

# AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS KULTÚRÁJA

CZECHMEISTER MÓNKA<sup>1</sup>

## Összefoglalás

A győri AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. vállalat kultúra fejlesztésére és az együttműködés minőségére vonatkozóan számos iránymutató létezett, amelyek fennállása óta nyertek megfogalmazást. Ezek többek között a vállalat küldetése, vezetői alapelvek, vezetői értékpárok. Mindezek az iránymutatók azonban nem egymásra épülve, egymással összehangoltan, hanem egymástól függetlenül léteztek, a bevéssződés folyamata a kommunikációba és gondolkodásba nem valósult meg. Ennek megfelelően a különböző szervezeti egységeknek gondolkodása és viselkedése, tettei, és nem utolsósorban munkavégzése is másképp manifesztálódott. A vállalati kultúra fejlesztését megcélzó „Együttműködés kultúrája” projekt különböző hierarchiaszintek és szakterületek vezetőinek és munkatársainak részvételével legfontosabb célként azt fogalmazta meg, hogy a vállalat valamennyi munkatársának ismerni kell a vállalat kultúráját és értékrendjét.

## Kulcsszavak

vállalati kultúra fejlesztése, együttműködés fejlesztése, vállalati értékek, kultúra irányító

## Zusammenfassung

Für die Entwicklung der Unternehmenskultur und der Zusammenarbeit waren bei der Audi Hungaria in Győr bereits zahlreiche Leitgedanken vorhanden, deren Konzeption mit der Gründung des Unternehmens begann und parallel zu dessen Weiterentwicklung erfolgt. Zu diese zählen das Leitbild, Führungsgrundsätze sowie Führungswertepaare der Audi Hungaria. Da diese Grundsätze unabhängig voneinander existierten und nicht miteinander harmonisiert waren, fand kein Einfluss auf die Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeiter und auf das Kommunikationsverhalten statt. Folglich manifestierte sich die Art und Weise des Denkens, des Verhaltens, des Handelns und des Arbeitens differenziert. Das Projekt „Kultur der Zusammenarbeit“, das von Mitarbeitern und Leitern aus diverser Hierarchieebenen und Bereichen getragen wurde, hat es sich zum Ziel gesetzt, dass alle Mitarbeiter die Werte und Kultur des Unternehmens kennenlernen und verinnerlichen.

## Schlüsselwörter

Entwicklung der Unternehmenskultur, Entwicklung der Zusammenarbeit, Unternehmenswerte, Kulturkompass

---

<sup>1</sup> Vezető, Vállalati kommunikáció és Kormánykapcsolatok, AUDI HUNGARIA MOTOR Kft., e-mail: monika.czechmeister@audi.hu

## **Bevezetés**

Az utóbbi évtizedekben felgyorsult gazdasági és társadalmi átalakulás hatására új megvilágításba kerültek a vállalkozások versenyképességéhez szükséges erőforrásokról vallott tradicionális nézetek. Fokozatosan kirajzolódott, hogy egyre kevésbé a rendelkezésre álló nyersanyag mennyisége, és/vagy a tőke és az alkalmazott technológia biztosítják a versenyelőnyt, hanem olyan egyedi tényezők alkotta keretfeltételek kialakítása és megalkotása szükséges, amelyre egyedül az ember képes.

A vállalati kultúra vizsgálata számos elemzés középpontjában volt (vö. például Ablonczyné 2008, Ablonczyné – Tompos 2011a, Tompos 2012, Borgulya 2013, Ablonczyné 2014), amelyek bizonyították, hogy a kemény tényezők, a tárgyi feltételek, azaz a termék, technológia, eszközpark, létesítmények mellett mára versenyerővé váltak nehezen számszerűsíthető tényezők is. A rugalmasság, a képzettség foka, a stratégiai kommunikációmenedzsment, a vállalati kultúra és a menedzsment-elvek a vállalkozások intellektuális tőkéjének elemei, melyek tudatos kezelése nélkülözhetetlen elemévé vált a tartósan sikeres működésnek (vö. Konczosné 2009).

