

A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az Audi Hungaria Zrt. és Győr példáján

Exploring the interactions between corporate and regional culture through the example of Audi Hungaria Zrt. and Győr



Absztrakt

A tanulmány témája az Audi Hungaria Zrt. (AH) szervezeti kultúrája és a győri regionális kultúra egymásra gyakorolt hatásainak feltárása az AH elmúlt 25 éves győri jelenléte során. A kutatás célja a kulturális változások folyamatainak, mint a vállalatok és a régiók közötti kölcsönhatás eredményének, valamint a regionálisan beágyazott vállalatok és az innovatív regionális kultúrák fejlődésének a mélyebb megértése. A kutatás módszere számos szakirodalom, valamint korábbi kutatások eredményeinek és interjúknak az elemzése. A munka eredménye annak kimutatása, hogyan jellemezhető a regionális és a nagyvállalati kultúra kölcsönhatása, különös tekintettel az életminőség, az innováció, a humán erőforrás és a környezeti felelősség szempontjából, Győr és az AH példáján.

Kulcsszavak: régió, vállalat, beágyazottság, kulturális kölcsönhatás

Abstract

The subject of this paper is the exploration of the interaction between the organizational culture of Audi Hungaria Ltd. (AH) and the culture of Győr region during the presence of AH in Győr in the last 25 years. The aim of the research is a deep understanding of the cultural change processes, and the development of regionally embedded companies and innovative regional cultures. The methods were both analyses of the relevant scientific literature and previous researches; furthermore some expert interviews were conducted among Company's and City's representatives. As result, a demonstration has gained related to the character of the interaction between regional and corporate culture, in particular with regard to quality of life, innovation, human resources and environmental responsibility, through Győr's and AH's example.

Keywords: region, corporation, embeddedness, cultural interaction

BEVEZETÉS

Jelen tanulmány témája egy régió és az ott leányvállalatot alapító, németországi központú, nemzetközi nagyvállalat kultúrája közti hatások/kölcsönhatások vizsgálata. A kutatás célja az Audi AG győri leányvállalata, az Audi Hungaria Zrt. (AH) szervezeti kultúrája és a győri regionális kultúra egymásra gyakorolt hatásainak feltárása az AH elmúlt 25 éves győri jelenléte során; valamint a regionálisan beágyazott vállalatok és az innovatív regionális kultúrák fejlődésének a mélyebb megértése.

Az erős regionális kultúrák elősegítik olyan feltételek létrejöttét, amelyek között az innováció és a jólét virágozhat. A globalizáció azonban gyengítheti a vállalatok és a környező régiók közötti kapcsolatokat. Prud’homme és Dankbaar (2009) összegzése szerint számos kutató igazolja hipotézisét a multinacionális cégek „hajléktalan vállalatok” (*homeless companies*) vagy „kötetlen vállalatok” (*footloose companies*) természetéről – olyan multinacionális vállalatokról, amelyek nem elkötelezettek egyetlen régió vagy ország iránt sem, oda telepítenek leányvállalatot, ahol a legelőnyösebb számukra, és bezárják őket, mihelyt valahol máshol jobb lehetőség merül fel. Másrészt a regionális fejlődést pozitívan befolyásolhatja a globális vállalati kultúra, ahogy azt Délkelet-Ázsia új, dinamikus, versenyképes kultúráinak a fejlődése példázza, és a vállalatok is profitálhatnak a különböző regionális kultúrákkal való érintkezésből, különösen a „nyílt innováció” korában (Prud’homme–Dankbaar, 2009, 3). Blanchard és társai (2016) is tesztelték ezt a hipotézist és azt állapították meg, hogy a multinacionális vállalatok valóban könnyebben tudják áttelepíteni adott esetben a működésüket más telephelyükre, de számos tényező befolyásolhatja ezt a döntést. Például minél nagyobb a vállalat, minél termelékenyebb, minél régebb óta működik egy helyen – kritikus fordulópontként a 17. évet jelölik meg –, annál nagyobb lehet az áttelepítésből, cégbezárásból adódó veszteség, ami az üzembezárást ellen hat.

„Napjaink globalizálódó világának egyik jellemzője a nemzetállamok, nemzetgazdaságok csökkenő, míg a különböző (nemzet alatti és nemzet feletti) regionális szintek és a multinacionális nagyvállalatok növekvő szerepe a világszintű (nem csak gazdasági) folyamatok formálásában. Ezzel párhuzamosan helyi szinten is számos figyelemre érdemes jelenség zajlik, ezek közül az egyik legtöbbet vitatott a nagyvállalati beágyazódás. A globalizáció folyamatai kapcsán egyre erősebb igény van az adott területi egység (település és/vagy régió) minőségének fejlesztésére, melyben az adott vállalat működik. A társadalmi tőke (hálózatok) és a szimbolikus tőke (elismertség) közötti kapcsolat egyre szorosabbá válik, és fontosságuk a képzett emberi erőforrás – mint az innováció és a fejlődés alap-tényezője – számára felértékelődik...Európa újraparosítása a 2014-2020 közötti európai uniós programozási időszak egyik fő prioritása. A cél a NUTS2-es szintnél kisebb helyi és térségi gazdasági rendszerek megerősítése.” (Józsa, 2017, 6)

Mindezen fenti megközelítések alapján beágyazottnak tekinthetünk egy vállalatot, ha hosszú távú orientációjában a régióban maradás szerepel, ezért érdekelt, aktív és tudatos résztvevő a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az élet-

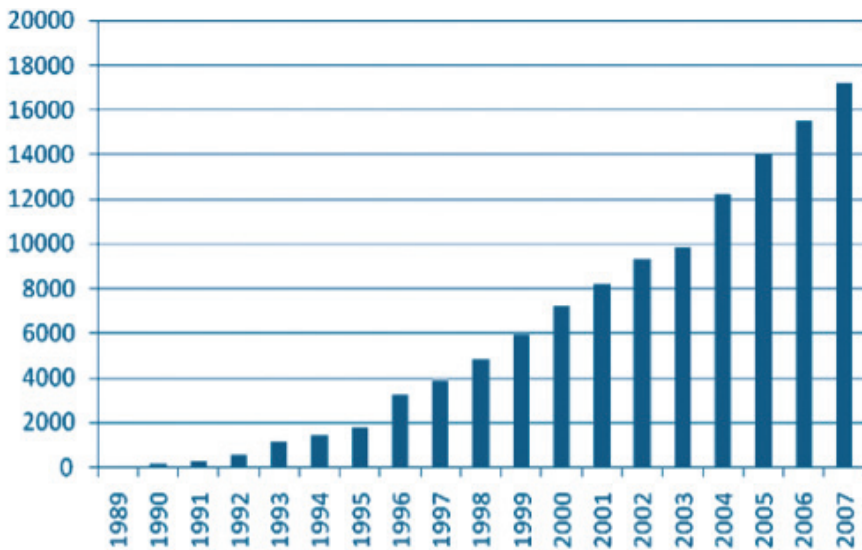
minőségben, az innovációs potenciál növelésében, a humán erőforrás fejlesztésében, a hálózatok erősítésében és az elismertség (hírnév) megteremtésében.

Az AH az elmúlt 25 éves működése során német vállalati kultúrájával hatást gyakorolt Győr régió kultúrájára, valamint a régió is a vállalatra. A 19. század végétől a régióban jelentős volt az osztrák és a német tőkebefektetés. Ez az aktivitás megismétlődött a rendszerváltással bekövetkezett fordulattal, amelynek egyik alapvető eleme az ország megnyitása a külföldi működő tőke nagyarányú beáramlása előtt a '90-es évek elejétől (Konczosné, 2003), amelynek aránya 1998 és 2008 között 20%-ról 59%-ra emelkedett (ksh.hu).

A német vállalatok a történelmi hagyományoknak köszönhetően tradicionálisan fontos gazdasági partnereinknek számítanak. 300 ezer munkahelyet biztosító mintegy nyolcezer német érdekeltségű vállalat működik Magyarországon (1. ábra). A német szereplők hagyományos jellemzője, hogy vállalkozásaik a részese-dek jövedelméből rendre jelentős összeget fordítanak újra-befektetésekre.

1. ábra: Németország közvetlen tőkebefektetéseinek állománya Magyarországon, 1989–2007 (millió euró)

Figure 1 Germany's direct capital investments in Hungary, 1989–2007 (million EUR)



Forrás: Fábíán, 2012, 115

Győr a külföldi befektetések egyik célterülete. Az ide történő tőke-beruházásokat motiválhatta, hogy Győr korábban is erős gazdasággal és nyugat-európai kapcsolatokkal rendelkezett, elsők között indult meg itt a privatizációs folyamat, közel van Nyugat-Európához és három európai fővároshoz (Bécs, Pozsony, Budapest), viszonylag jó a közlekedési lehetőség (M1, a közelben kialakított repülőtér). Buda-

pest és Pest megye után itt a legnagyobb a külföldi tulajdon aránya (Konczosné, 2003), továbbá az, hogy a régió lakóinak jellemzője a dinamikus, teljesítményorientált, nyitott, gyors, nyugatra tekintő attitűd. További tényező a képzett munkaerő rendelkezésre állása, és a befektetés-ösztönző, együttműködő helyi városvezetés.

Számos *kutatási kérdés* merült fel a téma kapcsán: Mi jellemző a regionális és a vállalati kultúrákra? Milyen módokon és területeken hatnak egymásra/befolyásolják egymást a regionális és a szervezeti kultúrák? Hogyan jellemezhető a vizsgált győri régió és az AH vállalati kultúrája? Milyen területeken mutatható ki a kulturális (kölcson)hatás? Kik tekinthetők a kultúra hordozóinak és mediátorainak? Milyen módon és mértékben befolyásolja a regionális és a nagyvállalati kultúra a nagyvállalatnak a régió iránti elkötelezettségét/beágyazottságát, illetve a régió befogadó attitűdjét? Miért elkötelezett a vizsgált vállalat? Melyek a motivációk? Hogyan erősítheti a kulturális sokszínűség a vállalat versenyelőnyét? Milyen összefüggés mutatható ki a város és a vállalat együttműködésében kultúra – kommunikáció – hírnév vonatkozásában? Miképpen értékelik az érintettek a (kölcson)hatásokat? Hogyan befolyásolja a vizsgált vállalati kultúra a régió területi tőkáját?

A *kutatás módszere* számos szakirodalom, valamint korábbi kutatások eredményeinek az elemzése. A felhasznált szekunder források: a kultúra, a regionális kultúra és a szervezeti kultúra szakirodalma, modellek; a Corporate Culture and Regional Embeddedness (CURE –Vállalati kultúra és regionális beágyazódás) kutatás anyaga, különös tekintettel az AH-ra vonatkozó részekre; az AH szervezeti kultúra program és eredménye; egy – a város és a vállalat közös hírnévpépítése témában írt – doktori dolgozat; területi tőke témájú kutatások. Kiegészül mindez a vállalat és a város kommunikációs szakembereivel, továbbá a téma jeles egyetemi kutatóival 2018 tavaszán készített négy félig strukturált interjúval, amelyeknek a vázlatát a CURE kutatás témakörei (kérdései) alkották.

