

„Builders of tomorrow”
A játék jövőjének újraértelmezése
a LEGO Csoport márkaidentitásában

Jelige:
LGG932

Dolgozat lezárásának dátuma:
2015.01.07.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	4
1.1. Témaválasztás és indoklása.....	4
1.2. A dolgozat felépítése	5
1.3. Kutatási módszer	6
2. EGY KATEGÓRIA SZÜLETÉSE.....	6
2.1. Indulási vezérpozíció.....	6
<i>LEGO logó: a névlogó tömörítő, bevéső funkciója.....</i>	<i>8</i>
3. A LEGO ÉLMÉNY	9
3.1. A márka-keretprogram	9
3.2. Play Promise.....	10
<i>LEGO Movie</i>	<i>10</i>
3.3. Partner Promise	14
<i>A LEGO és a nemi alapú játék kérdése.....</i>	<i>15</i>
3.4. Planet Promise.....	17
<i>A Greenpeace-kampány</i>	<i>17</i>
3.5. People Promise	18
<i>A LEGO Manufacturing Kft. két imázsfilmje</i>	<i>19</i>
<i>Being LEGO.....</i>	<i>20</i>
3.6. Gamification.....	22
3.7. A LEGO Manufacturing Kft. kommunikációs feladatai	23
4. LEGO MANUFACTURING KFT.: A GLOBÁLIS MÁRKA LOKÁLIS SZÍNTERE	25
4.1. A vállalati identitás adaptációja	25
4.2. Munkahelyi környezet.....	26
4.3. Belső kommunikációs eszközök	27
4.4. A felszabadított munkavállalók.....	28
5. KÉRDŐÍVES KUTATÁS BEMUTATÁSA ÉS EREDMÉNYEI.....	30
5.1. A kutatás előkészítése és eszköze	30
5.2. Mintavétel és a vizsgálat menete.....	30
5.3. Válaszok elemzése	31
<i>A munkáltató márka szerepe az orientációban</i>	<i>31</i>
<i>Munkáltató iránt érzett felelősség.....</i>	<i>32</i>
<i>Márkaértékekkel, vállalati identitással való azonosulás lehetőségei</i>	<i>32</i>
<i>Belső kommunikációs eszközök használata és hatékonysága</i>	<i>34</i>

6. MEGLÁTÁSOK, JAVASLATOK A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER	
FEJLESZTÉSÉRE	36
6.1. 1. javaslat: Online ötletpiac	36
6.2. 2. javaslat: Új generációs csapatépítés	39
6.3. 3. javaslat: Csoportos önreprezentáció aktivizálása	40
7. ÖSSZEFOGLALÁS	42
FELHASZNÁLT FORRÁSOK	44
MELLÉKLETEK	47
1.számú Melléklet (Kép).....	48
2.számú Melléklet (Kép).....	49
3.számú Melléklet (Kérdőív)	50
4.számú Melléklet (Táblázat)	54
5. számú Melléklet (Ábra).....	55

1. BEVEZETÉS

1.1. Témaválasztás és indoklása

Egy globális nagyvállalat számára kihívás, hogy képes legyen nyitott, könnyen adaptálható identitást teremteni, mely által minden érdekcsoportja megszólítva érezheti magát. Az egységes identitástudat kialakításában fontos szerepet játszanak a kommunikációs eszközök, melyeken keresztül közvetítődik a szervezet értékrendje, és melyek révén az alkalmazott benyomásokat kap a munkáltatóról, illetve visszacsatolást is adhat felé. Ugyanakkor a belső kommunikációs eszközök pusztá léte és kiépítettsége még nem garancia ezek kihasználására: a dolgozói aktivitás lehetősége még egy egészséges kultúrájú munkahelyen is mutathat eltéréseket, méghozzá a bevonódás terén. Hiszen minél elkötelezettebbek és aktívabbak lesznek egy cég alkalmazottai abban, hogy ne csupán címzettjei, hanem alakítói (tartalomgyártói) is legyenek a belső kommunikációnak, azaz ha sikerül elérni, hogy önszántukból is üzeneteket/tartalmakat generáljanak vagy forgalmazzanak; annál inkább erősödhet a gyakorlatban, a mindennapok szintjén a szervezeti identitás, tudatosulhatnak és azonosulást válthatnak ki a legfőbb cégfilozófiai értékek.¹

Több mint egy éve gyakornokként dolgozom a nyíregyházi LEGO Manufacturing Kft.-nél, mely a dániai LEGO Csoport gyártásért felelős leányvállalata Magyarországon. 2014 tavaszán a megnövekedett gyártási kapacitás egy új gyár megnyitását tette szükségessé, mely beruházás egyben a LEGO történetének legnagyobb és egyik legfejlettebb technológiai háttérű gyárépítése volt. A gyakorlatom az új gyár köré épülő imázsgondozási tevékenységhez kapcsolódik. A munkám során találkozok belső és külső kommunikációs tevékenységgel is, számtalan olyan felülettel és tartalommal, melyek együtt képzik a vállalat önképét. A márka stabilitását az a jól körülhatárolt identitás és értéktartalom adja, mely lokális szinten, egy családi vállalkozásként született meg, ugyanakkor globális térben is közvetíthetővé, befogadhatóvá és integrálhatóvá vált.

A dolgozatom fő kérdése, hogy miként alakította ki a LEGO Csoport globálisan működő márkaidentitását, milyen értékelemekkel, üzenetekkel és eszközökkel operál. Továbbá fókuszáltan azt vizsgálom, hogy a nyíregyházi gyár esetén hogyan próbálja mindezt

¹ A szervezeti célok tudatosításának egy hasonló példája lehet az Állami Számvevőszék (ÁSZ) online Hírportáljának elindítása. Németh Erzsébet, az ÁSZ igazgatóhelyettese így vélekedik annak előnyéről: „A Hírportál cikkeit a szerzők aláírják, aminek köszönhetően erős kötődés jön létre a szerző és a hír között. A hírközlők a publikálás révén fontosnak és értékesnek érzik munkájukat.” (Kolozi-Kiss-Horváth)

² Munkám így próbálja érvényesíteni a kommunikációkutatásra jellemző kettőséget, azaz az elméleti alapozottságú analízis és az alkalmazhatóság lehetőségeit kereső gyakorlati meglátások kombinációját.

³ A belső dokumentumok nyilvános megosztása titoktartási feltételek miatt nem lehetséges, elemzésüket a márka

lokális felületre átültetni (a helyi sajátosságokhoz is igazodva), ennek révén kovácsolva még szilárdabb egységbe a brandet. A gyakorlatomból adódó személyes érintettség a közeli információkhoz és forrásokhoz való hozzáférésben segítette munkám, de a vizsgálatom során törekszem tárgyilagos, eltávolított, elemző perspektívába helyezkedni.

A kutatásom célja, hogy megkísérleljek már meglévő kommunikációs felületeken, olyan új programokat, modelleket, eszközöket találni, melyek még inkább növelhetik a dolgozói bevonódást.² Azért is szemléletes példa erre a dán cég, mert vállalati kultúrája minden egységében sajátos adaptációt igényel attól függően, hogy miként van jelen az adott térségben. Épp ezért folyamatosan új eszközöket keres ahhoz, hogy a cégfilozófiához illeszkedő játékosság, aktivizálás és kreativitás révén szólíthassa meg dolgozóit.

1.2. A dolgozat felépítése

Öt nagyobb témakörre osztottam a dolgozatot: az első fejezetben a márka születését, önpozicionálását és kategóriateremtését mutatom be. A cégtörténet tudatosan formált gesztusai szemléletesen illeszkednek a működést ma is alapjaiban meghatározó örökségdiskurzusba.

Ezt követően az úgynevezett *LEGO márkaélményt* vizsgálom, tehát azokat az értékelemeket, prioritásokat, melyek a cég stratégiájának és hosszú távú gondolkodásának alapját képezik. Bemutatom a vállalat márka-keretprogramjában megfogalmazott márkaígéreteket, melyekhez kapcsolódóan rövid esettanulmányokat elemzek a cég önreprezentációjából, globális-, és helyi szintekről is válogatva példáimat. Kutatásom fókuszpontjához közelítve a LEGO Manufacturing Kft. kommunikációs feladatait is tárgyalom.