A vállalatok célja, hogy egyre eredményesebbek legyenek, amit az ismert amerikai menedzsment tanácsadó, Collins így fogalmaz meg: „*A jóból miként lehet kiváló*” (Collins 2001, 27). E gondolkodás jegyében keresve a tartós kiválóság biztosítékait, számos vállalkozás nagyító alá helyezi az intellektuális tőke összetevőit, így a vállalati kultúra vizsgálata is egyre inkább napirendre kerül.

A vállalat kultúrája hatást gyakorol az együttműködés minőségére, hiszen azt meghatározzák a kialakult játékszabályok, normák, és természetesen a közösen vallott értékek is. Az értékek befolyásolják az emberek gondolkodását, cselekvését, egymáshoz való viszonyulásukat és a munkavégzés módját és minőségét. A vállalati kultúra áthatja a vállalat valamennyi tevékenységét, a vállalat értékrendje az immateriális javak részének tekinthető, ezért a vállalati kultúra kérdéskörrel való foglalkozáshoz stratégiai nézőpont szükséges.

A vállalatok szempontjából fontos, hogy kiemelten foglalkozzunk a kulturális aspektussal, mert a jobb versenypozíciók eléréséhez szükséges kompetenciák kialakításában nagy szerepe van (vö: Tompos 2009, Szőke 2009, Ablonczyné – Nádai 2010, Ablonczyné – Tompos 2011b, Nádai 2012).

Magyarországon számos olyan munka született, amely a nyugat-dunántúli régióban letelepedett cégeket vizsgálta egyrészt a vállalaton belüli interkulturális interakciók tekintetében (Konczosné 2005, Szőke 2010), másrészt a határon átnyúló kapcsolataik felvázolásakor a kulturális aspektust helyezte középpontba (Ablonczyné 2009, Tompos – Ablonczyné 2011, Szőke-Kovács 2014).

## **A kutatás háttere**

Az 1993-ban Győrben letelepedett AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. 2010 őszén megkezdte gyártótelephelyének fejlesztését, melynek eredményeként mára egy teljes gyártási folyamatot lefedő új járműgyár valósult meg. Ez új távlatokat nyitott a termelővállalat számára, hiszen a négykarikás márka az elmúlt 4 év alatt több mint egy milliárd eurót fektetett be Magyarországon, ugyanakkor szinte megkétszerezte munkatársi állományát, amelynek eredményeképpen a győri vállalat jelenleg 11.000 főt foglalkoztat. A munkavállalói létszám dinamikus növekedése miatt szükségessé vált a vállalat struktúrájának és folyamatainak felülvizsgálata, illetve optimalása. Emellett a több ezer új munkatárs integrációja is kérdéseket vetett fel. Grudzewski és Jurcak (2007) szerint a tudatosan kezelt tőke nélkülözhetetlen elemévé vált a tartós sikernek, és az a gondolat nyilvánult meg az Audi Hungaria menedzsmentjének akkori döntésében is, hogy a vállalat a munkatársak együttműködését nagyító alá helyezze. Lényegi kérdéssé vált továbbá az a szakirodalom által megfogalmazott

kérdés, „*hogyan lehet közös értékalapot létrehozni az állandó változások ellensúlyozására?*” (Auer et al. 2007, 65).

A győri iparvállalat vezetése ennek tudatában egy, a vállalati kultúra vizsgálatával és fejlesztésével foglalkozó projekt életre hívásáról döntött. A vállalati hierarchiarendszer és szakterületeket átfogó „Együtműködés kultúrája” nevű projekt a vállalati kultúra, valamint a szervezeten belüli együttműködés fejlesztését tűzte zászlajára. A projektmunka során a vállalati értékek vizsgálatára helyeződött a hangsúly.

