text (e.g. **Table one about here**).
8. **We don't accept color tables, figures, charts, maps!**
9. References should be presented in alphabetical order. See **APA** style.
10. The editor reserves the right to edit all submissions for clarity and length.
11. Back issues: <http://gt.nyme.hu>.