

VÁLLALATI ÉRTÉKREND ÉS GENERÁCIÓS KIHIVÁSOK

CZECHMEISTER MÓNKA¹

Összefoglalás

A vállalati siker legfontosabb tényezője a szükséges erőforrások rendelkezésre állása tekintetében a munkatárs. Az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. vállalatvezetése a győri gyár alapítása óta számos alkalommal tűzte zászlajára ezért a vezetői és munkatársi együttműködés és a vállalati kultúra fejlesztésének kérdéskörét. Különböző vezetési irányelvek és viselkedési kódexek megalkotása mellett egy, az egész vállalati struktúrát lefedő projekt is foglalkozott a kultúra fejlesztésével, mivel a meglévő iránymutatók eddig egymástól függetlenül, nem rendszerben léteztek. A projektmunka eredményeként öt vállalati érték nyert megfogalmazást, melyek ismertetését, közvetítését és tudatosítását egy stratégiai kommunikációs terv segítette. Az öt vállalati érték immár négy esztendeje a győri szervezet kulturális alapját képezi, az új kommunikációs trendek és generációs kérdések azonban felvetik azt a kérdést, hogy a vállalat értékei hosszú távon hogyan őrizhetők meg.

Kulcsszavak

együttműködés, vállalati kultúra, vállalati értékek, viselkedési kódex

Zusammenfassung

Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens mit Berücksichtigung der notwendigen Ressourcen ist der Mensch. Die Unternehmensführung der AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. hat daher seit Unternehmensgründung die Entwicklung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter sowie Manager mehrmals auf seine Fahne geschrieben. Neben Erstellung von verschiedenen Unterlagen wie Führungsleitbild sowie Verhaltenskodex hat sich sogar ein übergeordnetes Projekt mit der Entwicklung der Unternehmenskultur beschäftigt. Schließlich existierten diese da bis dahin unabhängig voneinander. Als Ergebnis der Projektarbeit wurden fünf Unternehmenswerte definiert, deren Vermittlung sowie Einprägung von einem strategischen Kommunikationskonzept unterstützt wurde. Die fünf Unternehmenswerte bilden nun seit vier Jahren die Basis der Unternehmenskultur der Audi Hungaria. Die neuen Kommunikationstrends und die Fragen der jungen Generationen führen jedoch zu der Fragenstellung: wie können die Werte langfristig für das Unternehmen bewahrt werden.

Schlüsselwort

Zusammenarbeit, Unternehmenskultur, Unternehmenswerte, Verhaltenskodex

¹ vezető, Vállalati kommunikáció és Kormánykapcsolatok, AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.; e-mail: monika.czechmeister@audi.hu

Bevezetés

A kooperatív viselkedés, a hatékony együttműködés a vállalati siker kulcstényezőiként az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.-nél a gyár megalapítása óta folyamatosan a figyelem középpontjában állnak. A győri prémium-autógyártónál kialakult egyfajta együttműködési kultúra, egy olyan szervezet, mely az elmúlt 20 esztendőben folyamatosan fejlődött, formálódott. A győri vállalatnál, csakúgy, mint minden szervezetnél, a vállalat kultúrája bizonyos alapértékekre támaszkodott. Ma a nagyvállalatok többsége a vállalati értékeket, tudatosan alakítja és fejleszti. Így van ez a győri vállalat esetében is, ahol menedzserek és munkatársak számos alkalommal foglalkoztak az együttműködés, a vezetői magatartás, példakép és értékrend témakörökkel. Ezek az irányelvek az elmúlt évek során különböző módon megfogalmazást is nyertek. A vállalati stratégia megalkotása mellett a vállalat küldetése, vezetői alapelvek és értékpárok kerültek meghatározásra.

