

AZ ÉRTÉKEK SZEREPE VÁLTOZÓ GAZDASÁGI KÖRNYEZETBEN

CZECHMEISTER MÓNKA¹

Összefoglalás

A győri AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. a vállalat alapítása óta számos alkalommal foglalkozott az együttműködés, a vezetői magatartás, példakép és értékrend kérdéskörével. Az irányelvekről az elmúlt évek során különböző útmutatók is készültek. A vállalati stratégia megalkotása mellett a vállalat küldetése, vezetői alapelvek, vezetői értékpárok és viselkedési tükör nyertek megfogalmazást. Mindezen iránymutatók azonban nem egymásra épülve, egymással összehangoltan, hanem egymástól függetlenül léteztek, és ezeknek a gondolatoknak a tudatosítása nem vagy csak részlegesen valósult meg. A vállalat különböző részlegeinek viselkedésében, döntéseiben és cselekedeteiben nem voltak ezen irányelvek tetten érhetők, vagy más és más módon manifestálódtak. 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 és élje a vállalat értékeit.

Kulcsszavak

együttműködés fejlesztése, vállalati értékek, értékrend, kultúra iránytű, vezetői alapelvek

Zusammenfassung

Die Unternehmensleitung der AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. in Győr hat sich seit der Gründung des Unternehmens intensiv mit der Zusammenarbeit, dem Führungsverhalten, dem Vorbild und mit den Unternehmenswerten beschäftigt. In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Unterlagen über die Leitlinien des Unternehmens erfasst. Neben der Gestaltung der Unternehmensstrategie wurden auch Ziel, Führungsleitbild, Führungswertepaare und Verhaltensspiegel des Unternehmens formuliert. Diese Richtlinien bauten sich nicht aufeinander auf, sondern existierten voneinander unabhängig. Die Einprägung dieser wurde nicht, oder nur teilweise realisiert und am Verhalten, Entscheidungen und Handeln der verschiedenen Fachbereiche war daher nicht oder nur teilweise erkennbar. Im Rahmen einer Projektarbeit, die sich die Förderung der Zusammenarbeit zum Ziel gesetzt hat, wurden die Unternehmenswerte analysiert. Zum gewünschten Ergebnis wurde formuliert, dass die Mitarbeiter die Werte und das Wertesystem des Unternehmens kennen und die auch vorleben.

Key words

Entwicklung der Unternehmenskultur, Entwicklung der Zusammenarbeit, Unternehmenswerte, Kulturkompass, Führungsleitbild

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

Bevezetés

Ma az erősen globalizálódó, identitásában gyengülő, érték- és hitrendszerét kevésbé megélő Európában egyre inkább előtérbe kerül az értékek szerepe, az értékválság kérdése. Ugyanakkor a vállalkozások szemléletében is nagyobb hangsúlyt kap az értékfókuszúság.

Az utóbbi évtizedekben felgyorsult gazdasági és társadalmi átalakulás hatására új megvilágításba kerültek a vállalkozások versenyképességéhez szükséges erőforrásokról vallott tradicionális nézetek is. Fokozatosan kirajzolódott, hogy egyre kevésbé a rendelkezésre álló nyersanyag mennyisége, és/vagy a tőke és az alkalmazott technológia biztosítja 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 Borgulya 2008; Ablonczyné 2013; Ablonczy-Mihályka, Tompos 2013), amelyek bizonyították, hogy a kemény tényezők, a tárgyi feltételek mellett mára versenyelőnyé váltak nehezen számszerűsíthető tényezők is. A vállalkozások intellektuális tőkéjének részét képezi a vállalat értékeire támaszkodó vállalati kultúra, amelyek tudatos kezelése nélkülözhetetlen elemévé vált a tartósan sikeres működésnek.

A vállalatok célja ugyanis, hogy egyre eredményesebbek legyenek, „*A jóból miként lehet kiváló*” törekvéssel (Collins 2001, 27). E gondolkodás jegyében keresve a tartós kiválóság biztosítékait, számos vállalkozás nagyító alá helyezi az intellektuális tőke összetevőit, így a vállalati értékeket, értékrendet.