A harmadik fejezetben a LEGO Manufacturing Kft. márkaígéreteket adaptáló munkáját elemzem, az úgynevezett *LEGO Look&Feel* koncepció sajátosságain keresztül. Dolgozatom célkitűzéséhez híven a munkavállalók bevonódásának elméleti hátterével foglalkozom, majd – gyakorlati oldalról – egyik empirikus vizsgálati módszerem, a kérdőíves kutatás eredményeit elemzem a negyedik témakörben.

A dolgozat végén egy külön fejezetben fogalmazom meg azokat a meglátásokat és javaslatokat, melyek nyíregyházi gyár belső kommunikációs struktúrájának kiegészítésére vonatkoznak: a bevonódás új terei és a közvetítői szerepek felől teszek javaslatokat.

² Munkám így próbálja érvényesíteni a kommunikációkutatásra jellemző kettőséget, azaz az elméleti alapozottságú analízis és az alkalmazhatóság lehetőségeit kereső gyakorlati meglátások kombinációját.

1.3. Kutatási módszer

A LEGO Csoport márkaigéreteinek vizsgálatához publikus médiaanyagokat és belső céges dokumentumokat³ használok. A szervezeti kommunikáció áttekintéséhez egyrészt interjút készítettem a nyíregyházi gyáregység HR-igazgatójával, Tóth Csabával, illetve Siket Lóránt kommunikációs konzultánssal. Másrészt kérdőíves kutatást végeztem a gyár fizikai és adminisztrációs-szellemi dolgozóinak körében: a márkaértékekkel, a vállalati identitással és a kommunikációs eszközök működésével kapcsolatban.

2. EGY KATEGÓRIA SZÜLETÉSE

2.1. Indulási vezérpozíció

A LEGO Csoport történetében korántsem elhanyagolható az a kategória, melyet a rendszerben működő építőjáték teremtett meg a fejekben. Peter Cheverton így fogalmaz ezzel kapcsolatban: „a márka »működésének javát a fejünkben végzi.«”(idézi Papp-Váry, 21) A márkázás folyamatában kulcsfogalom a pozicionálás, mely meghatározza, „hogyan az adott márka miben más [...] hogyan tud az »egyetlen« lenni.” (Papp-Váry, 40)

A LEGO önpozicionálásában sajátos elem, hogy a vállalat nem feltétlenül talált fel új terméket az építő- és műanyagjátékok piacán, viszont új kategóriát teremtett: az elemek rendszeréből adódó végtelen kombinálhatóság vált olyan kategóriává a játékpiacon, ami újító pozícióba helyezte a céget. Méghozzá elsőként aknáztta ki e lehetőséget kreatívan és hatékonyan: ennek köszönhetően szervesen összeforrt a fogyasztók fejében a termék és a brand neve.⁴ Al Ries és Jack Trout ezt nevezi a kategória törvényének: „[h]a nem lehetsz elsőként piacon egy adott kategóriában, állíts fel egy új kategóriát, amelyben első lehetsz.” (Ries-Trout, 1995, 17)

A kezdetek a klasszikus „garázsvállalkozás” metaforájával írhatóak le: Ole Kirk Kristiansen asztalosmester alapította a céget a dániai Billundban, ekkor még faeszközöket- és játékokat készített. Papp-Váry Árpád szerint a márkázásban a legfontosabb döntés a név,

³ A belső dokumentumok nyilvános megosztása titoktartási feltételek miatt nem lehetséges, elemzésüket a márka komplexebb vizsgálata érdekében végzem el a dolgozatban.

⁴ A vállalat 2010. júliusi *LEGO Brand Framework* prezentációjában használja a következő idézetet (a vállalat hivatalos magyar fordításában): „Nyilvánvalóan LEGO, bár sosem láttam még korábban.” Az állítás úgy értelmezhető, hogy a LEGO játék megjelenése előtt nem létezett ez a kategória, így az elnevezés is csak általa valósulhatott meg. Az idézet forrását nem leltem fel, viszont ebben a jelöletlen formában is rendkívül összetett és kifejező a márka pozicionálását illetően. (Vö. *LEGO Brand Framework*)

egyrészt „sokkal állandóbb, mint [bármilyen] marketing program”, másrészt mindig valamilyen „hozzáadott értéket” képvisel. (Papp-Váry, 15, 19) Ries és Trout kiemeli: „[o]lyan nevet kell hát találnod, mely beindítja a pozicionálás folyamatát, és közli a vevőjelölttel a termék legfőbb előnyeit.” (Ries-Trout, 1997, 69) A LEGO márkanév 1934-ben született meg egy szerencsés szóösszetételből: a dán „leg godt” kifejezés szótagjaiból, mely angolra fordítva „Play well”, azaz „Játssz jól”⁵. Érdekes egyben beszédes egybeesés, hogy latinul is jelentéssel bír a szókapcsolat, azt jelenti: összerakni. A germán nyelvek kapcsolatát vizsgálva felfigyelhetünk a „lego” és az angol „let’s go” kifejezések közti áthallásra. Ezáltal a név és logó⁶ miközben tömörít (könnyen bevésődik, megmarad) egyszersmind több jelentéstávlatot vagy asszociációt nyithat meg (több különböző nyelven). Ezek az összefüggések azért is lehetnek beszédesek, mert rajtuk keresztül ugyanúgy építkező-barkácsoló eljárást érvényesít a márka neve, mint maga a termék, s már ezzel is jelzi a központi értéket: gyerek felhasználókról lévén szó, a játékosság és kreativitás központi szerepet kap.

A hozzáadott érték további összetevőjeként szolgál az alapító által megfogalmazott *heritage* üzenet, mely a minőséget helyezi középpontba: „Only the best is good enough!” („Csak a legjobb lehet elég jó!”). A mottó újfent magát a célcsoportot állítja előtérbe: gyerekeknek készül a játék és ők a legjobbat érdemlik. A cég önnön narrációjában központi szerepet kap az az örökségdiskurzus, ami a márka születését fonja körül, illetve az az értékszemlélet, amit globális jelenlétével is kitartóan képvisel a cég. Mindez a családi vállalkozásban meghatározott értékek őrzését és átadását jelenti. Azért is nevezem örökségdiskurzusnak, mert a márkatörténet legtöbb állomása fontos szimbolikával bír a vállalat önképében: így az előbbi példában említett dán mottó, mely cégtáblaként megtalálható a legtöbb LEGO központban, s melynek eredetijét Ole fia Godtfred akasztott ki egykor az asztalosműhely falára.

Visszatérve a névadáshoz: legelőször egy kerekeken guruló fa kacsát neveztek el LEGO-nak (mely egyébként a cég történetének vizuális ábrázolásaiban emblematikusan jelöli a kezdeteket). A ’40-es évek elején leégett a teljes műhely, melyet idővel újraépítettek, s ezt követően magát a terméket is újra pozicionálták, alapanyagát illetően: a cég áttért a műanyagjáték-gyártásra. Fontos hitelességi tőkét jelent, hogy épp a folytonos újra-feltalálást és kreativitást hangsúlyozó cég talált új formát magának. Ekkor kapott alapokat a későbbi központi termékprofil, a műanyag építőkockák rendszere, mely már az alapító család második

⁵ A dolgozatban használt, vállalati kommunikációval kapcsolatos magyar fordítások minden esetben a vállalat angol nyelvű dokumentumainak hivatalos magyar nyelvű fordításai.

⁶ A cégcsoport névlogót alkalmaz, ennek sajátosságairól és funkciójáról a fejezet egy későbbi részében írok.

generációjának innovációja. Az '50-es évek közepén a játékipari trendeket kész megoldások jellemezték. A LEGO gyártásában Godtfred ötlete volt kihívás és kreatív megoldások elé állítani a gyerekeket, gondolkodásuk és képzelőerejük fejlesztése érdekében. (L. *The LEGO Group History; LEGO Original 80 éves a LEGO Csoport!*) Egymással összefüggő játékok rendszere jött létre tehát, végtelen számú kombinálási lehetőséggel. A márka garanciáját jelenti, hogy egy 1958-ban gyártott elem tökéletesen összeilleszthető egy a gyártósorról jelen pillanatban legördülő elemmel.