Mіндеzen iránymutatók azonban nem egymásra épülve, egymással összehangoltan, hanem egymástól függetlenül léteztek, és ezen gondolatok tudatosítása nem, vagy csak részlegesen valósult meg. Ezért tehát a vállalat különböző szakterületeinek viselkedésében, döntéseiben és cselekedeteiben nem voltak ezen irányelvek egyformán tetten érhetők, különböző módon manifesztálódtak. Néhány évvel ezelőtt a vállalatvezetés tudatos döntésének köszönhetően egy, az egész szervezetet és hierarchiaszinteket is átívelő, többéves projekt munka indult útjára. Az együttműködés fejlesztését megcélzó projekt munka a vállalati értékek vizsgálatát helyezte górcső alá és legfontosabb célként azt fogalmazta meg, hogy a vállalat valamennyi munkatársa ismerje meg a vállalat értékeit és tűzze zászlajára. A projekt végül öt vállalati értéket fogalmazott meg és fogadott el: a tisztelet, a kötelezettségvállalás, a csapatszellem, a szenvedély és a bátorság értékeket.

Tisztában vagyunk azzal, hogy minden emberi szervezetet jellemez egyfajta kultúra. Az adott kultúra az idők során az értékekre épülve alakul ki, mely aztán formálódik, átalakul attól függően, hogy a nemzedékek mely értékeket örökítik tovább. Az értékekhez történő viszonyulás generációkról generációkra változik. Ma a generációs perspektívák a digitalizáció, az urbanizáció, a fenntarthatóság és a közösségek térhódítása trendek tükrében is erőteljesen változnak.

Az erősen globalizálódó, identitásában gyengülő, érték- és hitrendszerét kevésbé megélt világunkban egyre gyakrabban beszélünk értékválságról. A vállalatok esetében is egyre inkább fókuszba kerül az értékek szerepe, mint a vállalati kultúra magja, ugyanakkor a világ fejlődésével párhuzamosan nőnek a generációs különbségek. Ennek tükrében felmerül a kérdés, hogy az értékek vajon mennyire időtállóak az új generációk attitűdjeinek, továbbá a generációs különbségek tekintetében? Milyen módon örökíthetők tovább az értékek? Transzformálhatók-e? A projekt munka ismertetését követően érdemes kis kitekintést tenni erre a kérdéskörre is.

Szakirodalmi háttér

A vállalati kultúra vizsgálata számos elemzés középpontjában volt (vö. például Borgulya 2008; Ablonczyné–Tompos 2013; Ablonczyné–Tompos 2014), amelyek bizonyították, hogy a kemény tényezők, a tárgyi feltételek mellett mára versenyerővé váltak nehezen számszerűsíthető tényezők is. A vállalkozások intellektuális tőkéjének részét képezi a vállalat értékeire támaszkodó vállalati kultúra, melyek tudatos kezelése nélkülözhetetlen elemévé vált a tartósan sikeres működésnek.

Egy vállalat értékrendje gyakran visszavezethető alapítója gondolkodására, más értékek pedig az évtizedek folyamán változtak, alakultak ki vagy tudatosan alakították őket. Az értékrend tükrözi az üzletvezetés módját, az alapvető etikát az alkalmazottakkal, az üzletfelekkel, befektetőkkel, a társadalommal való bánásmódban, a döntéseket és a cselekvéseket. A vállalati értékek hatást gyakorolnak az együttműködés minőségére, mivel

befolyásolják az emberek gondolkodását, cselekvését, egymáshoz való viszonyulásukat és a munkavégzés módját és minőségét. A vállalatok szempontjából fontos, hogy kiemelten foglalkozzunk a kulturális aspektussal, mert a jobb versenypozíciók eléréséhez szükséges kompetenciák kialakításában nagy szerepe van (vö. például Tompos 2009; Szőke 2009; Ablonczyné–Nádai 2010; Ablonczyné–Tompos 2014).

Az értékek fogalma több szinten is értelmezhető, egyéni, vállalati és társadalmi szinten. Az érték fogalma társadalmi szinten azt jelenti, hogy „*értékeknek azokat a kulturális alapelveket tartjuk, amelyek kifejezik azt, hogy az adott társadalom mit tart fontosnak, kívánatosnak, pozitívnak, jónak.*” (Andorka 2006, 490)

Kamarás (2010) szerint az értékek szervezik, tagolják múltunkat, jelenünket és jövőnket. Orientálnak, és kifejezik társadalmi hovatartozásunkat, társadalmi énünket.