### **Szakirodalmi háttér**

A kultúrának sok jelentése van, mást értenek alatta a szociológusok és mást a kultúrakutatók, de összességében azt jelenti, hogy „*a kultúra mindig kollektív jelenség, mivel legalább részben meg kell osztanunk olyan emberekkel, akik ugyanabban a társadalmi környezetben élnek vagy éltek, amelyben a kultúrát elsajátítottuk*” (Hofstede – Hofstede 2008, 35), következésképpen a kultúra a társas játszma iratlan szabályainak alkotóelemeit jelenti.

Számos kutatás foglalkozik a kulturális változók üzleti teljesítményre gyakorolt hatásával kiemelve a kulturális minták elemzését (vö. Haire et al 1963; Laurent 1983; Trompenaars and Wooliams 2003).

A kultúra a legáltalánosabb megközelítés szerint az emberiség által megalkotott szellemi és anyagi értékek összessége az emberiség együttélésének egyfajta produktuma. A kultúra elsősorban nem egy egyéni sajátosság, hanem egy közösségre vonatkozik, azaz csoportjelenség. Ennek alakító-formáló hatása van a csoport tagjainak egymással való érintkezésére, egyúttal ők is formálják a kultúrát.

A kultúra egyik emberről a másikra terjed nemzedékeken keresztül. A kultúrának léteznek olyan elemei, amelyek kimennek a divatból, mások divatosszá válnak. Szokások, eszmék kiszoríthatják az addig érvényeseket. A kultúra tehát folyamatosan alakul, változik, fejlődik, nem képes állandósulni. A kultúra megnyilvánulásainak elemzésével és a *jéghegymodell* megalkotásával (1. ábra) Schein lerakta névjegyét számunkra (1978). Nem kevésbé jelentős Hofstede *hagymamodellje* (2. ábra) és a két megközelítés nagyszerűen összevethető.

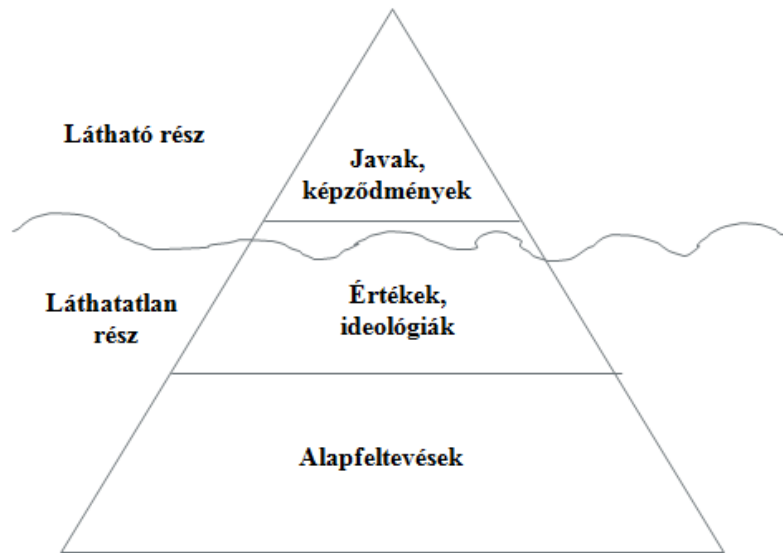
Schein a kultúra megnyilvánulásainak szemléltetésére egy számunkra jól ismert hierarchikus modellt alkalmaz, melyen a kultúra szintjeit egy jéghegyhez hasonlította. A jéghegy csúcsát jelentik a kultúra látható elemei:

- az anyagi folyamatok termékei
- az építészet
- a technológiák
- a művészet és
- a nyelv.

A következő szinten azok az értékek, ideológiák találhatók, melyek tanítása és bevéssődése már a gyermekkorban megkezdődik és felnőttkorban folytatódik. Ismeretük, használatuk részben ösztönös, részben tudatos.

A kultúra legmélyebbi szintje a legbelsőbb meggyőződéseket, alapfeltevéseket tartalmazza, melyek ösztönös, nem tudatos megnyilvánulások az egyén számára.