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 az értékek elemzésénél kiemelten foglalkozzunk a kulturális aspektussal is, mert a jobb versenyelőny eléréséhez szükséges kompetenciák kialakításában nagy szerepe van (vö. például Tompos 2009, Szőke 2015, Ablonczyné Mihályka, Tompos 2014).

Szakirodalmi háttér

Az érték fogalma alapvetően filozófiai, metafizikai fogalom. Csak akkor beszélhetünk értékről a szó eredeti értelmében, ha van valamilyen érvényes viszonyítási alapunk, melyhez mérten értéknek tekinthetünk valamit. A szociológia tudományában megkülönböztetnek objektív és szubjektív értékeket. E meghatározás szerint objektív érték "*mindaz, amire egy adott rendszernek (s e rendszer lehet egy emberi szervezet, egy intézmény, egy embercsoport, egy társadalom vagy akár az egész emberiség) szüksége van ahhoz, hogy létezni, működni és esetleg fejlődni tudjon*". Szubjektív érték pedig az, "*amit egy rendszer önmaga számára, önnön léte, működése és esetleg fejlődése szempontjából szükségesnek érez, vél, ítél*" (Hankiss 1977: 342-343).

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 téje tehát nagy gazdasági szinten is, ezért komoly tudományos érdeklődés övezi a vállalati kultúrát, amely létrehozza és formálja ezeket

az értékeket (vö. Borgulya, 2008; Rose et. al. 2008; Tompos 2014). 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. 2010 őszén megkezdte vállalatának bővítését fejlesztését, melynek eredményeként egy új járműgyár valósult meg. Ez új távlatokat nyitott a termelővállalat számára, hiszen feladatai bővültek, illetve megkétszereződött munkatársi állománya. Ezért szükségessé vált az együttműködés vizsgálata és a több ezer új munkatárs integrációja. A Grudzewski és Jurcak (2007) szerint a tudatosan kezelt tőke nélkülözhetetlen eleme mint a tartós sikernek gondolata nyilvánult meg az Audi Hungaria menedzsmentjének akkori döntésében is, hogy a munkatársak együttműködését nagyító alá helyezze. Lényegi kérdéssé vált továbbá az a szakirodalom által is 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 projekt a vállalati kultúra, valamint a szervezeten belüli együttműködés fejlesztését tűzte zászlajára. 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 (vö. Ablonczyné Mihályka, Tompos 2013). 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 akadályozhatják 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 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 és csoportosítására került sor. Ezen gyűjtőfogalmak alkotta értékrendi, kulturális dimenziók mentén további primervizsgálatok szolgáltatták a szükséges adatokat. Az adatelemzések rávilágítottak, hogy a *prémium minőség a rugalmassága és gazdaságosság* tudatosított értékek. Ugyanakkor a *nyíltság, őszinteség* nem manifesztálódna a vállalatnál, tehát a *bátorság és a véleményformálás erősítése* szükséges. Itt 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. További gyengességként mutatkozott a *kötelezettség-vállalás, a példamutatás és a döntési kompetenciák kérdésköre*. Az új munkatársak megkérdezéséből azt tűnt ki, hogy a vállalat értékeit ugyan alig ismerik, ugyanakkor a *vállalatot jól olajozott gépezetnek* látják.

Az elemzéseket a vállalati értékek tudatos definiálása követte. A stratégiai dokumentáció, a benchmark adatok, a primer kutatás és a jövő figyelembevételével öt vállalati érték kiválasztásáról és meghatározásáról döntött a projektcsapat:

1. tisztelet
2. kötelezettségvállalás
3. csapatjáték
4. szenvedély
5. bátorság

Ennek megfelelően 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 különböző célcsoportok definiálásával. Az integrált kommunikáció elemei között a csoportos *értékbeszélgetések* mellett az értékrend elmélyítésére szolgáló *rövidfilm* és *egy kiadvány*² kapott szerepet. Az értékbeszélgetések modulként tréningekbe, továbbképzésekbe kerültek, a vizualizáció plakátok, jegyzetblokkok, transzparenszek formájában valósult meg.