Az értékteremtés és értékkommunikáció tétje tehát nagy gazdasági szintéren is, ezért komoly tudományos érdeklődés övezi a vállalati kultúrát, amely létrehozza és formálja ezeket az értékeket (vö. Borgulya 2008; Rose et al. 2008). Mivel azonban ezek az értékek a piac elvárásainak, a globalizálódásnak és a technika fejlődésének köszönhetően állandóan változnak, aktuális képet csak a változások folyamatos követésével kaphatunk.

Egy szervezet kultúrája lehetnek tudatosan, központilag meghatározottak és tudatosan közvetítettek a munkavállalók felé. Sőt szükséges és kívánatos a közös vállalati értékek meghatározása és követése (Auer-Rizzi et al. 2007, 64). Egy szervezet értékrendje akkor válik életképessé a szervezet egészében, ha a munkatársak ezeket az értékeket ismerik, értik, azonosulni tudnak vele, és a hétköznapjaikba is be tudják építeni. Ettől lesz hiteles és egyedi.

Természetesen egy szervezetet nem az különböztet meg egy másik szervezettől, hogy teljesen más értékrendet képvisel. Hiszen melyik cég ne tűzné a zászlajára a minőség vagy éppen az ügyfélközpontúság alapelvét? A vállalat értékei, illetve értékrendje azonban mégiscsak iránytűként utat mutatnak mind a menedzsment, mind a munkatársak számára, befolyásolják gondolkodásukat, viselkedésüket, meghatározzák cselekedeteiket és döntéseiket, hiszen az értékek vezérlik a szervezeti magatartást (Jávor–Rozgonyi 2007).

A kutatás háttere

Az 1993-ban Győrben letelepedett AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. dinamikus fejlődésen ment keresztül az elmúlt esztendőök során. A vállalat bővülése során erőteljesen nőtt a munkavállalói létszám is, mely jelenleg 11 500 fő. A sok változás szükségessé tette, hogy a vállalatvezetés foglalkozzon a vállalati kultúrával. A Grudzweski és Jurcak (2007) szerint a tudatosan kezelt tőke nélkülözhetetlen eleme a tartós sikernek, ez a gondolat nyilvánult meg az Audi Hungaria menedzsmentjének akkori döntésében is, amikor a munkatársak együttműködését helyezte a középpontba. Lényegi kérdéssé vált továbbá az a szakirodalom által is megfogalmazott kérdés, hogy *hogyan lehet közös értékalapot létrehozni az állandó változások ellensúlyozására?* (Auer-Rizzi et al. 2007, 65).

A győri iparvállalat vezetése ennek tudatában egy, a vállalati kultúra vizsgálatával és fejlesztésével foglalkozó projekt életre hívásáról döntött. A projektmunka során a vállalati értékek vizsgálatára helyeződött a hangsúly.

A kutatás célja és módszere

A vállalati kommunikáció kutatása interdiszciplináris megközelítést igényel. A kutatások között fontos helyet foglalnak el a kultúraközi és nemzetközi kommunikáció vonatkozású kutatások is (pl. Nádai–Garai 2016; Szőke 2014; Tompos–Ablonczyné 2011). Kutatásunk tervezésekor szem előtt tartottuk, hogy

- a kultúra egy emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet legalapvetőbb kérdéseire

- az értékek és normák összessége kultúránként változhat
- a kulturális tudatosság kialakításához szükséges készségek és képességek fejlesztése elengedhetetlen annak érdekében, hogy a különböző kultúrához tartozó munkavállalók megállják helyüket a munka világában
- bár a közös nyelv adott, de a kulturális hovatartozás okoz(hat) kommunikációs zavarokat a vállalati kommunikációban.
- az Audi Hungaria értékrendjének, a vállalati értékeknek ismerete és azok tudatos vállalása, követése hatékonyabb, sikeresebb munkavégzést eredményez, javítja a munkatársak együttműködését;
- a vállalati értékek stratégiai közvetítésének, elmélyítésének meghatározó szerepe van a vállalati siker és a vállalati célok elérése szempontjából;
- a vállalat értékrendje, az Audi Hungaria normarendszere ismeretlen a gyár új munkatársai számára
- a nemzeti kultúrák heterogenitásából fakadó korlátok és azok kezelése akadályozhatja az együttműködés gördülékenységét, így például a munkavégzés során fellépő hibák, problémák megközelítését és azok kezelését, ezért a kulturális különbségek aspektusainak figyelembevétele is szükséges a projektmunka során.