A kutatás eredményeképp képet kapunk arról, hogyan jellemezhető a regionális és nagyvállalati kultúra kölcsönhatásának eredménye, különös tekintettel az életminőség, az innováció, a humán erőforrás, a környezeti felelősség és ezzel a versenyképesség szempontjából, Győr és az Audi Hungaria példája alapján.

A különböző kulturális beállítódások összjátéka, a stratégiai dilemmák közti egyensúlyozás, a hálózatok társadalmi-kulturális háttere és a stakeholdereknek a régió/vállalat iránti elkötelezettsége azok a kulcsfontosságú tényezők, amelyeknek a feltárása lehetővé teszi a hely-orientált vizsgálatot: Hová tart a régió és az ott működő nagyvállalat? Milyen városi világ formálódik ki? Mi ebben a vállalat szerepe?

1. KULTÚRA, REGIONÁLIS ÉS SZERVEZETI KULTÚRA MEGKÖZELÍTÉSEK

A szakirodalom áttekintése módot ad a kultúra megközelítések, valamint a szervezeti kultúra sajátosságok megértésére; ezen belül a magyar és a német, valamint az Audi Hungaria szervezeti kultúrájának rövid áttekintésére, továbbá a regionális és a szervezeti kultúra kölcsönhatása elméleteinek vázolására.

A hatékony menedzsmentnek fel kell ismernie a kultúra fontosságát és hatását, mind a szervezeti kultúráét, mind pedig a szervezetben dolgozó emberek sajátos kultúráját. A szervezet határai általában nem földrajzilag meghatározottak, sokkal inkább kulturálisan, tükrözve a tér és a kultúra társadalmi konstrukcióját (Dörhöfer et al., 2011).

1.1. KULTÚRAÉRTELMEZÉSEK

A kultúra a modern társadalomtudományok egyik központi, sokféle módon értelmezett kategóriája. Összetett jelenség, számos elmélet született, amelyek megkísérlik leírni és magyarázni (Konczos-Szombathelyi, 2008). Gert Hofstede, holland kultúrantropológus meghatározása szerint a kultúra „kollektív szellemi beprogramozás, amely emberek egy csoportját vagy kategóriáját megkülönbözteti egy másiktól” (Hofstede, 1991, 5). Fons Trompenars és Hampden-Turner is a kultúra kollektív jellegét hangsúlyozza: „Kultúra az, ahogyan emberek csoportja megoldja problémáit” (Trompenars–Hampden-Turner, 1998, 6).

Az egyik legismertebb kultúra-modell a Hofstede holland kultúrakutató nevéhez fűződő „hagyma-modell” (2. ábra).

2. ábra: Geert Hofstede „hagyma” modellje, a kultúrák értelmezésére
Figure 2 Geert Hofstede’s „onion” model for interpretation of cultures



Forrás: Hofstede-Hofstede, 2008, 39

Eszerint a kultúrának rétegei vannak, mint az egymásra boruló hagymalevelek. Ezek úgy tárhatók fel, ha egyre mélyebbre jutunk a rétegek elemzésében. A modell különbséget tesz négy réteg között, amelyek kívülről befelé haladva: szimbólumok, hősök, rítusok, értékek. A szimbólumok olyan tárgyiasult termékek, amelyeket meg lehet fogni, tapintani, érezni, látni, ízlelni, hallani (például

zene, nyelv, művészeti alkotások, ételek). A hősök olyan magatartásmodellek, amelyek a kultúra alapértékeit testesítik meg. A rítusok olyan ünnepi (pl. esküvő, avatás) vagy hétköznapi eseményeken (pl. köszöntés, bemutatkozás, órai tanulás, munkahelyi meetingek) követendő cselekvési és viselkedési formák, amelyek egy adott kultúrában elfogadottak és megszokottak. Az értékek azok az mélyrétegek (hitek, meggyőződések, attitűdök), amelyek a létezéshez való alapvető viszonyulások (mi tekinthető jónak vs. rossznak, erkölcsösnek vs. erkölcstelennek, helyesnek vs. helytelennek, stb.). Vagyis az értékek adják egy bizonyos kultúra magját. Az értékek és a rítusok az emberi élet időszaka alatt szinte statikus jellegűek, míg a hősök és a szimbólumok gyorsabban változhatnak. Ez a modell a kultúra minden megjelenési formájára alkalmazható, esetünkben a nemzeti/regionális és a szervezeti kultúrára is.

A kultúrák találkozásakor gyakran előforduló konfliktusokat az okozhatja, hogy ki-kik a saját kultúrájában személyisége részévé vált értékeket, normákat, viselkedést tartja magától értetődőnek.

Statikus vs. dinamikus

A másik nagyon fontos kérdés a kultúra vonatkozásában: állandó, változatlan, statikus, egymástól függetlenül létező, egyenrangú, de egymással össze nem mérhető entitásnak tekintjük-e őket, vagy dinamikus, egymás hatására és belső változások következtében is folytonosan változónak. A fenti hagyományok valamilyen formában mind hangsúlyozzák ugyan a kultúra történeti változásait, alapvetően azonban abból indulnak ki, hogy a kultúrákban elsősorban mégiscsak egyfajta belső kontinuitás dominál.

Más szemléletű kutatások azonban a kultúra dinamikus, változó jellegére hívják fel a figyelmet. Jurij Lotman (2001) a robbanást és a folyamatosságot a kultúra létformájának tartja. A robbanás újrastrukturálja a kultúra szemiotikai terét: köztiszteletben álló értékeket szorít ki a kultúra periferiájára, ahol azok az újrafelfedezésig lappanganak, a periferiáról értékeket költöztet be a centrumba. A fejlődés prognosztizálható folyamatával szemben váratlan, meglepő, előreláthatatlan eredményeket termel.

Hofstede modelljét merev, statikus volta miatt bírálják, mert az a kultúrát változatlan entitásként kezeli. A dilemma-megközelítés viszont (Hampden-Turner–Trompenaars, 2000) elfogadja a kultúrák komplexitását, a dinamikát és a külső környezet paradox igényének hatását. Egy dinamikus kulturális kölcsönhatás vizsgálata esetében – jelen tanulmányban is – a dilemma-megközelítés alkalmazandó. A különböző szubkultúrák közötti konfliktusok és a külső hatások adaptációja következtében keletkező problémák is gyakran a dilemmákból következnek.

Peter Prud'homme és Ben Dankbaar (2007) is azt a nézetet képviselik, hogy a regionális és a szervezeti kultúra közti dinamikus kölcsönhatás vizsgálatához a dilemma-elmélet a megfelelő megközelítés. Megállapításuk szerint a kulturális fejlődés a dilemmákkal való eredményes megbirkózás következtében jöhet létre.

Szervezetek és régiók hasonló dilemmákkal szembesülnek. E dilemmák kezelésének a regionális és vállalati szintű eltérő módja potenciális feszültségeket, de lehetséges szinergiákat is eredményezhet. E dilemmák sokfélék lehetnek, mint például globális vs. lokális, stabilitás vs. dinamikus változás, eredményorientáció vs. életminőség orientáció, rövid vs. hosszú távú gondolkodás, versengés vs. együttműködés, kicsi vs. nagy, utasító vs. résztvevő, formális folyamatok vs. vállalkozói szellem, húzóerő vs. tolóerő.

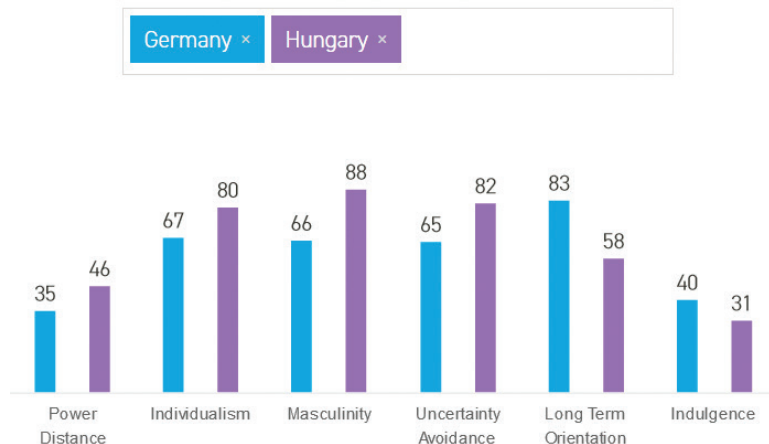
1.2. MAGYAR ÉS NÉMET KULTÚRA

Kultúraantropológusokat, szociálpszichológusokat, nemzetközi menedzsment-kutatókat régóta foglalkoztatja a kérdés, hogy milyen ismérvek alapján lehet kultúrákat összehasonlítani, hogyan ragadhatók meg a különbségek. Azokat a jelenségeket, amelyekről úgy vélik, hogy az összehasonlítás eszközéül szolgálhatnak, *kultúraindikátorokként*, *dimenziókként* emlegetik. Sokféle magyarázat terjedt el. Többségük az 1950-es és 1960-as évek antropológusainak munkáira nyúlik vissza. Hofstede és Trompenaars kiterjedt felméréseinek eredményeként megfogalmazódtak a nevükkel összekapcsolódott kultúra-indikátorok. Jelentőségük első megjelenésük óta folyamatosan növekszik (Konczosné, 2008; Konczosné, 2014a).

Geert Hofstede 1991-ben publikált „Cultures and organizations – Software of the mind” című munkájában öt dimenzió szerint tartotta ellentétpárokba rendezhetőnek a kultúrákat, majd ehhez kapcsolta hozzá később hatodik dimenzióként a kultúrának a tagjai iránti elnéző, engedékeny jellegét (szigorú vs. laza kontrol) („indulgence”), és jött létre az ún. 6-D modell (hofstede-insights).

A magyar kultúrára – a német kultúrához viszonyítva – a nagyobb hatalmi távolság, az erőteljesebb individualizmus, a nagyobb fokú maszkulinitás és bizonytalanságkerülés, ugyanakkor a rövidebb távú orientáció és a tagjai iránti nagyobb szigor a jellemző (3. ábra).