Az elnevezéssel, a pozicionálással és az építőkocka-rendszerrel kapcsolatban fontosnak találok a névlogó funkcióját is vizsgálni, hiszen a LEGO esetében épp a termékforma kialakítottsága (az elemeken található „bütykök” és az azokon feltüntetett névlogó) ad állandó felületet a márkanév önreprezentációjának. Ez a gesztus értelmezhető afelől, hogy az újonnan létrehozott kategória kívánt efféle folytonos megerősítést.

LEGO logó: a névlogó tömörítő, bevéső funkciója

A márkázásban hozott döntések egyik legfontosabb állomása a megfelelő logó kialakítása. Hasonlóképp tömörítő eljárást visz véghez ez a szimbólum, mint a vállalat neve, ugyanakkor önmagában, vizuális síkon, jobbra szöveges kiegészítés nélkül kell magába foglalnia a kommunikálni kívánt értékrendszert. Egyszerűségében áll megjegyezhetősége, és jól felismerhetően kell azonosítania a vállalatot. A LEGO logóhasználati eljárásához kapcsolható Matthew Healey értelmezése, miszerint „a logó feladata nem más, mint a név vizuális megjelenítése.” (idézi Papp-Váry, 257) Papp-Váry ezt tovább árnyalja: „a logó feladata, hogy a márkanév megjelenését a lehető legjobban támogassa.” (Papp-Váry, 258)

A LEGO Csoport márkatörténetében az elmúlt 80 évben igen sokat alakult ez a jelkép (1. számú Melléklet: 1. számú kép), az '50-es évek második felétől talált rá a jelenlegi logóban is alkalmazott lekerekített, játékos formákra, a '70-es évektől pedig véglegesen kialakultak a logót alkotó fő színek: fehér, fekete, sárga, piros. A márkanév fehérrel való kitöltése és fekete kontúrja jól keretezi azt, míg a kontúrt körülölelő sárga finomítja és megnyerőbbé, barátságosabbá teszi a szemnek. A LEGO vizuális megjelenéseiben a sárga és a piros a fő színek, a piros dominanciája jól azonosítja a brandet. A logó stilizált formája megtalálható minden elem „bütykén”, ezzel jól azonosítva a terméket, a kockákkal való kapcsolat során is folyamatosan tudatosul a felhasználóban a termék neve és a logó formavilága. 1953-ban jelent meg először a LEGO név a kockákon, majd a következő évtől hivatalosan is bejegyzett márkanévvé vált. A végleges logó 1998-ban öltött formát. (*LEGO logo*)

A névlogó választása azért is értelmezhető tudatosítási gesztusként, mert a márkanév egy betűszó, nem konkretizált a jelentése, így maga a cégnév válik fogalommá, s így egyúttal értékkel és identitástartalommal telítődhet a korábban *üres hordozó*. Papp-Váry érvelése szerint: a márkázásban a betűszavak használata kedvező lehet abban az esetben, ha a „fizikai terméken maga a rövidítés szerepel.” (Papp-Váry, 169) A LEGO kockákon nem a szó szoros értelmében vett rövidítésről beszélünk, hiszen nem egy hosszabb márkanév terméken való rövidebb megjelenése történik, viszont elindítja a bevésési folyamatot. Ries és Trout a mesterséges szavak kapcsán úgy fogalmaz: „[c]sak egyetlen esetben engedheted meg magadnak azt a luxust, hogy semmiféle jelentéssel nem rendelkező márkanévet válassz termékednek. Akkor, ha te vagy az, aki elsőként hatol be a vevőjelöltek koponyájába egy olyan termékkel, mely teljesen új az adott kategóriában [...]” (Ries-Trout, 1997, 73) Mint azt már korábban említettem, a LEGO pontosan így cselekedett.

Valójában idáig tart a LEGO termékcsalád és brand kialakulása, a vállalat ezt követően kialakított stratégiája és fejlesztési tevékenysége már a termékportfólió bővítésére, illetve a brandet megerősítő marketing-, PR-, és CSR tevékenységekre koncentrált. A következőkben a márkaígéreteket vizsgálom, mindazt az egységbe szervezett értéktartalmat, amely a vállalat identitását és magas szintű működését segít megalapozni.

3. A LEGO ÉLMÉNY

3.1. A márka-keretprogram⁷

Habár stabil értékekre fektette vállalatát a Kristiansen család⁸, globális jelenlét esetén jól meghatározható, nyitott, lokálisan is adaptálható identitást kell teremtenie egy vállalatnak, mely által minden érdekcsoport megszólítva érezheti magát. A LEGO Csoport márka-keretprogramjában fogalmazza meg, hogy mit jelent a márka a különféle érintettek (stakeholder-ek) számára.

⁷ A LEGO Csoport márka-keretprogramjának bemutatásához a vállalat *LEGO Brand Framework* című 2010-es prezentációját használtam. Ekképp a 3.1-3.5-ig terjedő alfejezetekben is ez a dokumentum a forrásom, az elemzett rövid esettanulmányok kivételével.

⁸ Az alapító fia, Godtfred Kirk Kristiansen a következőképp fogalmaz a LEGO Csoport egy 1992-es tanulmányában (a vállalat hivatalos magyar fordításában): „Az egyetlen dolog ami tönkretelheti a LEGO-t, az a LEGO maga.” Ezzel jól felismerve, miben is áll az a pozíció, amit létrehozott a LEGO. (Vö. *LEGO Brand Framework*)

A vállalat a minőségelv mellett küldetesként határozza meg, hogy „[ö]sztönözzé és fejlessze a holnap építőit”, példaképként tekintve legfőbb értékére, a gyerekekre és a gyermeki kreativitásra. Kjeld Kirk Kristiansen, a harmadik generációs tulaj gondolatait felhasználva: a gyerekekből „még nem vészett ki [...] a dolgok természete iránti feltétlen kíváncsiság, és a tárgyak megváltoztatására való kreatív hajlam.” (Torontáli) Épp ezért a játék jövőjének feltalálását tűzi ki célul a vállalat, ebben áll saját jövőképe is. A legjobb akar lenni, és nem a legnagyobb. Fontos, hogy egymarkás vállalatról beszélünk, mely nem vásárol fel más márkákat, ezzel is erősítve és őrizve koherens értéktartalmát. Hat értéket határoz meg: képzelőerő, kreativitás, szórakozás, tanulás, törődés és minőség.

A LEGO márkaígéreteken fejezi ki az önmagával szemben támasztott elvárásokat, egy a marketingben is közkeletűvé vált kifejezést új tartalommal megtöltve alakította ki saját 4P modelljét, mely jelen esetben „promise-okat” takar: Play Promise, Partner Promise, Planet Promise és People Promise.

A következő alfejezetekben a márkaígérek összetevőit mutatom be, példákat emelve a LEGO Csoport globális márkakommunikációjából egy-egy ponthoz.

3.2. Play Promise

A játék ígérete az építés örömét és az alkotás iránt érzett büszkeséget foglalja magába. A játékos tanulás révén egyszerre fejlődik a kreativitás és a logikai gondolkodás, mely munka eredménye a teljesítés büszkeségével ajándékozza meg a gyermeket. Ez a módszeres kreativitás elve, mely párhuzamosan működteti a következetességet a játékossággal. A LEGO építőelem prémium pozíciójú termék, melynek összetevői egyfelől a válogatott fogyasztók, akik fogékonyak értékszemléletére, másfelől a prémium árak és a dolgozók elismeréseként kínált prémium jövedelem, melyek a termék minőségének függvényei. Elsődleges célcsoportként a fiúk 5-9 éves korosztályát jelöli meg a vállalat, számukra adható át és tőlük nyer leginkább igazolást a „LEGO élmény”. Növekedése zálogaként a márka élményének és prémium pozíciójának támogatását határozza meg a cég.