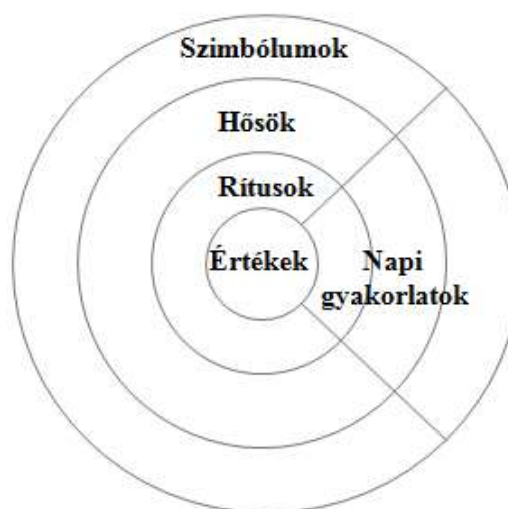
1. ábra: A kultúra jéghegymodellje



Forrás: Saját szerkesztés Schein (1978, 75) alapján

Hofstedénél Scheinhez hasonlóan az értékek alkotják a legbelső hagymaréteget, a napi gyakorlathoz köthető rítusok, hősök, majd a szimbólumok alkotják a felsőbb hagymarétegeket.

2. ábra: A kultúra hagymamodellje



Forrás: Saját szerkesztés Hofstede (2008) alapján.

A kultúra magját - vonatkozzon az a magánéletünkre vagy egy szervezet életére - az értékek határozzák meg. A vállalati kultúra és a kultúra mechanizmusai egy töről fakadnak.

A vállalati kultúra Schein szerint „*olyan elvek mintája, melyek a csoportot problémák és feladatok megoldásában segítik. Ez a minta mérvadó, ezért követendő, gyakorlatilag kötelező érvényű a csoport tagjai számára*” (1978, 27).

A vállalat kultúra alapját képező értékek az ember személyes fejlődése során bevéssződött értékekkel szemben 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 életképesse a szervezet egészében, ha a munkatársak ezeket az értékeket ismerik, értik, azonosulni tudnak vele, és a hétköznapijaikba 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. Az értékek vezérlik a szervezeti magatartást (Jávor-Rozgonyi 2007).

### **A kutatás célja és módszere**

Peter Drucker gondolatait figyelembe véve kezdődött el a kutatás: „*Térképezzük fel alkalmazottaink, munkatársaink erősségeit, és a minél jobb teljesítmény érdekében fejlesszük tovább erősségeiket!*” (2009, 33). A projekt előkészítése során megfogalmazásra kerültek az alábbi kutatási kérdések:

- 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 több ezer új munkatársának számára, ezért beilleszkedésüket nagyban megkönnyítené egy, a vállalati értékrendet és játékszabályokat összefoglaló kiadvány vagy erre szolgáló képzés. Ennek függvényében integrációjuk és a vállalaton belüli együttműködés kialakítása sikeresebb lehet, gyorsabban megvalósulhat;
- a nemzeti kultúrák heterogenitásából fakadó korlátok és azok kezelése akadályozhatják az együttműködés gördülékenységének egyes területeit, 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 fókuszcsoportok megkérdezések nyújtottak jó alapot, valamint a vállalat összes területének lefedésével folytatott primer kutatás, kérdőíves megkérdezéssel.

### **Eredmények**

A kutatás során feltárt és összegzett eredmények indították el a kultúrafejlesztési terv kidolgozását. A szekunder információk vizsgálatának keretében stratégiai dokumentációk, mint vízió, misszió, valamint termelési elvek is a vizsgálat tárgyát képezték.

A szekunder információk a projektmunkát a vállalati értékek vizsgálatára ösztönözték, ennek során több mint 100 érték összegyűjtésére került sor. Ezek gyűjtőfogalmai alkották a kultúra legfontosabb dimenzióit.

A dimenziók a vállalati kultúra legfontosabb jellemzői, melyeket primer kutatás segítségével elemzett a projektcsapat. Ennek elemzései arra világítottak rá, hogy

- a prémium minőség
- a vállalat rugalmassága

- a gazdaságos termelés

ismert és bevésődött értékek, továbbá a teljesítmény- és eredményközpontúság terén is jó eredményeket könyvelhet el a vállalat.