Jó alapot teremtett az értékek közvetítéséhez, a játékszabályok, normarendszer, az etikai elvárások megismeréséhez a *Kultúra-iránytű* kiadvány. Az öt vállalati érték ismertetése mellett helyet kaptak a kiadványban

- a német és magyar kultúra közötti különbségen alapuló ajánlások

² *Kultúra-iránytű*

- a közlekedési játékszabályok cégen belül
- egy viselkedési tükör
- a prezentációs arany szabályok
- felelős munkavégzésre vonatkozó arany szabályok
- és végül egy *házi* zsargon szótár.

Összegzés

A projektmunka, azaz vállalati értékek definiálása és kommunikációja az Audi Hungaria győri gyárában összesen két és fél esztendő telt igénybe. Az integrált kommunikáció sikeresen valósult meg, vállalati visszajelzések és konzernen belüli benchmarkok ezt igazolják.

A projektmunka és a kutatás során beigazolódott, hogy a vállalati értékrend kiemelkedő jelentőséggel rendelkezik a vállalatok fejlődése és eredményessége tekintetében, így az Audi Hungariánál is. A kutatás során igazolást nyert, hogy egy nagy szervezetet nem elégséges szabályokkal és előírásokkal, illetve munkautasításokkal irányítani, szükség van arra is, hogy a vezetés figyelmet fordítson a munkatársakra. A projekt hipotézisei is helytállóak voltak, 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 projektzárás nem jelenti a kultúra fejlesztési folyamat 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.

Ennek tükrében az *értékek szerepe* az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.-nél a jövőben is a siker egyik zálogaként fontos elem marad.

Irodalom

- Ablonczy-Mihályka, L. (2013): Language, culture and communication in organisations. In Antoncic, B. (ed.) *ABSRC 2013*. Ljubljana: Gea College Faculty of Entrepreneurship, Paper 56. 10. p.
- 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. Széchenyi István Egyetem, Győr. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/ABLONCZY_TOMPOS_KAUTZ.pdf Letöltés ideje: 2015. szeptember 6.
- Ablonczyné Mihályka L., Tompos A. (2014): Culture-related Aspects of Business and Corporate Communication. In: Adamcová, L. (szerk.) *Cudzíe Jazyky v Premenach Času IV: Recenzovaný zborník príspevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie*. Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava. 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 kommunikációkontrolling. *Vezetéstudomány*, 39. 11–22.
- Grudzweski, 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.
- Hankiss E. (1981): Mit tartunk majd jónak, igaznak és szépnek 2000-ben? (Változástendenciák a magyar társadalom értéktudatában). In: Pálos É. (szerk.) *Szociológiai szöveggyűjtemény*. Népművelési Intézet, Budapest. 267-299.
- Jávor I., Rozgonyi T. (2007): *A szervezetek és a munka világa*. L'Harmattan - Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- Kamarás I. (2010): *Értékek, értékelés és értékrend* (szociológiai és szociálpszichológiai szempontból). http://www.metaelmelet.hu/pdfek/tanulmányok/ertek_ertekeles.pdf
Letöltés ideje: 2015. szeptember 6.
- 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*, (4), 1, 43–56.
- Szőke J. (2013): Kisvállalatok kommunikációs sajátosságai nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében. In: Tompos A., Ablonczyné Mihályka L. (szerk.) *Növekedés és egyensúly*. Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, 2013. Paper 29. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/szokej.pdf>
Letöltés ideje: 2015. szeptember 6.
- Szőke J. (2015): Kultúraközi menedzsment aspektusok magyar kis- és középvállalatok példáján. *MARKETING ÉS MENEDZSMENT* 49(1). 58-70.
- 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. (2014): Hungarian societal values through business negotiators' practices. In: J. Rotschedl, K. Cemakova (eds.) *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague. 445-453. <http://www.iises.net/proceedings/14th-international-academic-conference-malta/table-of-content> Letöltés ideje: 2015. szeptember 6.