The LEGO Movie

A márkakommunikációban a játékelmény ígérete finom eszközhasználatot hív elő, s erre alkalmas lehet az egyre népszerűbb *branded content*, avagy tartalommarketing⁹ műfaja. A

⁹ A helyes fordítás szerinti „márkázott szórakoztatás” kifejezést esetenként találok a magyar nyelvben, így habár nem pontos fordításban, de a „tartalommarketing” kifejezést használom a dolgozatban.

tartalommarketing lényege, hogy nem hirdetésben, vagy reklámban gondolkodik, hanem a kultúra valamely szegmensében talál magának tartalmat, ami mellé állítva nevét értékközvetítőként szolgál az az eszköz. A LEGO a *storytelling* eszköztárát alkalmazva talál médiumokat márkaértékeinek kifejezéséhez, lefordításához.

A tartalommarketingnek fontos eleme az „eredeti és egyedülálló vizuális tartalom, amivel elkötelezhetjük a közönségünket”, és egyfajta „autentikus hangsúly”, mely minden céggel kapcsolatos reprezentációban jelen van. (Vö. Crooks)¹⁰ Ennek jó példája¹¹ a 2014-es *The LEGO Movie (A LEGO kaland)*, mely a számtalan licencelt termék karaktereiből épít fel egy saját LEGO világot, kivételes animációs érzékenységgel.

A történet szerint az univerzum elnöke Lord Business, aki megelégedte, hogy a különböző LEGO világok keveredhetnek, és rendet kíván teremteni: mindent a helyére ragasztani a „Krégli” (Kragle)¹² segítségével. Az általa uralt „univerzalizált világban” ugyanis mindennek a LEGO termékekhez is kapható útmutatók szerint kell kinéznie. (L. Piller) Megjelenik a fogyasztói társadalom kritikája, a média és politika által irányított egyhangú tömeg. A minifigurák arca egyforma, azonosíthatatlan, testfelépítésük korlátokat ad nekik, ebből a szempontból igen önreflexív a film. A jóslat szerint egy nap elérkezik egy építőmester, a „Kiválasztott” (The Special), elhozva az ellenállás elemét, s azzal a szabadságot. Egy félreértés során azonban épp olyasvalaki (Emmet) hozza el az elemet, aki egyébként tökéletesen belesimul ebbe a rendszerbe: építőipari (segéd)munkás, átlagember, akit környezete úgy jellemez, nem rendelkezik semmiféle különleges adottsággal.¹³ Számtalan márkaígéretet fogalmaz meg a film, mint hogy az útmutatónak az elmében kell megszületnie, csapatban kell dolgozni a közös célért, vagy az egyik világ, „Flúgország”¹⁴ (Cloud Cuckoo Land) példája, ahol minden gondolat jó gondolat és bármi összeépíthető, nézzen ki

¹⁰ Ross Crooks a Warby Parker start-up vállalat éves jelentésén keresztül mutatja be, hogyan szólíthatja meg és kötelezheti el egy márka a közönségét kreatív, vizuális eszközökkel: „[...] original and unique visual content is key to engaging your audience [...] an authentic tone [...] should be at the core of every piece of content you publish.”

¹¹ Az animációs film helyet kapott a *contently.com The Best Branded Content of 2014 So Far* elnevezésű listáján, „minden idők legsikeresebb tartalommarketinges alkotásaként.” (Lazauskas)

¹² A filmben csak később derül ki, hogy a „Krazy Glue” nevű ragasztón hiányos a felirat, ebből adódik a név.

¹³ Kutatásom szempontjából ez az elem azért is érdekes, mert a dolgozat későbbi részében épp az „építés” fogalmát főértékké tevő vállalat egyik egységéhez kapcsolódóan foglalkozok a - néha épp fizikai - dolgozók aktivizálásának kérdésével, javaslattétellel kapcsolódva ahhoz. Mivel a cég keresi is ezeket a lehetőségeket belső kommunikációjában, a film mondhatni reflektálja ezt a kérdéskört.

¹⁴ Érdekes ellentét, hogy Flúgország épp korlátozatlansága és felszabadultsága miatt állítható szembe a többi LEGO-világot uraló szabványossággal, ugyanakkor helyenként hasonlóan mesterkélten és erőltetetten tűnik vidámnak, mint a főhős eredeti világa.

akármilyen furcsán is. (Vö. *Being LEGO*¹⁵) Végül ez az elem, vagyis humorosan a ragasztó kupakja, a helyére kerül, és újra keveredhetnek a világok.

A LEGO esetében a játékelmény leginkább a fizikai befogadás révén tapasztalható meg. (Nem véletlenül játszik központi szerepet a cégfilozófiában a *LEGO Look&Feel* elve, amiről a dolgozat egy későbbi fejezetében írok részletesebben.) A film mégis képes hiteles maradni, mert ugyanúgy a képzelőerő és a végtelen kombinálhatóság kulcsszavait mozgatja, csak épp digitálisan. Nem mi építünk, de gyönyörködtet a látványvilág: az intermedialitás pótolja a fizikai igényt. Sokan reklámként¹⁶, termékelhelyezésként tekintenek a filmre, pedig a vállalatnak nem eladásai növeléséhez, vagy termékei reklámjaként volt szüksége rá.¹⁷ Inkább csak egy jól eltalált piaci szegmens értékei kifejezéséhez. Fontos megjegyezni, hogy a LEGO Csoport eredeti jogdíj- vagy szellemi tulajdon-birtokosként nem megrendelői, hanem legfeljebb is csak partneri pozícióban volt, ekképp kevésbé rendelkezett befolyásoló szereppel, szabadságot kellett adnia a tartalomgyártóknak (stúdió, producerek, forgatókönyvíró-rendezők) a kreatív újraértelmezésre. Ugyanakkor, a film munkálataiban szervesen részt vett maga a vállalat is, így alakítva ki a készítőkkal közös elképzelést a produkcióról: a LEGO jelen esetben inkább médium, mint eladni kívánt termék¹⁸, márkaértékek lefordítása filmre¹⁹: vizuális és narratív elemekre. Nem elhanyagolható azonban, hogy a film kasszasiker volt, a rendező a következőképp értékelte a munkálatokat: „[w]e want it to be a soulful cash grab.” (Beer) A „cash grab” kifejezést a sikeres alkotásokon „felkapaszkodó” folytatásokra szokás használni, a rendező szavait értelmezve: olyan nyereséges produkciót céloztak, aminek van lelke is. Hiszen a LEGO márkanéve már önmagában hívó szó ahhoz, hogy garantálja egy film sikerét.

A film nagy teljesítménye, hogy a LEGO mint fizikai játék legfőbb és egyedi sajátosságát (azaz a korlátlan, felszabadult kombinálhatóságot) megpróbálja átvinni egy másik közegbe (a filmvászonra). Az intermedialis váltás fontossága PR szempontból, hogy a film egyfajta válaszként értelmezhető a LEGO-t érő kritikákra, miszerint a licencek miatt eltávolodik eredeti profiljától: hisz a filmben színre vitt témavilágok nagyon is

¹⁵ A vállalat *Being LEGO* című imázsfilmjét egy későbbi fejezetben elemzem, egy gondolata azonban párhuzamba állítható az összeépíthetőséggel: „Gyerekek vagyunk, építünk tervvel vagy terv nélkül, a gyors döntés nem rossz döntés, csak döntés.” (*Being LEGO*)

¹⁶ Még a film munkálatainak legelején összeállított egy kiáltványt a producer és a LEGO illetékese, továbbítva az érintetteknek, mely szerint: „[w]e are not making a commercial for the toys.” – tehát: „[n]em egy reklámot készítünk a játékoknak.” (Beer)

¹⁷ „[...] people could see it as a giant commercial and that wasn't something we were interested in doing. [...] They didn't need a movie to boost sales.” (Beer)

¹⁸ „[...] use Lego as a medium rather than a product to sell.” (Beer)

¹⁹ „[...] to think about how to translate the principles of the brand into a story.” (Beer)

összeépíthetőek. A *merchandising* ugyan sikerrel épít más brandekre, valódi *win-win* helyzet jön létre, ugyanakkor kérdés lehet, hogy a tematikus, zárt LEGO-világok által megszólított egyes közönségek is képesek e majd összeérni a franchise rendszerben, hiszen a készletek iránti rajongás elsősorban a LEGO által adaptált világokra vonatkozik.