Ugyanakkor a csapatmunka minőségének fejlesztésére további igény mutatkozott. A felmérés eredményei közül kiemelendő a *nyíltság, őszinteség* kérdésköre: ezek az eredmények a *bátorság és a véleményformálás erősítésének* igényére mutattak.

A fentiek értékelésénél egyértelműen megmutatkozik 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.

A *kötelezettség-vállalás* és a *példamutatás* mutatkozott további elvárásként, valamint a *döntési kompetenciák, szakértelem fejlesztése* előtérbe helyezésének igénye.

Az új munkatársak mint érintetti csoport válaszaiból kitűnt, hogy a vállalat értékeit alig 50%-uk ismeri, ugyanakkor a *vállalatot jól olajozott gépezetnek* látják.

Az eredményes kultúrafejlesztéshez a döntő lépést a kérdőív eredményein és a jövő kihívásain alapuló öt legfontosabb vállalati érték meghatározása képezte. A stratégiai dokumentáció, a benchmark adatok, a primer kutatás és a jövő figyelembevételével a projekt döntései öt vállalati érték meghatározására irányultak:

- a tisztelet
- a kötelezettségvállalás
- a csapatjáték
- a szenvedély és
- a bátorság

értékekre esett a választás, így a vállalati kultúra fejlesztése és az ahhoz kapcsolódó integrált kommunikációs terv is az öt vállalati érték közvetítésére épül. Az érték közvetítés több pillérre támaszkodott a célcsoportok definiálásával, az érintetteket a menedzsment, a leendő és az új munkatársak képezik.

Az integrált kommunikáció kidolgozásában elsődleges célt képviselte hatékonyság, ennek megfelelően a csoportos *értékbeszélgetések* mellett az értékrend elmélyítésére szolgáló *rövid film* és *egy kiadvány*<sup>2</sup> készült. Az értékek és a vállalati kultúra témaköre tréningekbe, továbbképzésekbe történő integrálása, valamint az értékek vizualizációja többek között plakátokkal, jegyzetblokkokkal képezték még a kommunikációs terv részeit.

Jó alapot teremtett az értékek közvetítéséhez, a játékszabályok, normarendszer, az etikai elvárások megismeréséhez a projekt által készített *Kultúriránytű* kiadvány. A kiadvány neve tudatos választás eredménye volt, az értékek megértése, átvétele és megélése ugyanis nem lehet előírás, és ebben a szellemben a kiadvány csak ajánlásokat, etikai és morális megfogalmazásokat tartalmaz, amellett, hogy elsődleges célja az értékek és az ahhoz kapcsolódó definíciók kommunikációja képi és szöveges formában. Az 5 vállalati érték definícióval történő ismertetése mellett helyet kapott a kiadványban

- a dresscode:
  - *munkaruha a termelési területeken*
  - *hivatalos viselet adminisztratív területeken*
  - *hétköznapi irodai viselet*
  - *viselet rendezvényeken*
  - *viselet egyéb programokon*
- a német és magyar kultúra közötti különbségen alapuló ajánlás csokor