A probléma meghatározáshoz a döntéshozókkal folytatott egyeztetéseken túl szekunder vizsgálat és fókuszcsoportos megkérdezések nyújtottak jó alapot, valamint a vállalat összes területének lefedésével folytatott primer kutatás, kérdőíves megkérdezéssel.

A kutatás eredményei

A kutatás során feltárt és összegzett eredmények indították el a kultúrafejlesztési terv kidolgozását. A kutatás kvalitatív és kvantitatív vizsgálati eredményei a vállalati értékekre helyezték a hangsúlyt. A vizsgálatok ugyanis rámutattak arra, hogy a *prémium minőség, a vállalat rugalmassága és a gazdaságosság* ismert és megélt értékek, ugyanakkor az együttműködésre vonatkozó jellemzők, *a nyíltság, őszinteség* nem manifesztálódnak a vállalatnál, *a bátorság és a véleményformálás nem jelenik meg kellően az együttműködés során*. A nyíltság tekintetében egyértelműen megmutatkozott a multinacionális vállalatnál érzékelhető kulturális különbség, ami a hofstedei kultúra-tipológia szerint a *bizonytalansági indexre* vonatkozóan *alacsony* értékre, a *hatalmi távolság* vonatkozásában a *magas* indexre enged következtetni.

További gyengeségként mutatkozott a *kötelezettség-vállalás, a példamutatás és a döntési kompetenciák kérdésköre*. Ezért a projektvezetés a vállalati értékek tudatos meghatározása mellett döntött: a *tisztelet, a kötelezettségvállalás, a csapatjáték, a szenvedély* és a *bátorság* képezi a vállalati értékek alapját. Ennek megfelelően a vállalati kultúra fejlesztése és az ahhoz kapcsolódó kommunikációs terv is a fenti öt vállalati érték közvetítésére épül. Az értékközvetítés több pillérre támaszkodott a különböző célcsoportok definiálásával. A csoportos *értékbeszélgetések* mellett az értékek megismerését és tudatosítását egy *rövidfilm* és egy *kiadvány is szolgálta*. A reflexió-szerű beszélgetések ma már a vállalat képzési portfóliójában is szerepelnek egy-egy tréningbe illesztve. A vállalati értékek kommunikációját vizualizáció is támogatta: plakátok, jegyzetblokkok, transzparensok, dekorációs elemek.

Jó alapot teremtett a vállalati értékek közvetítéséhez a *Kultúráiránytű* kiadvány. Az öt vállalati érték ismertetése mellett helyet kapott a kiadványban számos más, a vállalat kultúrájával kapcsolatos arany szabály és ajánlás, amelyek segítik a munkatársak mindennapi munkavégzését, illetve együttműködését: például illemszabályok, öltözködési kódex, szakzsargon és kulturális különbségeket áthidaló ötletek, javaslatok.

A projektzárás utáni változások

A 2013-ban lezárult projektmunka sikereket bizonyítja, hogy az Audi konszern nemzetközi szintű kultúra projektjében az Audi Hungaria vállalati értékei fontos szerepet kaptak. A vezetői értékalapú irányelvek kidolgozása nemzetközi szinten, hat külföldi gyártótelephely bevonásával másfél éven keresztül folyt. Az Audi konszern igazgatótanácsi szintjén elfogadott nemzetközi irányelveket minden tagvállalat kommunikálta, melynek alapját az Audi Hungariánál továbbra is a korábban meghatározott öt vállalati érték alkotja. Fontos megjegyezni, hogy a globális értékek nem írták felül a helyi vállalati értékeket.