A kritikai diskurzus pozitívan fogadta az alkotást, úgy globálisan, mint hazánkban is. Kiemelve többek közt azt, hogy a film „tudja mit akar”: „[e]lsősorban szórakoztatni és kihasználni a játékok adta komikumot egy jó adag popkulturális utalással. [...] Az egész történet az építésről szól, hogyan alakítanak át a karakterek valamit a helyzetnek megfelelő tárggyá.” (Sajó) A történet „hirdeti” a LEGO „ars poeticáját”: „[...] az építőelemek egymással minden esetben összeilleszthetőek, ezért nyugodtan vágjuk sutba az útmutatót.” (Piller) Ez a gondolat épp a kreativitás köré helyeződik, amit a gyerekek is képesek értelmezni a LEGO nyújtotta játékelmény ismeretében: „jobb-e csapatként dolgozva követni az utasításokat, vagy inkább törjünk ki ebből, a saját képzelőerőnket használva? Végül a film, mindkét utat választhatónak találja.”²⁰ (Whitty) Ezáltal morális tanulságot fogalmaz meg.

A film sajátos kettős kódolást alkalmaz, ugyanúgy megszólítja a felnőtt és gyereknézőket, csak épp más eszközökkel. A fiatal rendezőpáros Christopher Miller és Phil Lord egyfajta '80-90-es évek „remake” életművet visznek színre (Soós)²¹, többek közt a *21 Jump Street – A kopasz osztag* és *22 Jump Street – A túlkoros osztag*, vagy a *Derült égből fasírt* tartoznak korábbi rendezéseikbe. Utóbbi alkotások szintén az említett korszakot tematizálják, új értelemmel megtöltve. A LEGO épp az 1980-90-es években vált erős márkává, csak az ezredfordulón kívánt digitális felületeken is játékelményt teremteni, kevés sikerrel. A filmiparban leelőször a *Toy Story* digitalizálta a fizikai játékvilágot (1995), azaz ez volt „[a]z első teljes egészében számítógéppel megalkotott animációs film” (Torockay), mely ugyanakkor kreatív újraértelmezésben megjósolta – s egyben nosztalgikusan el is siratta – a fizikai játék halálát. Az animációs rajzfilmekben alkalmazott kettős kódolás is a Pixar-tól eredeztethető: másképp, de megszólít minden korosztályt²². A LEGO Movie hasonló

²⁰ Az idézett rész a saját fordításom, az eredeti szöveg szerint: „And there's an interesting, ongoing conversation about creativity itself, tied to the different ways real kids actually play with the toy: Is it better to work as a team and follow the instructions, or go off on your own and use your imagination? (In the end, the film finds merit in both.)”

²¹ A *22 Jump Street – A túlkoros osztag* kritikájában így fogalmaz Soós Tamás: „A XXI. századi mozinézó problémája, hogy mindent látott már. [...] amikből ezt a sok ötletet összehordták. [...] enélkül a felét se értené Hollywood legviccesebb termékeinek, a metakomédiáknak. [...] ez a stratégia bennfentessé teszi a nézőt: a rendező oldalba böki, összekacsint és együtt nevet vele. [Ennek a típusú szórakoztatásnak] Phil Lord és Christopher Miller váltak a legsikeresebb geggyárosai. [...] folytatásos-ismétléses szimulákrumhumor[ukkal] [...]” (Soós)

²² „[...] szívmengető érzés felismerni egy-egy legódarabkát a gyerekkorunkból, legyen szó a cápáról, lángnyelvről vagy egyszerű szürke kétsoros építőköckéről.” (Sajó)

eszközökkel él, ekképp számtalan nyelvi humor, váratlanul megjelenő figurák és elemek, vagy a játék adta önreflexív utalások csak a felnőtt nézők számára kódolhatóak. Ennek értelmében a film egyik kiemelt karaktere a „’80-as évekbeli űrhajós” (1980-Something Space Guy), aki egy 1984-ben gyártott minifigura, a „Blue Classic Spaceman” újjáéledése. A generációk összekapcsolása a családi vállalat szempontjából küldetéstudatot is erősít, ugyanúgy összeilleszthető két korosztály, mint az 1958-ban és a 2014-ben gyártott LEGO elem. A film a brand viszonyában ezzel családi játékuniverzumot hoz létre.

3.3. Partner Promise

A partnereknek tett ígéret a kölcsönös értékteremtésben mutatkozik meg, mind az üzleti partnerek mind a fogyasztók felé. Vásárlóit tekintve széles körű elérést és pozitív visszacsatolást céloz a vállalat, ennek érdekében olyan partneri kapcsolatokat választ és támogat, melyekkel ezt erősítheti. (L. *LEGO Brand Framework*) Siket Lóránt, a LEGO Manufacturing Kft. kommunikációs konzultánsa úgy fogalmazott: PR tevékenységében jó eszközöket talált a vállalat arra, hogy a bevonás útján, magával az építés metodikájával, a teljesítés lehetőségével szólítsa meg érintettjeit.²³

A LEGO Csoport nagy hangsúlyt fektet a márkavédelemre, őrizve ezzel a brand egységét, s nem engedve, hogy az olyan kontextusba kerüljön, ami nem egyezik az általa képviselt és kommunikálni kívánt értékrenddel. Siket Lóránt megerősítette, hogy a kedvező reputáció megőrzése és ápolása érdekében fontos ez az elhatározás. Ugyanígy a (kereskedelmi) márka védelmét szolgálják a különféle arculati szabályok, a logó vagy minifigurák használata, a *LEGO Look&Feel* érvénye, a márkanév használata, nyelvi megkötések, szerzői jogok és maguk a cég által választott partneri kapcsolatok is.

Mindezen törekvések ellenére akad példa a márka bizonyos fokú eltérítésére, amikor is nem az általa szándékolt kontextusba kerülnek termékei. Ahogy a *The LEGO Movie* kapcsán is említettem, számos kritika éri a céget a tematikus készletek miatt, gyakori példája ezeknek a diskurzusoknak gender-kérdés, leginkább a *LEGO Friends* termékcsalád kapcsán. Következő elemzésemben ezt a kérdést tárgyalom, a LEGO-termékek sztereotipikus értelmezése kapcsán.

²³ Példa lehet erre a 2014. május 25-én Budapesten felállított LEGO Torony világrekord, vagy a Time Square-en 2013 decemberében épített életnagyságú Star Wars X-Wing űrhajó. (Gordon)

A LEGO és a nemi alapú játék kérdése

A LEGO termékkínálata habár rendkívül széles, gyakorta éri az a kritika, hogy nem képes kellőképp megszólítani, kiszolgálni a lányok célcsoportját²⁴, és hogy a fő hangsúlyt mégiscsak a fiúkra helyezi. A *LEGO Friends* 2011-es megjelenését²⁵ nagyszabású piackutatás előzte meg, mely gyakorlati oldalról, antropológia módszerekkel kívánta feltárni mi a különbség a fiúk és lányok játsszási szokásaiban. (Vö. Wiener) Úgy találták, míg „a fiúk jobban szeretik²⁶ a lineáris építményeket, amivel gyorsan haladhatnak, s aminek eredménye megegyezik a termék dobozán is levő képpel”; addig a lányok szeretik a részleteket, „elidőzni a játékban, történeteket kitalálni hozzá²⁷ és különböző szerepekbe (bele)helyeződni²⁸. A LEGO által gyártott, népszerű minifigurák esetén több „lány azonosította magát egy-egy figurával, mintha csak egy avatár lenne”, ezzel szemben a „fiúk E/3. személyben játszottak”²⁹ velük. A kislányok egyenesen úgy fogalmaztak: „össze akarok menni, hogy ott lehessenek.”³⁰ (Vö. Wiener) Épp ezért a *Friends* termékcsalád célja egy olyan szín-és formavilág kialakítása volt, melyben érvényesül az a harmonikus, s még inkább részletezett világ, amiben identifikálódhatnak. Ugyanakkor a tervezők „tisztában voltak a paradoxonnal”, melynek értelmében „ha lerombolják a régi sztereotípiákat arról, hogy a lányok hogyan játszanak, azzal kockáztatják más sztereotípiák megerősödését.” (Wiener) Elgondolásuk be is igazolódott. A *Friends* megjelenése után néhány héttel „felszínre került egy 1981-es LEGO reklámplakát, egy elbűvölő vörös hajú kislánnyal” a képen, aki egy „bonyolult LEGO építményt tart a kezében” azzal a felirattal: „What it is is beautiful.”³¹, amit úgy értelmezhetünk, hogy az a munka, amit a képzelőerőnkkel építünk, és ami a büszkeség érzetével ajándékozik meg, az gyönyörű. Fontos megjegyezni, hogy a plakát úgy kötötte a gyönyörűség képzetét a kislány „LEGO-alkotásához”, hogy annak vizuális világa a lehető legtávolabb állt a jelenkori LEGO