3. ábra: A magyar és a német kultúra összevetése, Hofstede dimenziói alapján
 Figure 3 Comparison of Hungarian and German culture, based on dimensions of Hofstede



Forrás: hofstede-insights.com^[1]

A *hatalmi távolságtartás* mértéke egyben az egyének egyenlőségének a mértékét is jelzi a társadalomban. A nagy hatalmi távolságú kultúrákban a társadalom kevés hatalommal rendelkező tagjai elfogadják a hatalom egyenlőtlen elosztását. A decentralizált és erős középosztállyal támogatott *Németország* az alacsony hatalmi távolságúak közé tartozik (35). Az együttdöntési jogok széles körűek, és a menedzsmentnek figyelembe kell venni ezeket. A közvetlen és részvételen alapuló kommunikáció és tárgyalási stílus az általános, az ellenőrzést nem kedvelik, és a vezetéstől szakértelmet várnak el. *Magyarország* ebből a dimenzióból szintén a kis hatalmi távolságúak közé tartozik (46), de a német kultúrával összevetésben kevésbé az. A *magyar* stílusra is jellemző a függetlenség iránti vágy, a hierarchiának csak a kényelmi szempontból való elfogadása; fontosak az egyenlő jogok, az elérhető felettes, a coach típusú vezető, a felhatalmazás. Az alkalmazottak elvárják, hogy beszéljék meg velük a dolgokat. Az ellenőrzést nem szeretik, a menedzserreklhez való viszony informális, a kommunikáció keresztnéven történik, közvetlen.

Az *individualizmus* foka magas (67) a *német* kultúrában. A figyelem a szűk családon – szülő-gyermek kapcsolaton – van. Az önmegvalósításban való hit erős. A lojalitás az emberek személyes preferenciáin alapul, valamint kötelességtudaton és felelősségérzeten. Ez a munkáltató és a munkavállaló közötti szerződésben van meghatározva. A kommunikáció a világon a legközvetlenebbek közé tartozik, mivel az ideál a „becsületos legyen, még akkor is, ha fáj”, és ez lehetőséget

[1] A 100-as skálán minél magasabb a pontszám, annál inkább jellemző az adott tényező. Power Distance: kis vs. nagy hatalmi távolságtartás; Individualism: individualizmus vs. kollektívizmus; Masculinity: maszkulin vs. feminin jelleg, Uncertainty Avoidance: gyenge vs. erős bizonytalanságkerülés; Long Term Orientation: hosszú vs. rövid távú orientáció, Indulgence: engedékenységet vs. szigor.

biztosít a hibákból tanulásra. A magyar kultúra még magasabb mértékben individualista (80). A munkáltató/alkalmazott kapcsolat alapja a kölcsönös előnyökön alapuló szerződés, a vezetés az egyének kezelését igényli.

A *maszkulinitás* azt mutatja, hogy az adott kultúrában mennyire domináns a versenyszellem, a teljesítmény, a siker és a győzelem (maszkulin), vagy a domináns érték a másokról való gondoskodás és az életminőség (feminin). Ez az értékrendszer már az iskolában elkezdődik és egész életen át folytatódik. A *német* kultúra inkább maszkulin jellegű (66). Az iskolarendszer a gyerekeket már 10 éves korukban teljesítményük alapján szétválasztja különböző iskola-típusokba. A szülők inkább „azért élnek, hogy dolgozzanak”. A menedzsertől elvárt a döntésképeség és az önérvényesítés. A státuszt szeretik kimutatni, autóval, órával és műszaki eszközökkel. A magyar kultúra még a németnél is maszkulinabb (88), minden fentebb ismertetett tekintetben. A hangsúly a versenyen és az eredményen van, a konfliktusokat megvívják.

A *bizonytalanságkerülés* foka azt jelenti, hogy az adott kultúra tagjai mennyire fogadják el, hogy a jövő bizonytalan, hogy a bizonytalanság mennyire jár szorongással, mennyire érzik magukat fenyegetve az ismeretlentől, a másságtól; milyen hiteket és intézményeket hoznak létre a bizonytalansági tényezők elkerülésére. *Németország* a bizonytalanságkerülők közé tartozik (65). Mindez megmutatkozik abban is például, hogy egy szerződésben vagy projektben mindent a legapróbb részletig meghatároznak, mindent aprólékosan elmagyaráznak. A németek a magasabb bizonytalanságot azzal kompenzálják, hogy erősen támaszkodnak a szakértelemre. A magyar kultúra bizonytalanság kerületi indexe nagyon magas (82). Merev szabályok és viselkedési előírások jellemzik, és nem tolerálják a nem-ortodox viselkedést és gondolatokat. Érzelmi szükség van szabályokra, még akkor is, ha a szabályok nem működnek; az embereknek belső késztetésük van elfoglaltnak lenni és keményen dolgozni; a precíz és a pontosság a norma, az innovációnak gyakran ellenállnak; a biztonság az egyéni motiváció fontos eleme.

Az *időorientáció* azt jelzi, hogy egy adott kultúra tagjai mennyire támaszkodnak a múltjukra, a jelen és a jövő kihívásainak megoldásában. Ott, ahol ez a pont alacsony, az ún. normatív társadalmak, tisztelik a tradíciókat és normákat, a változásokat gyanakvással szemlélik, évszázadokban gondolkodnak. A magas pontszámú pragmatikus társadalmak a takarékosagra buzdítanak és erőfeszítéseket tesznek a modern oktatásért, mint a jövőre való felkészülés legjobb útjai. A *német* kultúra magas pontja (83) jelzi a pragmatikus gondolkodást. Az emberek úgy vélik, hogy az igazság nagyban függ a helyzettől, a környezettől és az időtől. Könnyen átalakítják a hagyományokat a megváltozott körülményekhez, erős a megtakarítási, befektetési hajlandóságuk és kitartásuk az eredmények elérése érdekében. A magyar kultúra a pontok alapján szintén inkább pragmatikus (58), de közel sem annyira, mint a német; sokkal közelebb van a normatívhoz (hagyománytisztelet, a változások iránti gyanakvás).

Az *engedékenység* dimenziót úgy definiálhatjuk, hogy az adott társadalom mennyire várja el tagjaitól, hogy irányítsák/kontrollálják vágyaikát és impulzusait. Mindez a szocializáció során alakul ki. A viszonylag gyenge ellenőrzést engedékenységnek (indulgence), a viszonylag erős ellenőrzést visszatartásnak, korlátozásnak (restrarint) nevezik. A *német* kultúra alacsony „indulgence” pontszáma (40) azt jelzi, hogy korlátozó a természete. Az alacsony dimenziójú társadalmak tagjai hajlamosak a cinizmusra és a pesszimizmusra. Továbbá, ellentétben a megengedőkkel, a korlátozott társadalmak nem fektetnek nagy hangsúlyt a szabadidőre és vágyaik kielégítésére. Az ilyen kultúrák tagjai azt a felfogást vallják, hogy cselekedeteiket a társadalmi normák szigorúan korlátozzák, és úgy érzik, hogy a maguk elkényeztetése helytelen dolog. A magyar kultúra még a németnél is korlátozóbb (alacsony az „indulgence” pontszám: 31), elfojtja az alapvető és természetes emberi igényeket – mint élvezni az életet és szórakozni –, és szigorú társadalmi normák révén szabályozza azokat (hofstede-insights.com).

1.3. SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúrának többféle megközelítése ismert. Az interpretáló megközelítés szerint „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mutatóit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartási módot. A pszichológiai megközelítés szerint a szervezeti kultúra a közös tanulás során, az idők folyamán képződött jelenség. A funkcionális megközelítés szerint a vállalat célorientált szervezet. A szervezeti kultúra a vezetés által tudatosan alakítható eszköz a cél érdekében. „A vállalati kultúra a közösen elfogadott értékekben és normákban, az individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg” (Borgulya–Barakonyi, 2004, 15–16)

„A szervezeti kultúrát úgy definiálják, mint azt a módot, ahogyan a szervezet tagjai viszonyulnak egymáshoz, a munkájukhoz és a külvilághoz, más szervezetekkel összehasonlítva. Segíti vagy akadályozza a szervezet stratégiájának megvalósulását.”^[2]

A Hofstede-modell alapján a szervezeti kultúra látható jegyei (tárgyasult jegyek, szimbólumok) közé tartoznak például az építészeti környezet, a használt nyelv, a technológia, termékek, szolgáltatások, a stílusjegyek (öltözködés, megnyilvánulások). A hősök, rítusok közé sorolhatók a legendás vállalati személyek, történetek, hagyományok, szertartások (átadó ünnepek, új munkatárs befogadásával, illetve elmenő munkatárs búcsúztatásával kapcsolatos formák, céges karácsony, céges nap, stb.).

[2] <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>

A kultúra értékek és alapfeltevések szintjéhez pedig olyan jegyek tartoznak, amelyek rendszerint egy később alapítóként tisztelt személy hatását tükrözik, a csoport tanulási folyamatában jönnek létre, csökkentik a bizonytalanságot. Ide tartoznak a hitek, normák, operatív viselkedési formák, viselkedési szabályok, kapcsolattartási módok, alapértékek, elvek (valóság, igazság, idő, tér, emberi természet, helyes emberi cselekedet, emberi viszonyok). Kinyilvánított formában is megjelennek, mint vállalati politika, filozófia és misszió. Az értékek tükröződnek a hierarchiában, a belső folyamatok megszervezésében, a működtetett rendszerekben (pl. minőségbiztosítás, teljesítmény-mérés, támogatási rendszer), a stakeholderek-vel kialakított viszonyban, a kommunikációs stílusban, az identitásban, a munkahelyi légkörben, a közérzetben, a vezetési stílusban.

Hofstede–Hofstede (2008) szerint a szervezeti és a nemzeti kultúrák között alapvető különbségek találhatók. Míg a nemzeti kultúrák sok száz év alatt létrejövő, közösségi alkotások, addig a szervezeti kultúra viszonylag rövid idő alatt változtatható, és jellemzően az alapító vagy egy meghatározó vezető értékrendjét tükrözi (1. táblázat).

1. táblázat: A nemzeti és a szervezeti kultúrák különbségei
Table 1 Differences between national and organizational cultures

	Nemzeti kultúrák	Szervezeti kultúrák
A különbözőség szintje	az értékek szintjén különböznek	a szimbólumok, hősök és rítusok terén különböznek
Jelleg	antropológiai kategóriák	szociológiai kategóriák
Befolyásolhatóság	tény	jórészt irányítható

Forrás: Hofstede–Hofstede, 2008 alapján saját szerkesztés

1.4. A REGIONÁLIS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KÖLCSÖNHATÁSA

A 19. század második felétől kezdődően a kultúrára kezdtek úgy tekinteni, mint a gazdaság szempontjából fontos tényezőre, sőt az 1980-as éveket a „kultúra évtizedének” nevezik (Cameron–Quinn, 2006).

Egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a regionális kutatók részéről is a kultúrának egyrészt a gazdaság vitalitásában, másrészt a régió gazdasága, innovációja dinamikájában betöltött szerepe iránt (Gertler, 2004; Tura–Harmaakorpi, 2005). A kulturális, intézményi és társadalmi tényezőket az ipari kerületekkel foglalkozó szakirodalom úgy említi, mint a gazdasági fejlődéshez és az innovatív miliőhöz nélkülözhetetlen eszközöket (Asheim, 2000; Crevoisier, 2004; Kebir–Crevoisier, 2007). A magas technológiai igényű klaszterekről és a tudásintenzív iparágakról (Keeble–Wilkinson, 2000; Cooke, 2002), regionális innovációs módszerekről (Tödtling–Trippel, 2007), tanuló régiókról (Boekma et al., 2000) olvashatunk a tanulmányokban (Konczosné, 2014b).