A felnövekvő generációk tükrében a vállalati értékrend azonban új megvilágításba kerülhet, hiszen az Y, illetve a Z generáció más alapokra helyezkedve gondolkodik, viselkedik és cselekszik. Őt nemzedék képviselőit megkérdezve megállapítást nyert, hogy a generációk értékekhez viszonyulása különböző.

További tény, hogy az online világ kitéríti határainkat és az identitás fejlődésének jelentős tényezőjévé válik. Az új generáció tekintélyhez való viszonya átalakul (Pais 2013). Ma már a tiszteletet nem a hatalom és a státusz vívja ki, hanem a hozzáértés és a szakértelem. A lojalitás, a rugalmasság, a munka és magánélet egyensúlyára törekvés tekintetében is eltérő értékeket mutatnak azok a kutatások, melyeket az a baby boomer, X és az Y generáció körében végeztek (Sigi 2015).

A „dolgozom, hogy megéljek” X generációt szimbolizáló és az „élek és majd dolgozom” Y generációt jellemző gondolatok, jól mutatják a két generáció közötti gondolkodásbeli és viszonyulásbeli szakadékot (Reif 2015). Az eltérő generációk nehezebben találják meg a hangot egymással akár az együttműködés során, nemcsak a korkülönbség miatt, hanem az értékekhez való viszonyulásuk miatt is. Elképzelhető, hogy az Audinál néhány esztendővel ezelőtt megfogalmazott vállalati értékek akkor maradhatnak mértékadók, ha azok közvetítése és tudatosítása az új generációkhoz szemüvegén keresztül valósul meg.

Összegzés

Az Audi a vállalati kultúra fejlesztését célzó projektjét sikerrel zárta, hiszen annak keretében kidolgozott és immár bevéssé vált értékek ma a vállalat hitvallásának, vállalati filozófiájának elengedhetetlen részét képezik. Mind a vállalati stratégiájában, mind a legfrissebb globális vezetési alaptételekben megjelennek, azok elemei.

A vállalati kultúra fejlesztéséhez kapcsolódó kutatás és az ahhoz kapcsolódó projektmunka igazolta, hogy az egyre növekvő gazdasági és társadalmi kihívások tükrében rendkívül nagy jelentősége van a vállalatok szervezeti szinten történő kultúrakutatásának valamint a kultúra fejlesztésének. Egyértelművé vált, hogy a vállalati értékek elősegítik a kohéziót, a vállalati kötődést. Ugyanakkor fejlesztik a munkakultúrát, az együttműködést, amelyek elengedhetetlen puha tényezőként sikerre viszik a vállalkozásokat. A hipotézisek helytállónak bizonyultak, hiszen a kutatások eredményei igazolták a vállalati értékek ismeretének és azok elfogadásának előnyét, az új munkatársak integrációjának szükségességét, az eltérő kulturális aspektusok figyelembevételének jelentőségét heterogén kultúra esetén. A kultúra iránytű, a vállalat értékeit, írott és íratlan szabályait és normáit összefoglaló kiadványt a mai napig kézhez veheti minden új dolgozó, ez hasznosan támogatja mind a játékszabályok bevéssé válását, mind az új munkatársak beilleszkedését.

A vállalati értékek és a vállalati kultúra kérdésköre az Audi Hungariánál továbbra is napirenden van, hiszen a nagyvállalat életében az elmúlt időszakban számos olyan jelentős változás történt, a konszern életét olyan rendkívül erős hatások érték, amely különösen hangsúlyossá és fontossá teszi a vállalati kultúrával való foglalkozást. Nemcsak a digitalizáció, az ember-robot kooperáció, az urbanizáció és az elektromobilitás témakörei tartoznak ide, hanem a munkatársak lojalitása és a felnövekvő generációk foglalkoztatása. Azok megszólítása, megnyerése és hosszú távú perspektíva kialakítása számukra. Ezek olyan

tényezők, melyek a vállalat kultúrája vonatkozásában szinte forradalmian újszerű stratégiát igényelnek.