²⁴ „Peggy Orenstein a *Cinderella Ate My Daughter* szerzője úgy fogalmaz: „Nincs lányok számára megragadható oldaluk.” (saját fordítás)

Az eredeti szöveg szerint: “They might as well have a No Girls Allowed sign”. says Peggy Orenstein, author of *Cinderella Ate My Daughter*, [...]” (Wiener)

²⁵ „On Dec. 26 in the U.K. and Jan. 1 in the U.S., Lego will roll out Lego Friends, aimed at girls 5 and up.” (Wiener)

²⁶ Egyedi esetről, de érdemes megjegyezni, hogy a *The LEGO Movie* elbeszélése ellentmondani látszik ezeknek az eredményeknek: a filmben épp egy kisfiú szereplő az, aki a LEGO-világban való „elidőzéssel” és különböző szerepekbe való behelyeződéssel, figurák meglevenítésével tartja életben a narratíva fikcióját.

²⁷ Vö. „Whereas boys tend to be “linear”—building rapidly, even against the clock, to finish a kit so it looks just like what’s on the box—girls prefer “stops along the way,” and to begin storytelling and rearranging.” (Wiener)

²⁸ „Lego confirmed that girls favor role-play [...]” (Wiener)

²⁹ Vö. „[...] more girls projected themselves onto the ladyfig—she became an avatar. Boys tend to play with minifigs in the third person.” (Wiener)

³⁰ „[...]»I want to shrink down and be there.«” (Wiener)

³¹ „And, within a few weeks [...] the new LEGOs being announced, a 1981 LEGO ad surfaced -- a photo of an adorable little redheaded girl [...] She is holding an elaborate LEGO creation. The ad copy: »What it is is beautiful.«” (Miller-Gray)

Friends dizánjától. Épp ezt a megváltozott játékipari gyakorlatot szemlélteti az is, hogy 2014-ben folyt egy társadalmi vita a *Huffington Post* oldalán arról, „hogyan kellene kinéznie ma a játékreklámoknak.”³² A portál egyik munkatársa ennek részeként felkereste a reklámlaplakáton látható kislányt, Rachel Giordanot, aki úgy fogalmazott: „1981-ben a legók még egyszerűek voltak, semlegesek neműek, és a gyermeki kreativitás üzenettel bírt. 2014-ben fordítva: a játék egyetlen üzenettel szolgál a gyerekeknek, és az a nemiségről szól.”³³ Giordanoval együttműködve elkészítettek egy „side-by-side képet, a modern reklám vádját”³⁴, melyen a 33 évvel idősebb nő egy *Friends* termékkel, egy híradós közvetítő kocsival³⁵ szerepel a képen, a következő felirattal: „What it is is different.” A korábbi kép mellett állva azt üzeni, amit ez a játék hirdet, az ma már egészen más.³⁶ Az új LEGO termék körül folyó vita egyébként beágyazódott abba a diskurzusba, mely a márkák „elnőiesedéséről”³⁷ szól, leginkább a kislányok 3-4 éves korában megjelenő úgynevezett „hercegnő fázis” kiszolgálására építve³⁸.

Az eset kettősége jól szemléleti, miként a LEGO Csoport fogyasztóit is partnereinek tekinti: sok támadás éri a nemi alapú játék vádjával, ugyanakkor próbál mind inkább közelíteni fogyasztói felé, célcsoportja igényeinek körülbekötő, részletekbe menő vizsgálata nyomán fejlesztve termékeit. E mellett pedig aktívan igyekszik reagálni az aktuális társadalmi ügyekre, égető problémákra – időről időre önmaga pozícióit is újraértelmezve.

³² Vö. „Last month, when HuffPost Parents resurfaced the 1981 ad as an example of what toy advertising should be [...]” (*Then-And-Now Photos Of The Girl From That Iconic LEGO Ad Show Just How Much Has Changed*)

³³ Az idézett rész a saját fordításom, az eredeti szöveg szerint: „In 1981, LEGOs were simple and gender-neutral, and the creativity of the child produced the message,» Giordano told her. »In 2014, it's the reverse: the toy delivers a message to the child, and this message is weirdly about gender.«” (*Then-And-Now Photos Of The Girl...*)

³⁴ „[...] create this side-by-side image, and indictment of modern advertising [...]” (*Then-And-Now Photos Of The Girl...*)

³⁵ „Giordano úgy fogalmazott, hogy az új LEGO Friends termékcsalád kifejezetten lányoknak készült, a rózsaszín közvetítő kocsit az alábbi leírással hozták forgalomba: »Hozd le ezt a hírt a világ legnagyobb tortájáról a Heartlake közvetítő kocsival!«” Giordano szerint a közvetítő kocsiban levő „sminkasztal, ahol az újságíró megszépülhet a szereplése előtt” azt sugallja, hogy „ez tesz egy újságírót.” (*Then-And-Now Photos Of The Girl...*)

Az idézett mondat a saját fordításom, az eredeti szöveg szerint: „Specifically, Giordano was talking about set from the new LEGO Friends line that was made specifically for girls -- a very pink news van marketed with this description: »Break the big story of the world's best cake with the Heartlake News Van!«”

³⁶ Ez az üzenet már nem elsősorban a – mellesleg nemsemleges – gyermeki kreativitás ünnepléseként érthető, hanem azzal is erősíti a női „térnyerést”, hogy egy korábban férfiasnak titulált szakmát (újságírás, híradózás) nőiesít, mutat fel nők által elérhetőként.

³⁷ Vö. „When we first shared the now iconic LEGO ad here on HuffPost, we pointed out that many other brands have also become increasingly feminized over the years.” (*Then-And-Now Photos Of The Girl...*)

³⁸ Peggy Orenstein említett tanulmánya „azt vizsgálja, miképp használja ki a játékipar [...] a 3-4 éves kislányok [úgynevezett] hercegnő-fázisát.” (Wieners) Az idézett szöveg a saját fordításom, az eredeti szerint: „[...] investigation of the toy industry's multibillion-dollar exploitation of the »princess phase,« which consumes girls at age 3 or 4.”

3.4. Planet Promise

Műanyagjáték-gyártóként a vállalatnak számolnia kell a működéséből fakadó környezetszennyező hatással, bolygónak tett ígérete így a pozitív hatásban áll: a társadalmi felelősségvállalás nevében komoly erőfeszítéseket tesz ökológiai lábnyomának csökkentésére. Ennek érdekében stratégiai célkitűzéseket határozott meg, melynek elemei többek közt: a gyártásból fakadó veszteségek újrahasznosítása, a zéró hulladék elérése vagy a működés energiaszükségletének 100%-ban megújuló energiaforrásokból történő fedezése. (*LEGO Brand Framework*) A „Planet Promise” kapcsán ismertetek egy aktuális, globális esetet, mely beszédes példája a márkaértékek melletti kitartásnak. Az eset a „Partner Promise” szempontjából is szemléletes.