Franz Tödting és Michaela Trippel (2007) összefoglalta a regionális innovációs kultúra kulcsfontosságú elméleteit. Állításuk szerint egyre növekvő hangsúly helyeződik a régiók innovációs eredményeinek társadalmi-kulturális hátterére. Hangsúlyozzák a régiók sajátosságát, aminek okát azok egyedi történelmi pályagörbéjében látják. A regionális innovációs kultúrát sokarcú fogalomként írják le, amelynek jellemzése során az alábbi fontos szempontokat kell figyelembe venni: a verseny és az együttműködés együttes jelenléte, a nagyobb és a kisebb cégek eltérő érdekei, egyensúly a globalizáció vs. hagyományos helyi kötődések között, egyensúly a régió imázsában: a kreatív osztályok vonzása vs. hagyományos imázs, egyensúly a konszenzus vs. a dinamizmus szükségessége között, a társadalmi-kulturális tényezők lehetséges „sötét oldala” (beszűkülés, *lock-in effects*), valamint megtalálni a helyes egyensúlyt a közös értékek, a konszenzus és a sokféleség között.

Alexandra David, Stefan Gärtner és Dieter Rehfeld (2007) is hangsúlyozzák a regionális sajátosságok/megkülönböztető jellemzők szerepét a régiók sikerességében. Értelmezésük szerint a regionális „másság” egy olyan forradalmi folyamat eredménye, amelyet számos szereplő tevékenysége hoz létre. Erre a megkülönböztető karakterre való törekvés ugyanakkor potenciális feszültséghez vezethet a hagyományos kultúra és az új, a régiót vonzó befektetési célként mutató imázs között (fókusz a hagyományos értékeken vs. fókusz a konstruktív új imázson).

Ulrich Pekruhl, Christoph Minning and Steffen Dörhöfer (2008) megállapítása szerint a regionális kultúra a szervezetek és a régió közti állandó kölcsönhatás által meghatározott. Ebben a régió és a vállalatok kultúrája között zajló állandó kölcsönös csere-hatásban kiemelt szerepük van a régióból származó munkavállalóknak. Erre a „személyzet, mint szállító jármű” (*staff as vehicle*) kifejezést alkalmazták. Ez értelmzésük szerint azt jelenti, hogy a szervezet dolgozói közvetítenek a régió és a szervezet, így a regionális és a szervezeti kultúra között. Arra is felhívják a figyelmet, hogy a kulturális hatások vizsgálatakor elengedhetetlen a szubkultúrák vizsgálata (ipari, politikai, munkakultúra, a tudás kultúrája), különösen a szubkultúrák közötti és az általános vállalati kultúra közötti konzisztenciák vagy konfliktusok felderítése érdekében.

Ludger Heidbrink és Peter Seele (2007) szerint a szervezetek nem csak a részvényeseikkel, hanem a stakeholderekkel is kell, hogy számoljanak, a szervezetek ki vannak téve a stakeholderek meghatározó befolyásának. Ők azok az egyének és csoportok, akik hasznot látnak vagy károsodnak, akiknek a jogait megsértik vagy tiszteletben tartják a szervezetek a tevékenységük során. A vállalatoknak – társadalmi és gazdasági tevékenységük során – figyelembe kell venniük egyrészt a tulajdonosokat, a részvényeseket, másrészt azonban az érdekeltek különböző csoportjait is (mint például munkavállalók, menedzserek, vásárlók/ügyfelek, beszállítók, helyi közösségek). Mindez azt jelenti, hogy a szervezetek az őket körülvevő társadalom polgárai, így felelősek a régióért, amelyben tevékenykednek, és e tevékenységükért számon kérhetők.

A 2012 és 2014 között a Széchenyi István Egyetemen lefolytatott „Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy miként szerveződik egy járműiparra épülő térség, annak milyen gazdasági, társadalmi és intézményi, hálózatszervező sajátosságai írhatók le, s miként lehet fejlődését különféle eszközökkel befolyásolni, alakítani. A kutatás eredményeképp feltárták a fenti kérdésekre adható válaszokat (Rechnitzer, 2014), a győri vonzáskörzet térkapcsolatait (Szörényiné, 2014), különös tekintettel az Audi helyi társadalmi és gazdasági kapcsolatokra gyakorolt hatására (Czakó, 2014).

Egy, 19 európai járműipari központ, köztük Győr működési modelljeit vizsgáló kutatás eredményei azt mutatták, hogy az egyes központok szereplőinek széles körű együttműködése négy típusba sorolható: „1. (ön)kormányzati és vállalati szereplők együttműködése a gazdaságfejlesztés területén, 2. vállalati és felsőoktatási szereplők együttműködése a kutatás-fejlesztés területén, 3. együttműködések a szakképzés területén, 4. multilaterális, nagyszámú érintettet tömörítő együttműködési rendszerek” (Fekete, 2017b). Esetünkben az 1. típusú együttműködés a jellemző.

1.5. TERÜLETI TŐKE ÉS KULTÚRA

A területi tőke elmélet összhangban van a fenti gondolatokkal, miszerint egyre növekvő hangsúly helyeződik a régiók innovációs eredményeinek társadalmi-kulturális hátterére, valamint az, hogy a szervezetek az őket körülvevő társadalom polgárai, így felelősek a régióért.

A területi tőke fogalmát és elméletének alapjait Roberto Camagni teremtette meg (2008). Az általa megalkotott mátrixban (4. ábra) a függőleges tengelyen a rivalizálás az egyes tőkejavak (közjavak, klubjavak, magánjavak) között, míg a vízszintes tengelyen a javak tárgyasult formája (hard, vegyes és soft javak) jelenik meg. A mátrixban található kereszt (I, H, G, B, E) jelenti az innovációs keresztet, amelyek a hard és a soft javak közötti kapcsolatot közvetítik (Rechnitzer, 2016). A modell összekapcsolja a gazdasági tényezőket és az azokat működtető rendszereket. Rechnitzer értelmezése szerint „a területi tőke a területrendszerben rendelkezésre álló, s felhalmozott gazdasági, társadalmi és kulturális tőkék metszéspontja, közös felülete, azon elemek összessége, amelyek az adott helyre jellemzőek, s csak abban és csak ott értelmezhetőek.” (Rechnitzer, 2016, 25)

4. ábra: A területi tőke tartalma a Camagni-modell alapján
 Figure 4 Content of territorial capital based on the Camagni model

Erős rivalizálás	Állandó magántőke állomány	Kapcsolódó magánjellegű szolgáltatások	Humán tőke: • Vállalkozói szellem • Tudás • Kreativitás
Tiszta magánjavak	Külső pénzügyi feltételek (kemény) Használatidő-hőteljesítések C	• Cégek külső kapcsolatát, partnerség • K+F eredmények transzferálása Felsőoktatási kapcsolódások I	Külső pénzügyi feltétel (puha) F
Nem tiszta magánjavak	Magánhálózatok Közös források: • Vidék, tájkepek • Kulturális örökség B	Kooperációs hálózatok: • Személyi együttműködések (K-F) • Párhuzamosított szellemi szférák Természeti és kulturális erőforrások szabályozása H	Kapcsolati tőke • Együttműködési képesség • Közös cselekvésre való képesség • Közös kompetenciák E
Nem tiszta közjavak	Természeti és kulturális erőforrások	K-F együttműködések Fogadékonyság Önszerveződés G	Társadalmi tőke: • Intézmények • Viselkedési modellek • Lokális értékek • Bizalom, hírnév • Kapcsolatépítésre, egyesülésre, társulásra való hajlandóság D
Tiszta közjavak	Infrastruktúra	Agglomerációból fakadó gazdaságosság	
Gyenge rivalizálás	A		
	Megfogható jöszágok	Vegyes elemek (köztes osztály)	Immateriális jöszágok

Forrás: Rechnittzer, 2016, 16

A regionális és a szervezeti kultúra vizsgálatokor ez a modell magyarázatként alkalmazható az egymásra hatásuk értelmezésekor. A területi tőkének vannak közjavakhoz, magánjavakhoz és vegyes javakhoz tartozó elemei. A területi tőke tehát a közjavak és a magánjavak összessége – esetünkben a régió és az ott működő vállalatok közös terméke.

A területi tőke számos vonatkozása gazdasági tőkeként értelmezhető: a fejlesztéspolitikától kezdve az adórendszeren keresztül a gazdasági stabilitásig sok mindent magában foglal, mint például telephelyi költségek, munkaerő, működési költségek, szolgáltatások, infrastruktúra. Előnynek számítanak a helyi gazdaság miliőjéhez tartozó imázs, a versenytársak, a munkaerő ellátottsága, képzettsége, a tudásteremtés. A hátrányok között megemlíthetjük a közlekedési hálózat túlterheltségét, a képzett munkaerő hiányát, vagy a meghatározó vállalat húzóerejét (magas bérek, béren kívüli juttatások).

A területi tőke számos részterületében található kultúra elem, és a Hofstede-i kultúra modell alapján alapértékek, hősök, rítusok és tárgyiasult formák (szimbólumok) azonosíthatók. *Kulturális tőkének* tekinthetők a helyre jellemző kialakult viselkedési modellek, lokális értékek, normák, a bizalom szintje, a hírnév, szabályok, kötelékek, formális és informális hálózatok összessége, írott és íratlan szabályok, a szórakozás, a szabadidő eltöltésének formái, a munkakultúra vagy a fogyasztási modellek összessége. Tárgyiasult formái az intézményesített kulturális értékek: szimbólumok, személyiségek (hősök), az adott térség sajátosságai,

amelyek a térség vonzerejét (pl. a munkaerőre) meghatározzák. A kulturális tőke megfogható az iskolázottság, az intézmények és kultúrafogyasztás szempontjából, továbbá a lakosság felé irányuló tudásközvetítés, jövőalakítás, intézményhasználat és innovációs aktivitás szempontjából. Informális szempontból fontos, hogy milyen inspirációk, tudásmilió, közérzet társul az adott térséghez, mennyire nyitott és befogadó a kultúra, milyen a társadalmi szerkezet, mi jelenti az ott élőknek az elismerést, az értékeket, hogyan és milyen módon zajlik a közösségépítés. Mindez hatással van a kapcsolati tőkére, az együttműködési képességre, a hálózatok kialakulására, a stratégiai szövetségekre, a partnerségekre.

A modell alapján elmondható, hogy Győr régió kulturális tőkéje hatással van az ott működő vállalkozásokra, és fordítva: a vállalkozások tőketartalmai hatással vannak a területi tőkére.

2. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. SZERVEZETI KULTÚRÁJA ÉS A GYŐRI REGIONÁLIS KULTÚRA EGYMÁSRA GYAKOROLT HATÁSAINAK FELTÁRÁSA

A kulturális különbségek hatással vannak a nemzetközi vállalatok működésére és azok HR tevékenységére: azokat sokkal komplexebbé és bonyolultabbá teszik. A multinacionális vállalatok menedzsereinek meg kell érteniük és el kell fogadniuk ezeket a különbségeket, és rendelkezniük kell kulturális kompetenciákkal, hogy eredményesek tudjanak lenni a sokszínű kulturális kontextusban (Briscoe et al., 2012; Tompos–Ablonczyné, 2018).

2.1. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. SZERVEZETI KULTÚRÁJA

Az Audi Hungaria 1993-ban alapított, a német Audi konszern leányvállalataként Magyarországon működő vállalat (nagyraoszt magyar munkavállalókkal), így szervezeti kultúrája is tükrözi e nemzeti kettősséget. A világ legnagyobb motorgyára, óriási befektetési és gyártási tömeg koncentrációja benne.

Szimbólumai között jól ismert a konszernnel azonos négy karikás logó, a dinamizmust kifejező színvilág, a szlogen (*Vorsprung durch Technik* – A haladás technikája), valamint a prémium kategóriás termékek. A kultúra mélyrétegét alkotó értékek meghatározására egy vállalati kultúra projekt keretében került sor.

„Az 1993-ban Győrben letelepedett AUDI Hungaria 2010 őszi megkezdte gyártó telephelyének fejlesztését, melynek eredményeként egy teljes gyártási folyamatot lefedő új járműgyár valósult meg. Ez új távlatokat nyitott a termelővállalat számára, hiszen a négykarikás márka szinte megkértszerezte 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 optimalítása.

Emellett a több ezer új munkatárs integrációja is kérdéseket vetett fel. [...] A győri iparvállalat vezetése ennek tudatában egy, a vállalati kultúra vizsgálatával és fejlesztésével foglalkozó projekt életre hívásáról döntött.” (Czechmeister, 2014, 2-3)

A vállalati hierarchiarendszer és szakterületeket átfogó „Együttműködés kultúrája” nevű projekt a vállalati kultúra, valamint a szervezeten belüli együttműködés fejlesztését tűzte ki célul, valamint azt, hogy a vállalat valamennyi munkatársának ismerni kell a vállalat kultúráját és értékrendjét. A projektmunka során a vállalati értékek vizsgálatára helyeződött a hangsúly. Megvizsgálták a stratégiai dokumentációkat (vízió, misszió) és a termelési elveket is. Az eredményes kultúrafejlesztéshez a döntő lépést az *öt legfontosabb vállalati érték* teljes vállalati kiterjedésű megvitatása, majd meghatározása képezte. Ezek a *tisztelet, a kötelezettségvállalás, a csapatjáték, a szenvedély és a bátorság*.

A vállalati kultúra fejlesztéséhez integrált kommunikációs terv is kapcsolódik az öt vállalati értéknek a közvetítésére. Az érték közvetítés több pillérrre támaszkodik: csoportos értékesztések, az értékrend elmélyítésére szolgáló rövidfilm és egy kiadvány. „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 normarendszer, az etikai elvárások megismeréséhez a projekt által készített Kultúráiránytű 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, amellyel, hogy elsődleges célja az értékek és az ahhoz kapcsolódó definíciók kommunikációja képi és szöveges formában.” (Czechmeister, 2014, 6)

Ugyancsak ebben fogalmazódott meg a német és a magyar kultúra közötti különbségen alapuló ajánlás-csokor (kézfogás, tegeződés, kritika adása és fogadása, pontosság, stb.), a vállalat területén belülről és kívülről is vonatkozó közlekedési játékszabályok, továbbá viselkedési tükör^[3], amelyek a rítusok és szertartások vonatkozásában rögzítik a szervezeti elvárásokat, ugyanakkor utalnak az alábbiakban bemutatandó alapértékekre is.

[3] „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? Teszek erőfeszítéseket, hogy új dolgokat tanuljak meg? Megosztom a tudásomat másokkal? Tudok örülni más sikereinek? Kihasznlom kultúránk különbségének erősségeit?” (Czechmeister, 2014, 7)

2.2. A CURE – CORPORATE CULTURE AND REGIONAL EMBEDDEDNESS – AH VONATKOZÁSOK

Ebben az alfejezetben a „Vállalati kultúra és regionális beágyazódás” kutatás anyagának az AH-ra vonatkozó részei kerülnek bemutatásra, különös tekintettel az innováció, életminőség, humán erőforrás, környezeti felelősség vonatkozásában, Konczosné 2013 és 2014b tanulmányai alapján.

A vállalatokra ható külső tényezők (tudáshálózatok, innováció), valamint a társadalmi felelősségvállalás (jó polgárság) irodalma széleskörű. Ugyanakkor hiányzott a vállalatok regionális elköteleződésének, régióba való beágyazottságának elemzése, például azé a kérdésé, hogyan befolyásolja a szervezeti kultúra a regionális kultúrát és fordítva. A CURE projekt erre a kérdésre kereste a választ^[4].

Az alábbiakban a CURE kutatásnak az AH-ra vonatkozó részei, továbbá a CURE útmutató alapján lebonyolított interjúk alapján az eredmények az alábbiak szerint összegezhetők:

Az AH a régió legnagyobb és az ország egyik meghatározó vállalata. Megalapításától építhetett a régióban meglévő nagyipari tudásra és tapasztalatokra: hiszen a városban működik a 19. században alapított, a hazai nehézipar sokáig zászlóshajójának tekintett Rába gyár (noha a rendszerváltás óta csak kisebb létszámot foglalkoztat). Akár szimbolikusnak is tekinthető, hogy az AH 1993-ban (alapításakor) a Rába gyár korábbi, szerkezetkész, 100 ezer m² területű csarnokát, valamint a hozzá tartozó 250 ezer m² nagyságú zöld mezős gyárterületet vásárolta meg. A nagyvállalati szerep és kultúra tehát már ismert volt a városban, nem tradíció nélküli: kulturális és társadalmi tőkét erősítő szerepe, a sportegyesületeknek (a futballtól a kézilabdán át a vízi sportokig), a színháznak, az oktatásnak, a kórháznak, a dolgozók pihenésének (vállalati nyári családi beutalók), a tömegsportnak (csónakházak), a kultúrának (amatőr mozgalom) a Rába volt a legfőbb támogatója. A hatalmas férfi munkástömeg mellett a női munkavállalókat a kibontakozó textilipar, csipkegyár és élelmiszeripar (húsipar, növényolajgyár, kekszgyár) foglalkoztatta. Az 1970-es években világszínvonalon álló győri Rába Vagon és Gépgyár szervezeti kultúra elemei átgűrűztek más vállalatokra is (pl. a Graboplast is a Rába vállalatirányítási, vállalatépítési stratégiáját követte). A későbbi győri gazdasági kultúra ezekből az ősi

[4] A 2007 és 2009 között zajló, EU által támogatott (FP6) Corporate Culture and Regional Embeddedness (CURE) (Vállalati kultúra és regionális beágyazódás) projekt hat ország hét régióját kutatta. Alapvető célja volt annak vizsgálata, hogy a kulturális sokszínűség miképp növeli az ott működő vállalatok versenyelőnyét. A három évig tartó kutatás ezen belül kitért a regionális és a szervezeti kultúrák egymásra hatására, egymást befolyásoló tényezőire, a dinamikus kulturális kölcsönhatásra, a vállalatok regionális beágyazottságára, illetve a beágyazottság hiányának felderítésére. A fókuszba állított vizsgált területek a következők voltak: Általános és történelmi kapcsolat a vállalat és a régió között; Vállalat-régió kölcsönhatás az innováció, az életminőség, a humán erőforrás és a kompetenciák, valamint a fenntarthatóság területén. A CURE nemzetközi kutató csoportjának tagjai hat ország hét régiójából egy-egy kutatóintézetnek vagy egyetemnek a munkatársai voltak. Ezek között volt a Széchenyi István Egyetem kutatócsoportja is, Győr régióját vizsgálva.

magokból épült fel, ezekből merített, és ezek a stratégiák jelen vannak már a széles közép vállalkozási világban is.

A Győrben letelepedő AH számára az egyik fő vonzerőt a magasan képzett, németül beszélő, fegyelmezett, munkakultúrával rendelkező munkavállalók magas aránya, másrészt a városban működő, műszaki orientációjú egyetem által biztosított mérnöki és egyéb szakember utánpótlás jelentette.

A vállalat jellegét tekintve nemzetközi, tulajdonosi struktúrája alapján részvénytársaság. Az idő dimenzió alapján a tradicionális (a régióban 20 évnél régebb óta működő) vállalatok közé tartozik. Jellemzője a nemzetközi piaci orientáció és a magas tudásintenzitás. Több mint 11 ezer munkatársa 50-70 km-es körzetből érkezik, többségében magyar, kisebb részben – főleg a menedzsmentben – vannak főleg német, de más nemzetiségű dolgozók. A vállalat tehát a hazai régiós kultúra és a német munkahelyi kultúra sajátos keveréke.

A befektetett tőke, a technológia, az infrastruktúra, az ingatlanok alapján a vállalat a régió számára kiemelt fontossággal bír; ugyanezek a befektetések a vállalat hosszú távú régióbeli terveit is jelzik. A vállalat a régióbeli átlagnál magasabb jövedelmeket, biztonságot és minőségi munkahelyi körülményeket biztosít a munkavállalóinak, továbbá széleskörű szociális és jótékonyági szponzorációt a régió számára. A K+F tevékenységében szorosan együttműködik a helyi és más hazai egyetemekkel, a Kereskedelmi és Iparkamarával, az Ipari Parkkal, Győr városával és a Széchenyi István Egyetemmel.

A vállalat-regió kapcsolatban meglevő dilemmák és válaszok az alábbiak:

- globális vs. lokális: globális, mert a globális piacon van jelen, és a globális piacra termel; anyavállalat által irányított szervezet;
- dinamikus változás vs. folytonosság: a folytonosság szükséges a termelésben;
- versenyző vs. együttműködő: együttműködés a kormánnyal és az önkormányzattal, a helyi egyetemmel.