---

<sup>2</sup> *Kultúra-iránytű*

- magyar kultúra: *egy kis csevegés szakmai témák előtt; a magyar nyelv ismerete; kézfogás hölgyekkel; néhány személyes információ – oldott légkör; tegeződés; udvariasság hölgyekkel szemben*
- Német kultúra: *magabiztos fellépés=egyenlő viszonyok; logikus érvelés=profizmus; pontosság; pozitív kritika*
- közlekedési játékszabályok
  - *a márka értékeihez méltó közlekedés nemcsak a vállalat területén, hanem azon kívül is*
  - *előzékenység a közúti közlekedés során*
  - *tiszta szolgálati jármű*
  - *megfelelő műszaki állapotú jármű*
- viselkedési tükör
  - *Mindig pontos vagyok?*
  - *Úgy bánok a kollégáimmal, mint ahogy szeretném, hogy ők bánjanak velem?*
  - *Elég értékes a szavam vagy szerződésekre van szükség?*
  - *Nyíltan kiállok véleményem mellett?*
  - *Ígéreteim mindig betarthatóak?*
  - *Felvállalom a hibáimat?*
  - *Kész vagyok másokat is megérteni?*
  - *Kikerülöm a döntéseket?*
  - *Cselekszem vagy reagálok?*
  - *A saját előnyeimet vagy a teljes optimumot keresem?*
  - *Tesztek erőfeszítéseket, hogy új dolgokat tanuljak meg?*
  - *Megosztom a tudásomat másokkal?*
  - *Tudok örülni más sikereinek?*
  - *Kihasználom kultúránk különbségének erősségeit?*
- prezentációs aranyszabályok
  - *Időben kitűzzük a megbeszélés időpontját.*
  - *A napirendi pontokat és a szükséges dokumentumokat időben elküldjük.*
  - *A megbeszéléseket a „Kiindulási állapot – Elérni kívánt állapot – Elérhető haszon” elvre építjük fel.*
  - *A megbeszélésekre pontosan érkezünk, azon röviden és tömören fogalmazzuk meg mondanivalónkat.*
  - *A megbeszélést követően jegyzőkönyvet készítünk az Audi Protokoll Formanyomtatványon.*
- felelős munkavégzésre vonatkozó aranyszabályok
  - *Kizárólag olyan berendezésekkel dolgozunk, amelyek használatára oktatásban részesültünk.*
  - *Mindig viseljük az adott munkafolyamathoz előírt védőfelszerelést.*
  - *Gondosan, előírás szerint bánunk az energiával, vízzel.*
  - *A hulladékot szelektíven gyűjtjük.*
  - *Vigyázunk a rendre és tisztaságra.*
- és végül egy házi zsargon szótár
  - A = *Automobilfertigung/autógyártás*
  - BR = *Brüssel*
  - G = *General Management*
  - IN = *Ingolstadt*
  - MA = *Mitarbeiter/munkatárs*
  - NSU = *Neckarsulm*

- SOP = *Start of Production/ sorozatgyártás indítás*
- WOB = *Wolfsburg*

Az értékek közvetítése beszélgetések során is megvalósult, amelynek célcsoportjait a menedzsment tagjai, a munkatársak és az új beálló munkatársak alkotják: leglényegesebb elemei a vállalati értékekről folytatott beszélgetés és reflexió.

- Az értékek közvetítése a menedzsment számára volt a legnagyobb jelentőségű, mivel ők multiplikatív funkciójukból adódóan meghatározó szerepet töltenek be a kultúra alakításában, az értékek közvetítésében példamutató magatartásukkal. A tematika központi elemét az vezetői fórum adta kiscsoportos munkával, és irányított beszélgetéssel.
- A munkatársak számára teamgyűlések, illetve területi workshopok nyújtottak lehetőséget az értékbeszélgetésekhez, személyes példákkal és történetekkel elősegítve a kultúrafejlesztés értelmezését és tudatosítását.
- A harmadik célcsoport, a vállalat új munkatársai számára összeállított program egyedi elemet is tartalmazott: a kultúra rally játék. Ennek lényegi eleme a kulturális sokk, amely a munkavállalókat munkahelyváltáskor, de akár területváltáskor érheti. A vállalati értékek és normák megismertetése interaktív előadás formájában a beállítási program keretében, a munkavállalók első munkanapjainak egyikén valósul meg.

Az értékbeszélgetések mellett az érték közvetítés második stratégiai intézkedése a vállalati értékek integrációja képzésekbe tréningek formájában. Ide tartoznak azok az interkulturális tréningek, melyeken a vállalat külföldről, elsősorban Németországból érkező munkavállalói vesznek részt, továbbá a vezetői, vezetőképző és konfliktuskezelő tréningek. A *Kultúráiránytű* kiadvány mellett egy további kézzelfogható kommunikációs elem is megvalósult, az ún. „értékfilm”, amely a hétköznapi élet és a munka világából vett gyakorlati példákat ötvözi. A film célja elsősorban az érzelmekre hatás és a megértés egyszerűsítése, ezért állít párhuzamot a választott értékek, a mindennapi élet és a munka világa között.