A Greenpeace-kampány

A LEGO a '60-as évek óta állt együttműködésben a Shell-lel, „gyártottak játékolajfinomítókat és [...] Shell-márkás játékautókat” is. (Herczeg) Egy 2011-ben kötött társpromóciós szerződés értelmében pedig „26 ország Shell-kútjai árusították a LEGO termékeit.” (*Így szívatta meg a Greenpeace a Legót és a Shellt*) A Greenpeace már több alkalommal felhívta a figyelmet erre a problémás együttműködésre, végül többszöri sikertelen egyeztetés után kampányt indított. Ian Duff, a Greenpeace kampányfelelőse egyenesen úgy fogalmazott: „a Shell megújított kapcsolata a LEGO-val egy út ahhoz, hogy az olajgyártó vállalat visszanyerje” az emberek bizalmát.³⁹ A kampány ugyanis rávilágított, hogy az együttműködés óta a Shell valóban növelni tudta eladásait és vásárlói márkahűségét.⁴⁰ Az akció részeként a Greenpeace a nagy sikerű *The LEGO Movie* ismert dalára és karaktereire reflektálva elkészített egy kampány videót, „*LEGO: Everything is NOT awesome*” azaz „*LEGO: Nem minden olyan szipi szuper*” címmel. A rövid spotban egy LEGO-ból épített „idilli sarkvidéki” világot „áraszt el” az olaj⁴¹, azzal az üzenettel, hogy „a Shell szennyezi gyermekeink képzeletét” és hogy szüntesse meg ezt az együttműködést a játékgyár. (*LEGO: Everything is NOT awesome*, 1:29-1:37) Tehát felmerül a kérdés, hogy miért bocsátkozott partnerségbe a vállalat a Shell-lel, ha stratégiai célkitűzésében több ponton is csökkenteni kívánja a gyártásból fakadó hulladék és a nem megújuló energiaforrások használatát.

³⁹ Az idézett mondat a saját fordításom, az eredeti szöveg szerint: „Ian Duff, Arctic campaigner at Greenpeace, said he believed that Shell’s renewed partnership with LEGO is a way to win back the public and boost their image after the Alaska incident.” (Flynn)

⁴⁰ Vö. „[...] Greenpeace identified the 7.5 percent rise in fuel sales and 52 percent increase in customer loyalty with Shell — statistics that Duff explained could be supported by the LEGO partnership [...]” (Flynn)

⁴¹ „[...] idyllic arctic scene which then gets flooded by an oil spill.” (Flynn)

A videó hatására a vállalat elnök-vezérigazgatója, Jørgen Vig Knudstorp közleményt adott ki, melyben jelezte: a cég nem hosszabbítja meg szerződését a Shell-lel. Knudstorp a következőképp fejezte ki a vállalat állásfoglalását, választ adva a partnerkapcsolat okára: „[a]z olyan társpromóciók, mint amelyet a Shell vállalattal is kötöttünk, segítenek abban, hogy a LEGO® építőkockák több gyermekhez eljuthassanak [...] A Greenpeace kampánya a LEGO márkát eszközként használja a Shell elleni támadáshoz.” (Knudstorp) A vezérigazgató legelőször a LEGO Csoport Twitter felületén reagált⁴², ezáltal bizonyos fokig megelőzve a közösségi médiában való gyors információáramlás és véleményformálás márkára gyakorolt esetleges negatív hatását: „[w]e're always thankful for input we receive from fans, children and parents alike. We know the importance of this issue.../We're determined to leave a positive impact on our society & children. We're saddened when the LEGO brand is used as a tool in any dispute...between organizations. [...]”(A LEGO Group Twitter-oldala, 2014.07.01. 11:43, 11:44)⁴³

Sajátos kettőséget mutat a helyzet: az elnök-vezérigazgató joggal sérelmezte, hogy a Greenpeace eszközként használja a LEGO-t a Shell elleni küzdelmében, veszélyeztetve a márkahűséget. Mégis határozottan reagált a jogos kritikára, méghozzá kompromisszum készen, üzleti vesztesége ellenére is. Saját pozícióját védve úgy szólaltat meg egy öntudatos, érdekvédelmi szólamot, hogy azzal partnerét sem sérti. A két érdek párhuzamosságát egyébként nagy kifejezőerővel ragadja meg 140 karakterben a két „tweet” párhuzamos (sőt: önismétlő), de ellentétes elkötelezettségeket megfogalmazó grammatikai mondszerkezete.

3.5. People Promise

Az alkalmazottak ígérete a közös siker, nem csak fogyasztóit, dolgozóit is márkanagykövetté kívánja tenni a cég. Ennek elemei az elkötelezettség, a munkáltató és munka iránt érzett büszkeség és a kötőerő, mellyel minden dolgozó családtagnak érezheti magát. (L. *LEGO Brand Framework*) A munkáltatói márka összetevőiről a következő, egyben harmadik témakörben beszélek, a nyíregyházi gyáregység példáján keresztül.

⁴² „Almost immediately after the campaign launched on July 1, LEGO CEO Jørgen Vig Knudstorp responded on Twitter and later released a full statement [...]” (Flynn)

⁴³ A bejegyzéseket a LEGO Csoport saját Twitter felületéről idéztem, a kampány elemeinek vizsgálatához használt *forbes.com* cikk más szöveget idéz. Nincsenek arról ismereteim, hogy utóbb a vállalat módosította volna a bejegyzéseket.

A LEGO Manufacturing Kft. két imázsfilmje

Gyártóegységként a nyíregyházi üzemnek nem tartozik profiljához a marketing tevékenység, az új gyári projekt kapcsán mégis igény nyílt két imázsfilm elkészítésére, de más célból. Egyrészt a beruházásban részt vevők munkáját kívánták elismerni, másrészt (a második film alkalmával) bemutatni a nagyközönségnek az új épületet, a cég saját szemléletének és értékrendjének implicit narrációjában. Sikerüket látva végül mindkét alkotás publikus felületre került.

Az első film leginkább a beruházáshoz kapcsolható számadatok és technológiai újítások ismertetését célozta, a LEGO Manufacturing Kft. 2013. évi hagyományos karácsonyi ünnepségen mutatkozott be, belső platformon maradván (kezdetben). Magyar nyelven, angol felirattal készült a narráció. A második film célkitűzése ennél messzebb ment: az új LEGO gyár megmutatását eredendően publikus felületre tervezték, globális nyelven megszólítva a LEGO Csoport minden érdekeltjét. Ez alatt nem csak a vállalati kommunikációban használt angol nyelvet értem, hanem gesztusokat is: úgy bemutatni a projekthez kapcsolódó technológiai innovációkat, hogy mindaz a márkaüzenetek révén kapcsolódjon egy narratívába. A koncepciók hitelét adja, hogy maguk a belső érintettek, az új gyári projekt csapatának tagjai készítették a forgatókönyveket, mindazzal a tudással, amit elsajátítottak már a cég szellemiségéből. Az első alkotás tehát a beruházást kívánta bemutatni: egy felnőtt férfi narrátor a film elején a LEGO „Play” ígéretéhez kapcsolódóan mondd ki kulcsszavakat, mint a képzelőerő, kísérletezés, kreativitás, valamint megnevezi a gyerekeket, mint a „holnap építőit”, ahogy azt a vállalat küldetése is kifejezi. A „LEGO élmény” közvetítésének egy lehetőségeként jellemzi az új beruházást: „[a gyerekekért] épül az új LEGO gyár is, hogy még több gyermekhez eljusson a játék világszerte.” (*Így épült a nyíregyházi LEGO® gyár*, 0:21-0:27) A továbbiakban egy kislány és egy kisfiú narrációjával ismerjük meg a projekt számadatait. Az építkezésből megörökített képeken túl egy semleges területen zajlik ez a bemutatás, animált infografika segítségével szemléltetve és téve játékosá a „száraz” adatokat. (2. számú Melléklet: 2., 3. számú kép) Ugyanezzel a megoldással, animációs technikával szemlélteti mindkét film a gyárban alkalmazott környezettudatos technológiát, gyerek-narrációval kísérve. (2. számú Melléklet: 4. számú kép) A játékos színek és formák dinamikája hatásos üzenetközvetítőnek bizonyul a számadatok kifejezésében.