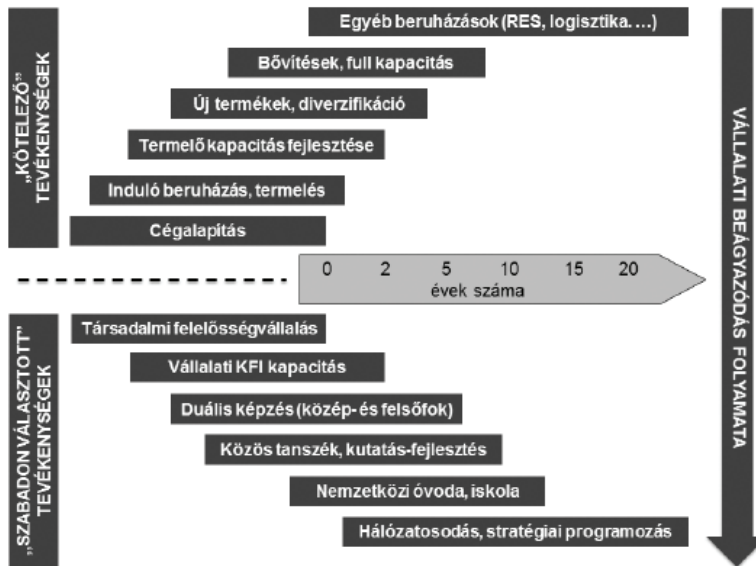
Az AH régióbeli beágyazottsága alapján nagyon elkötelezettnek mondható: kezdeményező és keretet adó. A legelkötelezettebb vállalati kategóriába tartozik, amit a kutatás „*citizen*”-ként nevezett el^[5]. A „*jó polgár*” AH a leginkább beágyazott

[5] A vállalatok kategorizálása az elköteleződés hiányától a teljes elkötelezettségig tesz különbséget. Az első kategória elnevezése *TAKER* (elfogadó). A cégeknek ez a típusa nem érdekli a régió iránt, amelyben működik. A második típus a *CUSTOMER* (ügyfél), különbözik az elsőtől annyiban, hogy adójukért cserébe várnak is valami ellenszolgáltatást a régiótól, direkt vagy indirekt módon. A harmadik típusa a vállalatoknak a *VISITOR* (látogató), amelyek bizonyos ideig a régióban maradnak, és jobban érdeklődnek a régió és annak fejlődése iránt, mint a második típus. Egyrészt élvezik a régió nyújtotta előnyöket, másrészt viszonzják is azt, támogatván bizonyos regionális ügyeket, intézményeket, fejlesztéseket (pl. kulturális rendezvények támogatása, helyi infrastruktúra fejlesztése), amíg a régióban vannak. A régió iránt legelkötelezettebb vállalatok a *CITIZEN*-ek (jó polgárok), amelyek teljesen beágyazottak a régióba. Magukat a régió részének tekintik, és részt vesznek a régiót érintő fő döntések meghozatalában. Az adófizetésen túl, számos regionális tevékenységet és szervezetet támogatnak. Hosszú távú orientációjukban a régióban maradás szerepel. Ezért érdekelték a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az életminőségben, az innovációs potenciál növelésében.

és domináns transznacionális vállalkozás a régióban, tudatosan építi beágyazottságát. Ez azt jelenti, hogy a vállalat a régió részévé vált, és részt vesz a regionális és a nemzeti döntéshozatalban is. Adót fizet, és számos regionális tevékenységet támogat, például civil, sport és munkavállalói egyesületeket (női kézilabda, Győri Balett, Filharmonikusok). Technikai, ingatlan- és egyéb kötelezettségvállalásai miatt a társaság „kényszerül” is arra, hogy regionális szereplőként járjon el, és számos kulturális, társadalmi és jóléti eseményhez járuljon hozzá. A vállalat a regionális innováció vezetője. Az etikus viselkedés vállalati és egyéni szinten egyaránt (erős elkötelezettség és megbízhatóság, ahogy láttuk a viselkedési tükörben is) a vállalat üzleti modelljének integrált része.

A vállalati beágyazódás az évek számával egyre mélyebb lehet (5. ábra). Az Audi Hungaria 25 éve alatt ezt a folyamatot követhetjük végig; a vállalat a kötelező és a szabadon választott tevékenységeknek minden szakaszát bejárta.

5. ábra: A vállalati beágyazódás általános folyamatmodellje
Figure 5 The general process model for corporate embeddedness



Forrás: Józsa, 2017, 115.

A város pozicionálásában a gyár erős versenyelőnyt jelent. Presztízs értékű – számos beszállító, bank telepedett ide az Audi miatt. Szintén vonzza a munkatér, így növeli a város versenyképességét.

A CURE kutatás vizsgált 4 fő területére, a kutatási eredmények alapján, az alábbiak a jellemzők (Konczosné 2013; 2014b).

ÉLETMINŐSÉG

A modernitás, a fejlődés, az ipar és a kultúra manifesztálódik épületekben, rendezvényekben. Ezek azok a szimbólumok (épületek, logók, termékek), amelyek képviselik a régió jelenét, változásait és jövőjét, a Város és a Vállalat kultúrájának egymásra hatását (pl. Audi Aréna – rendezvény és sportközpont, a városi fesztiválok kiemelt támogatása, a Széchenyi Egyetemen működő Audi Hungaria Járműmérnöki Kar és annak épületei az Audi logóval).

A dinamikusan fejlődő város, a jó lakhatási lehetőségek, a szakmai perspektívák, a szabadidő eltöltési lehetőségek, a minőségi terek azok a tényezők, amelyek vonzóvá teszik a régiót élettérként és munkahelyként. Mindezek alapján Győr jó életminőséget biztosító hely az AH hazai és külföldi munkatársai számára; nem túl kicsi, de nem küszködik fővárosi problémákkal (élhető). A vállalat a (meghatározott fejlesztésekre fordítandó) iparűzési adóval, bizonyos támogatásokkal járul hozzá a hely/regió életminőségéhez, a kulturális légkörhöz/szellemiséghez (pl: építészet, kultúrtevékenységek, sport iránti és más szponzori tevékenységek).

Az életminőséggel kapcsolatos dilemmák és válaszok az alábbiak:

- eredményorientáltság vs. életminőség-orientáltság: a 2009-ben végződő kutatás szerint az eredményesség nagyon fontos, noha az életminőség presztízs-kérdés; ugyanakkor a 2018-as interjúk szerint változó attitűdöt figyelhetünk meg: amíg az X generáció munkavállalóit a teljesítményorientáltság jellemzi, addig az új generációk az életminőséget tartják fontosabbnak.
- racionális szereplő vs. elkötelezett polgár: racionális szereplő, noha a jó polgárság a vállalati filozófia és a működés része; ugyanakkor a 2018-as interjúk alapján mindkettő igaz a vállalatra: sokat kapnak a régiótól, fontos ezt viszonyozni és szeretnék is.

INNOVÁCIÓ

A vállalat az innováció motorja a régióban. Az innovatív ötletek nagyrészt az anyavállalati és a saját kutatásokból származnak. Különösen népszerű a cégen belüli ötletbörze, innovációs verseny, amelyre a beérkező javaslatokat zsűrizik és díjazák. A külső innovációs partnerek a SZE, a BME (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem) és az MTA. További külső hajtóerőt jelentenek más autóipari szereplők, olyan autóipari trendek, továbbá IT fejlesztések, amelyek a versenyre készítetnek. Az AH-nak jelentős szerepe van a régió innovációs hálózatának a fejlesztésében, a tudásáramlás, illetőleg a tudásátadás elősegítésében (lásd a később kifejtett FIEK).

Az innovációval kapcsolatos dilemmák és válaszok az alábbiak:

- nagy vs. kicsi: nagy a hazai átlaghoz képest, de kicsi a vállalati kiadásokhoz képest;
- stabil folytonosság vs. dinamikus változás: lassú növekedés a K+F területen;
- toló vs. húzó: a vállalat a régió húzóereje az innováció terén.

HUMÁN ERŐFORRÁSOK ÉS KOMPETENCIÁK

Az egyetem által képzett mérnökök, a szakképzés által biztosított szakember utánpótlás, valamint a városban meglevő, több mint 100 éves múltra visszavezethető gépipari/autóipari tudás jelentős telepítő tényező volt.

A szakosodott (műszaki) készségen túl, leginkább az agilitás, a rugalmasság, a bátorság, a csapatszellem és a felelősségvállalás a szükséges kompetenciák. A vállalat rendszeresen képezi a munkavállalóit, de jelentős szerepet vállal a műszaki szakoktatás és felsőoktatás minőségi képzésében is, a készségek fejlesztésében. A város egyetemén először tanszékként, majd tanszékcsoportként, később intézetként, ma karként van jelen az AH, a legmodernebb technikát és gyakorlatokat hozva a képzésbe. Bevezette a duális képzés rendszerét mind a szakiskolai szinten, mind a felsőoktatásban. Saját iskolát alapított, általános művelődési központ formában, amelyben a bölcsődétől és az óvodától az általános iskolán át a gimnáziumi képzésig minden megtalálható. A vállalat részt vesz azoknak a területi hálózatoknak a munkájában, melyeknek szándéka a humán erőforrás vagy más tevékenységek fejlesztése (a kereskedelmi kamarák tanácsai), amelyek fontosak az emberi erőforrás fejlesztésében (például Győr-Moson-Sorpon Megyei Kereskedelmi és Ipar Kamara pályaaorientációs tevékenysége, Professio Klaszter, Győri Járműipari Életpályamodell).

A humán erőforrás (HR) és a kompetenciák terén meglevő dilemmák és válaszok az alábbiak:

- irányító vs. résztvevő: mindkettő (együttműködés a helyi egyetemmel és a munkaügyi hatóságokkal; kereslet generálása és fejlődési lehetőségek kínálata duális képzés a hallgatóknak, mint potenciális munkavállalóknak);
- költségvezérelt vs. kompetencia-vezérelt: nagy hangsúly a fentebb sorolt kompetenciákon és a német nyelv ismeretén;

A KÖRNYEZET IRÁNTI FELELŐSSÉG

A környezeti kérdéskör szorosan összefügg az etikai kérdésekkel és a szociális felelősséggel. A legfontosabb környezeti tevékenységek között, melyeket a vállalat az utolsó három évben megvalósított, említendő elsősorban az energia-hatékonyság, továbbá a hulladékgazdálkodás és a zajcsökkentés. Ezen tevékenységek mögött komplex okokat találunk, mint például költségtakarékosság, hírnév/ image, versenyelőny és tanúsítványkövetelmények.

A régió - az AH-val és más vállalatokkal összhangban - egyre tudatosabban figyel a környezeti felelősség kérdéseire (pl. a város is fűt geotermikus hővel). Ugyanakkor a területi szereplőknek még nincs a környezeti felelősség kérdéseit illetően közös jövőképe vagy stratégiája, illetve még nincsenek olyan regionális hálózatok, melyek a környezettel foglalkoznak. Ez a közeljövő egyik közös együttműködési területe lehet.

A környezeti felelősség terén meglevő dilemmák és válaszok az alábbiak:

- rövid. vs. hosszú távú: a vállalat irányultsága kettős: egyrészt profitot termelő jogi személy, másrészt társadalmi egység, beágyazódva a különböző környezetbe, úgy mint a) régió, b) globális atmoszféra vagy c) kultúra teremtése. A környezet iránti felelős vállalati magatartás is fontos része a presztízsnak, a jó hírnévnek;
- költség vezérelt^[6] vs. az érintettek széleskörűbb bevonása az üzleti stratégiájába: az érintettek köre – úgy mint a közösség, a fiatalok, az idősek vagy a kultúra – figyelmet és felelősséget igényel, amely a vállalatnak többlet-kiadásokkal jár. Az üzleti etika megköveteli a szabályok betartását, és ezzel az image fenntartását.