A kommunikációs terv részét képező vizualizációs eszközök a plakátok és képek megjelenítését foglalja magában. A plakátakció 15 héten keresztül tartott, a vállalat különböző területein elhelyezett plakáttartókon kerültek kifüggesztésre a vállalati értékek. A plakátok kifüggesztése a munkatársi értékbeszélgetésekkel párhuzamosan indult el, ez kiegészült a munkatársi újságba illesztett cikksorozattal. A kommunikációs terv részeként a belső intranetes felületen és az interneten megjelentek a kultúrafejlesztéssel kapcsolatos információk és cikkek, valamint az értékeket tartalmazó jegyzetfüzetek készültek.

## **Összegzés**

A projektmunka, azaz vállalati értékek definiálása, illetve kommunikációja az Audi Hungaria győri gyárában összesen két és fél esztendő telt igénybe. A projekt keretei között definiált, vállalati értékekre vonatkozó integrált kommunikáció sikeresen valósult meg, vállalati visszajelzések és konzern belüli benchmarkok ezt igazolják.

A projektmunka és a kutatás során beigazolódott, hogy a vállalati kultúra mint sikertényező, valóban kiemelkedő jelentőséggel rendelkezik a vállalatok fejlődése és eredményessége tekintetében, így az Audi Hungariánál is. Igazolást nyert mind a kérdőívek, mind az interjúk és a csoportos beszélgetések folyamán, hogy egy nagy szervezetet nem elégséges szabályokkal és előírásokkal, illetve munkautasításokkal irányítani, szükség van arra is, hogy a vezetés figyelmet fordítson az intellektuális tőke fejlesztésére és a vállalat legfontosabb értékére, a munkatársakra. Ők jelentik a siker kulcsát, az ő kezükben van a vállalat sorsa. Ezért fontos, hogy a vállalat kultúráját mindenki ápolja, fejlessze, hogy minél jobb legyen a csapatmunka, és a vállalat is eredményesebb legyen céljai elérésében. A



projekt hipotézisei igazolást nyertek, hiszen a projektmunka analízisei és felismerései megerősítették, hogy a vállalati értékek ismerete és követése javítja, sikeresebbé és hatékonyabbá teszi az együttműködést, az új munkatársak beilleszkedését támogatja a vállalat játékszabályait összefoglaló kiadvány, a nemzeti kultúrák heterogenitása nehezíti az együttműködés egyes területeit.

Ugyanakkor a projekt zárás nem jelentheti a kultúra fejlesztési folyamatot lezárását. Elengedhetetlenül szükséges, hogy a vállalat menedzsmentje folyamatosan foglalkozzon ezzel a kérdéskörrel, ezen belül elsősorban a vezetői példamutatással, és a felelősségvállalással. Továbbá jelentősége van e kérdéskörök interkulturális aspektusok kereteibe való ágyazása, mert meg vagyok győződve arról, hogy ezek a kérdések a két nemzet kulturális sajátosságainak megértésével és feldolgozásával valamint a menedzsment bevonásával javíthatók. A menedzsment szerepét ki kell emelnünk, mert számukra fontos igazán, hogy a kultúra kérdéskörét körüljárva felismerjék, hogy a kulturális aspektusok hogyan segíthetnek egy-egy kihívást újraértelmezni és megoldani.

Ennek tükrében a vállalati kultúra fejlesztése az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.-nél a jövőben is a siker egyik zálogaként fontos célkitűzés maradhat.