Irodalom

- Ablonczyné Mihályka L., Nádai J. (2010) Cooperation strategies of multicultural management in Hungary. In: Springer R., Chadraha P. (eds.) *Marketing and Business strategies for Central & Eastern Europe*. Vienna Institute for International Economic Studies, Wien. pp. 3–14.
- Ablonczyné Mihályka L., Tompos A. (2013) Empirikus vizsgálat az üzleti és a vállalati kultúra tükrében. In: Tompos A., Ablonczyné Mihályka L. (szerk.) *Növekedés és egyensúly*. Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. Győr: Széchenyi István Egyetem. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/ABLONCZY_TOMPOS_KAUTZ.pdf
- Ablonczyné Mihályka L., Tompos A. (2014) Culture-related Aspects of Business and Corporate Communication. In: Adamcová L. (ed.) *Cudzie Jazyky v Premenach Času IV: Recenzovaný zborník príspevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie*. Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava. pp. 205–211.
- Andorka R. (2006) *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó, Budapest
- Auer-Rizzi, W., Blazejewski, S., Dorow, W., Reber, G. (2007) *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion*. Gabler, Bertelsmann Stiftung Wiesbaden.
- Borgulya Á. (2008) Értékorientált kommunikációmenedzsment és kommunikáció-kontrolling. *Vezetéstudomány*, 11. 11–22. o.
- Grudzewski, W. M., Jurzak, J. (2007) Intellectual Capital of Companies in Gaining Competitive Advantage on Global Market. *Foundations of Control and Management Sciences*, 8. pp. 33–45.
- Jávor I., Rozgonyi T. (2007) *A szervezetek és a munka világa*. L'Hartmann, Zsigmond Király Főiskola, Budapest
- Kamarás I. (2010) *Értékek, értékelés és értékrend* (szociológiai és szociálpszichológiai szempontból). http://www.metaelmelet.hu/pdfek/tanulmanyok/ertek_ertekeles.pdf
- Nádai J., Garai A. (2016) A new approach in dealing with international corporate communication gaps. In: Hauptfeld-Göllner, P. (ed.) *MAGIC. Managing the Gaps of Intercultural Communication: Interkulturelle Projekte zum Erfolg führen*. Leykam, Graz. pp. 123–133.
- Pais E. R. (2013) *Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Rose R. C., Kumar N., Abdulah H., Ling, G. Y. (2008) Organisational culture as a root of performance improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 1. pp. 43–56.
- Reif K. M. (2015) *Alles ändert sich: die Generation X, Y und Z. Wandel bei Human Resources*. <http://www.reif.org/blog/alles-aendert-sich-die-generationen-x-y-und-z-wandel-bei-human-resources/>
- Sigi T. (2015) *Vorlesung SZE Generationsperspektive und Ansätze für eine moderne Mitarbeiterführung*. Előadás. Helyszín: Széchenyi István Egyetem, Győr. 2015. november 24.
- Szöke J. (2009) A kulturális tényező szerepe a vállalkozási teljesítmény alakulásában. In: Lendvai, E., Wolosz, R. (szerk.) *Translatologia Pannonica I*. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Fordítástudományi Kutatóközpont, Szláv Filológia Tanszék, Pécs. 208–213. o.

- Szőke J. (2014) The Psychic Distance Paradox in Case of Austro-Hungarian Business Cooperation, *International Journal of Business and Management Studies*, 4. pp. 473–480.
- Tompos A. (2009) Nemzetközi kontextusban zajló tárgyalások – zavarok és okok. In: Sebestyén J., Surányi Zs. (szerk.) *A nyelv, az irodalom és a kultúra varázsa*. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém. 331–337. o.
- Tompos A., Ablonczyné Mihályka L. (2011) Kritikus interakciós esetek: magyar adatközlők osztrák üzleti partnereikről. In: Lőrincz I. (szerk.) *Európaiság, magyarság Közép-Európában*. XIV. Apáczai-Napok Nemzetközi Tudományos Konferencia 2010. Tanulmánykötet. NYME Apáczai Csere János Kar, Győr. 93–101. o.
- Tompos, A., Ablonczyné Mihályka, L. (2014) Situational factors affecting the use of ethically ambiguous negotiating tactics. *Humanities and Social Sciences Review*, 1. pp. 196–204. <http://www.universitypublications.net/hssr/0301/pdf/R3ME107.pdf>