A kulturális hatást/érintkezést, ismerkedést mindkét oldal adja – kölcsönös impressziók, magatartásmodellek, amik mögött a minőség iránti törekvés húzódik meg.

A több mint ezer beszállítóval (sok közülük szintén német tulajdonú) az egész hazai és kelet/közép-európai (és német) autógyártó klaszterrel kapcsolatban álló Audi Hungaria a német vállalati kultúra terjesztője. A menedzsmentben, a tanácsadók között jelentős a német munkatársak száma. A német kultúra Audi Hungaria-nál történő közvetítésében meg kell említenünk az expatrióták szerepét^[7]. „Az expatrióták olyan tudást és kompetenciákat adnak át, amelyek a leányvállalatnál nem állnak rendelkezésre: szervezeti kultúrát, technikai tudást, folyamatismereteket, pénzügyi, piaci ismereteket közvetítenek a leányvállalat irányába. Ugyanakkor új tudást visznek haza, így kiküldetésük eredményeképpen megvalósul a kétirányú tudástranszfer (Poór–Farkas, 2014, 28). Ennek a tudásnak jelentős részét képezi a kulturális tudás. A vállalat munkavállalóinak nagy része azonban a régióból származik, a hazai nemzeti/regionális kultúra hordozói (lásd korábban: „személyzet, mint szállító jármű”), akiknek a régió és a vállalatok kultúrája között zajló állandó kölcsönös csere-hatásban kiemelt szerepük van. A kulturális sokszínűség menedzselését, az eltérő értékek megértését és elfogadását segíti a már említett Kultúráiránytű kiadvány, továbbá az új munkatársakat a szervezeti kultúrába bevezető tréning.

Az expatrióták számára letelepedést segítő tényező a megfelelő életminőség, az igényes lakókörnyezet, a szolgáltatási színvonal. Integrálódásukat segítheti a kollégákkal való informális találkozások a lehetősége (városi sportlétesítmények, városi fesztiválok, szabadtéri koncertek, balett, filharmónia, Audi Aréna progra-

[6] A költségvezérelt vállalatokat pénzügyi ellenőrzések alapján irányítják, és ritkán vállalnak részt olyan tevékenységben, amely felelősségteljes viselkedést képvisel.

[7] „A hosszabbtávra külföldi munkavégzésre kiküldött munkatársak két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről anyavállalattól vagy harmadik országból érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriótáknak hívunk, és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.” (Poór–Farkas, 2014, 78)

mok, kézilabda mérkőzések), továbbá az erre alkalmas intézmények, klubok és önkéntes egyesületek (Lions Club, golf klub, egyházak, hálózatok, események) vagy formális intézmények (klaszterek, Kereskedelmi és Iparkamara). Ugyanakkor egyre nehezebb a vállalatba integrálódni, mert már nagyon nagy annak a mérete, hierarchizált, bürokratikus, hosszúak a folyamatok (noha ezek szükségesek, hiszen ezek határozzák meg a munkavégzést), sok a politikai tényező is. Más németországi nagyvállalattal összevetve mégis sokkal rugalmasabb a magyar leányvállalat.

2.3. A VÁROS ÉS A VÁLLALAT ÖSSZEHANGOLT KOMMUNIKÁCIÓJA, ÉS ENNEK HATÁSA A BEÁGYAZÓDÁSRA

A régió és az ott működő üzleti világ közti kapcsolat ritkán egydimenziós. Számos olyan egymásba fonódó terület létezik, amelyekben a helyi, a regionális, a kormányzati és a vállalati intézmények formális és informális kommunikációja zajlik.

Győr város 2011 és 2017 között érvényes arculata része volt az „Egészség, Kultúra, Innováció. A jövő Győrben épül” szlogen, amelyet a 2011-es budapesti Utazás Kiállítás alkalmával mutattak be. Az arculat sajtónyilvánosság előtti bemutatásával egy időben együttműködési megállapodás bejelentésére is sor került: a Triple Helix modellként ismert – kormányzat, gazdaság, egyetem – együttműködés jeleként Győr Megyei Jogú Város, a Széchenyi István Egyetem, valamint az Audi Hungaria Zrt. deklarálta kooperációját a kommunikáció területén, mely formailag a jelmondat közös használatában mutatkozik meg, tartalmilag számos közös projektben (2. táblázat).

2. táblázat: Az AH és Győr város összefonódása közös projekteken keresztül

Table 2 Interlacement of AH and Győr city through joint projects

Az együttműködés formája	AH	Győr város
Kultúra szponzorálása		
Győri Balett	intézmény főtámogatója (anyagi támogatás + autó)	kulturális intézmény fenntartója
Győri Filharmonikus Zenekar	intézmény támogatója (anyagi támogatás + autó)	kulturális intézmény fenntartója
kulturális események: Nyárzáró Koncert fősponzora	koncert főtámogatója (anyagi támogatás, kiemelt vizuális megjelenés)	esemény főszerzője
Sport szponzorálása		
Győri AUDI ETO KC	egyesület névadó fősponzora, elnökségi tagok, erőteljes megjelenés	egyesület másik névadó fősponzora, elnökségi tagok, erőteljes megjelenés
ETO FC Győr utánpótlás TAO támogatás	TAO támogatás	jelentős fenntartási támogatás
Audi Aréna névadó szponzori támogatása	névadó fősponzor 10 évre kötött szerződés alapján, erőteljes helyszíni megjelenés	építetű, fenntartó
Barátság Sportpark: fitneszpark	fősponzor	tulajdonos

Egészségügyi ellátás adományai		
PAMOK (autó)	egyszeri anyagi adományok, autó	városi támogatások
házi orvosi szolgálat (autó)	autó	fenntartó
Civil szféra adományai		
civil szervezetek	adományozás	
önkéntes nap	vállalat munkatársainak természetbeni, vállalat anyagi támogatása	
árvízsegítség	egyszeri anyagi támogatás	önkormányzati intézmények, szervezetek feladatkörükben segítség, civil segítség
Turisztikai együttműködés		
Győr kártya, Látogatóközpontok együttműködése	csatlakozás a turisztikai együttműködésekhez	turisztikai projektek koordinálása, a vállalat bevonásával
Városi oktatási rendszerhez való kapcsolódás		
két-tannyelvű bölcsőde, óvoda, általános- és középiskola	saját bölcsőde, óvoda, általános, és középiskola üzemeltetése alapítványon keresztül	óvodák fenntartója, középiskolai oktatás és intézményrendszer támogatója
duális képzés	aktív részvétel	partneri kapcsolatok elősegítése
Széchenyi István Egyetem: Audi Hungaria Kar	aktív együttműködés a SZE-vel	aktív együttműködés a SZE-vel
Mobilis Interaktív Kiállítási Központ	szponzoráció	tulajdonos, fenntartó a SZE mellett
Győri Járműipari Életpályamodell	jelentős szereplő	fenntartó
Rendőrség támogatása	autó	jelentős támogatás
Városi nagy események támogatása		
EYOF: a rendezvény főtámogatója ⁸	autószponzor, erőteljes megjelenés	rendező város, szervezőbizottság, anyagi források biztosítója saját költségvetésből, valamint állami támogatásból
Gazdasági együttműködés		
geotermikus erőmű	társtulajdonos	társtulajdonos
Péri Nemzetközi Repülőtér	társtulajdonos	társtulajdonos
Városarculati együttműködés		
kiadványok, honlap, rendezvények stb.	egymás kölcsönös megjelenítése	egymás kölcsönös megjelenítése

Forrás: Jakab, 2017, 122

[8] Az egész nemzetközi sportesemény arculatát meghatározta, egyben a hazai és nemzetközi résztvevők egyöntetű véleménye alapján tovább mélyítette a Győr – AH kapcsolatot.

3. ÖSSZEGZÉS

A vállalati és a regionális kultúra közti másság hajtóereje is lehet a változásoknak, mert mindkét oldalon cselekvéseket indít el, egymás befolyásolásának szándékával (6. ábra). Ezek a cselekvések mind szinergiát, mind konfliktust kiválthatnak. A szereplők számára a kihívás az eltérések oly módon történő kezelése, hogy az szinergiákhoz vezessen. A modell dinamikus, hiszen az ideiglenesen elért szinergia – változó körülmények hatására (szervezeti, gazdasági, politikai, technológiai változás) – változást generálhat mind a szervezeti, mind a regionális kultúrában, ami újabb feszültséghez vezethet. A sikeres régiók azok, amelyek úgy tudják kezelni a feszültséget, hogy a hatékony kölcsönhatás elinduljon és fennmaradjon.

6. ábra: A vállalati és a regionális kultúra közti lehetséges feszültségek és szinergiák
 Figure 6 Potential tensions and synergies between corporate and regional culture



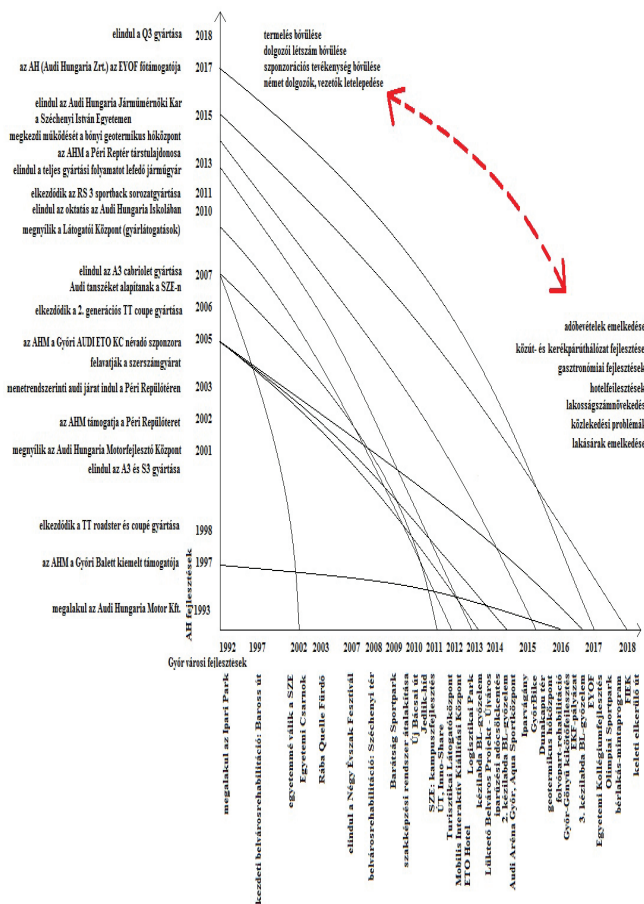
Forrás: CURE projekt alapján, saját munka

A eredmények azt mutatják, hogy ez a hatékony kölcsönhatás a jellemző Győr város régió és az Audi Hungaria együttműködésére.