## Irodalom

- Ablonczyné Mihályka L. (2008): Workplace Discourse. *Hungarian Electronic Journal of Sciences*. HU ISSN 1418-7108. HEJ Manuscript no.: LIN 0810 29 – A.
- Ablonczyné Mihályka L. (2009) Business Communication. *International Journal of Arts and Sciences*.1: (19) 121-129.
- Ablonczyné Mihályka L. (2014) When in Rome do as the Romans do: is it a reality of business life? In: Jiri Rotschedl, Klara Cemakova (eds.) *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. Prague: International Institute of Social and Economic Sciences (IISES). 1-9.
- Ablonczyné Mihályka L., Nádai J. (2010): Cooperation strategies of multicultural management in Hungary. In: Springer R. \_Chadraba P. (eds.) *Marketing and Business strategies for Central & Eastern Europe*. Vienna Institute for International Economic Studies, Wien. 3-14
- Ablonczyné Mihályka L., Tompos A. (2011a): Az OPTICOM project kutatási tevékenységének bemutatása. In: Borgulya Á., Deák Cs. (szerk.) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 287-295.
- Ablonczyné Mihályka L., Tompos A. (2011b): Osztrák üzleti kultúra magyar szemmel. In: Silye M. (szerk.) *Porta Lingua 2011. A szaknyelvi kompetenciafejlesztéstől a munkaerőpiacig*. SZOKOE, Debrecen. 225-230.
- Auer-Rizzi, W., Blazejewski, S., Dorow, W., Reber, G. (2007): *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion*, Gabler, Bertelsmann Stiftung Wiesbaden.
- Collins, J. (2001): *Jóból kiváló*. HVG Kiadó Rt., Budapest
- Borgulya Á. (2013): A vállalati kommunikáció értelmezése és kutatása. *Tér Gazdaság Ember*. 1. (1). 11-31.
- Drucker, F. P. (2009): *Drucker minden napra*. Manager Könyvkiadó és Könyvterjesztő Kft., Budapest.
- Grudzewski, W. M. – Jurzak, J. (2007): Intellectual Capital of Companies in Gaining Competitive Advantage on Global Market. *Foundations of Control and Management Sciences* 2007. No. 8.
- Haire, M., E., Ghiselli, E., Porter L. W. (1963) Cultural patterns in the role of the manager. *Industrial Relations* 2 (2): 95–117.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. VHE Kft., Pécs.
- Jávor I., Rozgonyi T. (2007): *A szervezetek és a munka világa*. L'Hartmann Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- Konczosné Szombathelyi M. (2005): Győrött dolgozó menedzserek – interkulturális kihívások. *Marketing és menedzsment*. 38-39. 96-105.
- Konczosné Szombathelyi M. (2009): Az interkulturális együttműködés szerepe a túlélésben. In: Majoros P., Zimler T. (szerk.) *Világméretű pénzügyi és hitelpolitikai válság és Magyarország*. MTA VTB, Veszprém, 463-470.
- Laurent, A. (1983): The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization* 13 (1–2): 75–96.
- Nádai J. (2012): New Management Strategies of Small and Medium Sized Companies in Multicultural CEE. In: Springer, R., Chadraha, P. (eds.) *Proceedings of the 20th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*. Institute for Export Management, Wien. 223-230.
- Schein, E. H. (1978): *Szervezéslélektan*. KJK, Budapest
- Szőke J. (2009): A kulturális tényező szerepe a vállalozási teljesítmény alakulásában. In: Lendvai, E., Wolosz, R. (szerk.): *Translatologia Pannonica I*. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Fordítástudományi Kutatóközpont, Szlav Filológia Tanszék, Pécs. 208-213.
- Szőke J. (2010): A vállalaton belüli interkulturális kommunikáció. *Translatologia Pannonica* 2.221-225.
- Szőke J., Kovács N. (2014): Kis- és középvállalkozások képviselőinek üzleti magatartása kultúrákőzi interakciós helyzetekben. *Társadalomkutatás* 2. 162-175.
- 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.
- 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. (CD)
- Tompos A. (2012): Magyar-osztrák üzleti együttműködések vizsgálata. In: Dobos Cs. (szerk.): *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai*. Miskolci Egyetem, Miskolc. 233-240.
- Trompenaars, F., Wooliams, P. (2003): *Business across cultures*. Capstone, Chichester