„A város és a vállalat az elmúlt 25 éves történelme során számos közös projektet valósított meg, valamint döntéseik, fejlesztéseik kisebb-nagyobb súllyal meghatározóak voltak egymás működése, „létezése” szempontjából is. Számos történelmi lépésnek konkrétan érezhető, kimutatható hatása volt, így például a gyár kapacitásbővítésének, a teljes vertikumú gyár kiépítésének komoly keresletfelhajtó hatása volt érezhető az építőiparban, lakosságszám-emelkedés volt tapasztalható a városban és vonzáskörzetében, látványosan megugrott Győr vendégj-

szaka forgalma, emelkedtek az ingatlanárak. A városi fejlesztések, például egy-egy városrész elkerülő úttal való gyorsabb elérésének lehetővé tétele által felértékelődnek bizonyos városi területek, magasabb jövedelmű családok költöznek a felértékelt árú telkekre.” (Jakab, 2017, 107) A két szereplő elmúlt 25 évét átfogó időszak fejlesztéseit és az általuk keltett szinergikus hatásokat a 7. ábra szemlélteti.

7. ábra: Az AH és Győr város fejlesztéseinek szinergiái
Figure 7 Synergies of the development of AH and Győr



Forrás: Jakab, 2017, 108

A 7. ábra kiegészíthető a város, a vállalat és az egyetem együttműködésének legújabb eredményeként jelenleg zajló építéssel. 2013-ban dolgozta ki a Széchenyi István Egyetem, az Audi Hungaria Motor Kft. és Győr Megyei Jogú Város közösen a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK) koncepcióját. A kormány 2014 szeptemberében döntött a koncepció támogatásáról, majd

2015-ben már konkrét fejlesztési célokat és azok forrását is megjelölte. A FIEK ad helyet a járműipari innovációs kutatásoknak, fejlesztéseknek és teszteléseknek, a Fékpád Épületnek és a Csomagolásvizsgáló Labornak, egy e-oktatólabor-nak, a KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatásoknak. A 2018 nyarára elkészülő Központtal tovább erősödik a győri gazdasági milió. A hangsúly a vállalkozások helyi üzleti környezetének és innovációs potenciáljának fejlesztésén, élhető környezet kialakításán van (Fekete, 2017a). A helyi szintű együttműködésen alapuló központ elősegíti a győri gazdasági milió további erősödését. A FIEK ugyanakkor lehetőség arra is, hogy az AH és a régió KKV-i az együttműködés során kölcsönösen megismerjék egymás szervezeti és munkakultúráját.

„Kiemelendő a párhuzam a város és a vállalat hagyomány-alapú gondolkodásában. Mind a város, mind a vállalat dinamikus fejlődésen ment keresztül az elmúlt 20 évben, a gyár teljes funkciós vállalattá vált. A helyi iparüzési adó bevételeket természetesen folyamatosan pozitívan érintette a nagyvállalat jelenléte, fejlődése és az Audihoz hasonlóan a helyi gazdaságot is a bővülés jellemzi mind méretben, mind szektorálisan. Győr nagytársasági szervező funkciói folyamatosan erősödnek, határon átnyúló vonzáskörzete növekszik. A felmerülő problémák közösek (pl. belső migráció, hiányszakmák), a város, az egyetem és a vállalat közösen próbálja őket megoldani (pl. duális képzés, szakemberek letelepülésének támogatása). A vállalat társadalmi felelősségvállalása és tudományos együttműködései kiemelkedők, stabilak és egyre bővülnek. Az elkötelezettség és a hűség fontos kulcsszavak. A két évtizedes együttműködés, együttgondolkodás jól meghatározott, közös marketing üzenetekben is megjelenik, ilyen például a Győri Járműipari Életpálya Modell – tudás és karrier, valamint a közös szlogen, ami szerint „A jövő Győrben épül.” A jövőre vonatkozóan mind a város, mind a vállalat tovább szeretné folytatni a dinamikus fejlődést, amely már túlmutat a kétszereplős kapcsolaton, kiegészül a Széchenyi István Egyetemmel, az időközben kiépült és megerősödött járműipari beszállítói réteggel, illetve az életpályamodell többi szereplőjével. A térségben kialakult együttműködési csatornák és erős érdekérvényesítési rendszerek nagyban segítik majd a kitűzött célok elérését.” (Józsa, 2017, 84)

A régió gazdasági, kulturális és társadalmi tőkájében a vállalat hatása érezhetően megjelenik: az életszínvonal, életminőség, viselkedési modellek, lokális értékek, formális és informális hálózatok, a szabadidő eltöltésének formái, a munkakultúra vagy a fogyasztási modellek összességében, az iskolázottság, a kultúrafogyasztás, a tudásközvetítés, jövőalakítás és innovációs aktivitás szempontjából. Hozzájárulása jelentős az inspiráló tudásmilió, a jó közérzet, az értékteremtés és a közösségépítés formálásához. Mindehhez szükséges a nyitott és befogadó regionális kultúra és társadalmi szerkezet.

IRODALOMJEGYZÉK

- Asheim, B. (2000) Industrial districts: The contributions of Marshall and beyond. In: Clark, G.–Feldman M.–Gertler M. (eds.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford. pp. 413–431.
- Blanchard, P.–Dhyne, E.–Fuss C.–Mathieu, C. (2016) “(Not so) easy come, (still) easy go? Footloose multinationals revisited”. *The World Economy*, 39, 06, pp. 679–707.
- Boekma, F.–Morgan, K.–Bakkers, S.–Rutten R. (eds.) (2000) *Knowledge, innovation and Economic Growth: The Theory and Practice of Learning Regions*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Borgulya I.–Barakonyi K. (2004) *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Briscoe, D.–Schuler, R.–Tarique, I. (2012) *International Human Resource Management. Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4. kiadás. Routledge, New York, London.
- Camagni, R. (2008) Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R.–Camagni, R.–Chizzolini, B.–Fratesi, U. (eds.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Springer, Heidelberg. pp. 33–46.
- Cameron, K.–Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture. - Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cooke, P. (2002) *Knowledge Economies. Clusters, learning and cooperative advantage*. Routledge, London.
- Crevoisier, O. (2004) The innovative milieus approach: toward a territorialized understanding of the economy? *Economic Geography*, 80, 4, pp. 367–379.
- Czakó K. (2014) Az Audi Hungária Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Czechmeister M. (2014) Az együttműködés kultúrája. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): „A tudomány és a gyakorlat találkozása.” *Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. 9. tanulmány*. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/Czechmeister_Monika.pdf Letöltve: 2017. december 1.
- David, A.–Gärtner, S.–Rehfeld, D. (2007) Regional Images. Unpublished CURE project paper. In: *Interdisciplinary cultural issues D8 Corporate and regional cultures and their interactions*.
- Dörhöfer, S.–Minnig, C.–Pekruhl, U.–Proud’Homme Van Reine (2011) Contrasting the Footloose Company: Social Capital, Organizational Fields and Culture. *European Planning Studies*, 19, 11, pp. 1951–1972.
- Fábíán E. (2012) Tőkebefektetések Magyarországon. In: *Corvinus Kutatások - Top 20. Közgazdaság*, 7, 1, 111–121. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/569/1/kozg_2012n1p111.pdf Letöltve: 2017. december 1.
- Fekete D. (2017a) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1–3, 106–115.
- Fekete D. (2017b) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 125–142.
- Gertler, M. (2004) *Manufacturing Culture. The Institutional Geography of Industrial Practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Hampden-Turner, C.–Trompenaars, F. (2000) *Building cross-cultural competence*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Heidbrink, L.–Seele, P. (2007) Who responds to whom? Unpublished CURE project paper. In: *Interdisciplinary cultural issues D8, Corporate and regional cultures and their interactions*.

- Hofstede, G.-Hofstede, J. (2008) *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere*. VHE Kft, Pécs.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead, UK, McGraw-Hill
- Jakab P. (2017) *Egy nagyvállalat és a város együttműködése hírnevük alakításában. Hírnévelemek, a hírnév alakításának folyamatvizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján*. Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Kebir, L.-Crevoisier, O. (2007) Resources development and actors coordination: what role for innovative milieus? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7, 2, pp. 204–222.
- Keeble, D.-Wilkinson, F. (eds.) (2000) *High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*. Ashgate, Aldershot.
- Konczosné Szombathelyi M. (2003) Globális világ, nyelvi és kulturális hatások. *Tér és Társadalom*, 17, 1, 117-129.
- Konczos-Szombathelyi M. (2008) *Kommunikáló kultúrák*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014a) A kultúrakutatások gender vonatkozásai. *TNTeF Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 4, 1, 97-117.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014b) A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28, 1, 84-98.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013) Reciprocal effects between regions and organizations. A study of European regional cultures and corporate embeddedness. *Tér - Gazdaság - Ember*, 1, 3, 42-53.
- *Külföldi tőke a régiókban. KSH 2012. December*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkulfoldi.pdf> Letöltve: 2017. december 1.
- Lotman, J. (2001) *Kultúra és robbanás*. Pannonica Kiadó, Budapest.
- Pekruhl, U.-Minning, C.-Dörhöfer, S. (2008) *Cultural Interchange between Regions and Companies*. Unpublished CURE project paper.
- Poór J.-Farkas F. (szerk.) (2014) *Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013*. SZIE, PTE, SJE, Gödöllő-Pécs-Révkomárom.
- Prud`homme van Reine, P.-Dankbaar, B. (2007) *Corporate Culture, Regional culture and change from the cross-cultural management discipline*. Cure project deliverable 5.
- Prud`homme van Reine, P.-Dankbaar, B. (2009) *Comparative empirical report*. Cure project. FP6-043438/1/WP5/D31, pp. 69.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J. (2014) A győri járműipari körzetről szóló kutatási program. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 3-10.
- Szörényiné Kukorelli I. (2014) Város és vidéke - térkapcsolatok elemzése Győr térségében. In: Lados M. (szerk.:) *A gazdaság szerkezet és vonzáskörzet alakulása*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 22-48.
- Tompos, A.-Ablonczyné Mihályka. L. (2018) The Sustainability of Cultural Diversity in the Workplace: Cultural Values and Intercultural Mindset. *European Journal of Sustainable Development*, 7, 1, pp. 298-306.
- Tödting, F.-Trippel, M. (2007) *Regional Innovation Culture*. Cure Project deliverable 6.

- Trompenaars, F.–Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Tura, T.–Harmaakorpi, V. (2005) „Social Capital in Building Regional Innovative Capability.” *Regional Studies*, 39, pp. 1111-1125.

INTERNETES FORRÁSOK:

www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,hungary/
www.hofstede-insights.com/models/national-culture