Fontos hangsúlyozni, hogy eltérő céllal készült a két alkotás, épp ezért eltérő hangnemben is ragadja meg, és fejezi ki a vállalat üzeneteit. Mint említettem, az első filmben a narrátor kimondja ezeket a bizonyos kulcsüzeneteket, hiszen a hangsúly a projekt bemutatásán van. A második filmben ezt tovább finomítva, a történetépítésnek fontosabb

szempontja az az implicit, „touch” jellegű kommunikáció, amit a LEGO is képvisel. A film kulcsszavai a gyermeki kíváncsiság, képzelőerő felszabadítása, a tanulás, és a generációk közti értékközvetítés: a gyerekek szereplők rátalálva édesapjuk gyári tervrajzára maguk építik meg LEGO-ból a gyárat (2. számú Melléklet: 5., 6. számú kép), fedezik fel az egyes üzemek tevékenységét, játékosan edukálva ezzel magát a nézőt is. (L. *Új LEGO® gyár Nyíregyházán*) Az új gyár hivatalos megnyitóján debütált az alkotás, 2014 márciusában.

Being LEGO

A LEGO Csoport implicit kommunikációja belső felületeken is szemléletesen érvényesül, következő példában egy vállalati imázsfilmet⁴⁴ vizsgálom, mely annak ellenére, hogy egy a dán kultúrában ismert személyt kért fel a kivitelezésre, egyáltalán nem kívánt külső reputációs felületre lépni. Ole Bornedal forgatókönyvíró és rendező a kortárs skandináv filmgyártásból feketehumorával, a thriller zsáneralkotójaként emelkedik ki, épp ezért meglepőnek tűnhet a LEGO választása. Az eredmény azonban őket igazolja: Bornedal kiváló érzékenységgel viszi színre a vállalat értékeit, tudatosan nagy horderejű metaforákat mozgat azokhoz kapcsolva.

A *Being LEGO* vagy magyarul *LEGO lét* dichotómiákat állít a játék teremtő erejének igazolásául, története a semmi és minden között indul, ott, ahol az ürességben megjelenik egy ötlet. Képi síkon is egy üres vidéken játszódik a fő cselekmény, egy kislány a narrátor, kinek öccse ebben az ürességben teremt valami nagyszerűt. Nem a cég története kap hangsúlyt, hanem azok az emóciók, amelyekből felépül a márka, mint az édesanya nélkül maradt Kristiansen család, ahol az apa a fa megmunkálásából maradt hulladékból kezd gyermekeinek játékokat készíteni. A film a műanyag építőkockát úgy pozicionálja, mint a játék, ami képes színét és alakját változtatni, ezzel bejárva a képzelet minden táját. A LEGO megjelenésével többé már nem üres a tér, vagyis maga a játékelmény válik fizikailag tapasztalható, teret kitöltő tartalommal.

Szimbolikus az a jelenet, amikor a kislány az égbe írja a vállalat mottóját, mialatt átfedésben látható, ahogy az alapító fába vési azt. A vállalat kiemelt minőségével mellé a gyerekek érdekét állítja, ők az emberiség jövője. Hiteles véleményvezérként szólaltja meg a márka mellett George Lucas filmrendezőt, aki elmondja: maga is LEGO-n nőtt fel, és szerinte jó, ha vannak efféle építőelemeink és módszerünk, mely keretet ad a képzeletnek. A szabad gondolkodást, a szokványostól való elszakadást az emberi haladás zálogául állítja, fontos márkaüzeneteket kimondva, mint a képzelőerő általi előrejutás, amelyben – ahogy fogalmaz -

⁴⁴ A film a vállalat belső dokumentuma, épp ezért dolgozatomban nem tudom megadni elérését, viszont elemezni kívánom sajátos kommunikációs gesztusai szempontjából.

senki sem jobb a LEGO-nál. Lucas narrációja alatt gyerekek érkeznek és mutatják be építményeiket, melyek mind a fantázia erejét reprezentálják.

A mindent-tudó-ember alakját megalkotva és őt megszólítva teszi fel a kérdést a film: bármi megépíthető LEGO-ból? A válasz szerint bármi, csak az üres tér nem. A tér-téma után emeli be a narratíva az idő aspektusát: egy karmester vezényletével szemlélteti azt az élményt, mely képes megállítani a pillanatot, akár csak a játékba való belefeledkezés, amely révén a *legózás* kilép a kényszerítő határidők kötöttségéből. A karteziánus világszemléletet is újraértelmezi a narrátor (a vállalat hivatalos magyar fordításában): „Nem azért vagy, mert gondolkodsz, azért vagy, mert itt vagy. Jelen vagy, itt és most [...] Gyerekek vagyunk, építünk tervvel vagy terv nélkül, a gyors döntés nem rossz döntés, csak döntés. Elfeledkezve az időről. Nem belekapaszkodva az időbe, megőrizve azt a jelenben, az itt és most fölött az időnek nincs hatalma.” (*Being LEGO*)

A rendező merészen mozzgat számtalan réteget és párhuzamot a filmben, szinte ugyanazt a hirtelenséget és messzemenő fantáziavilágot tematizálva, mint a játékélmény maga. Így jelenik meg a tőzsde, ahol az idő használja és irányítja az embereket, vagy ezzel szemben nyugdíjas házaspárok, akik egykor a LEGO-nak dolgoztak, de ma már rengeteg idejük van, melyet arra fordítanak, hogy játékokat küldjenek a gyerekeknek világszerte. A film képei a pakisztáni háborús övezetbe érkező LEGO adomány átvételét mutatják, a rombolás és építés ellentétpárjával.

A márka-keretprogram „Play” ígéretében fontos szempont a kockák könnyű összeilleszthetősége, illetve szétválaszthatósága, a vállalat, s egyben a film is összetartó erőnek (clutch power) nevezi ezt, melyben érvényesül a másakra való ráutaltság, a kötődés, de a könnyű elengedés is. Ahogyan az ébredés után az álmot, úgy gyermeki valónkat sem engedjük el felnőttként: a videóban a képi sík egy a LEGO-nál dolgozó édesanyát emel be, aki gyermekei ötleteiből nyer inspirációt.

A cég kommunikációja szerint is a legjobb akar lenni és nem a legnagyobb. Ezt a film humorosan egy a Földet szorongató LEGO felirattal szemlélteti, úgy fogalmazva: munkánk akkor több mint munka, ha látjuk értelmét, itt a játékokra és építésre alapozódott egy vállalat, azért, hogy örömet szerezhessenek az izgalmas játékokkal.

Választ találva a film elején feltett kérdésre, a kislány elmeséli, habár nem akarná okosnak nevezni öccsét, viszont ő azt állítja, az üres teret is képes megépíteni LEGO-ból. Az érzékletesen komponált képi sávban a kisfiú egy LEGO-ból épített karikát emel feje fölé, belefoglalva az immáron nem üres vidéket. Ezzel valóban határtalan dimenziókba jut el a

játékelmény. A záró-képként szolgáló logó előtt a következő felirat olvasható: „Living moment is everything”, a magyar fordításban: „Csak az élő pillanat számít”.

A filmben érvényesülő logika a földtől halad egy univerzum kiépüléséig, mely irányvonal a vállalat növekedésében is tetten érhető. Gyakorlatilag az egyszerű iparos ember kényszerű élethelyzetéből indulva épít ki egy játék-birodalmat, melynek minden egyes elemében ott rejlik az egyes dolgozó teremtő képessége. Nem véletlen hangsúlyozza a narráció a munkában való értelem megtalálását. Ugyanígy bármely alkalmazott meg kell, hogy találja helyét és büszkeségét a munkájában. Ahogy Tóth Csaba, a LEGO Manufacturing Kft. HR-igazgatója is kiemelte az interjúbán: az egységes vállalati identitástudat alapja, hogy mindenki tudjon azonosulni végzett munkájával, így minden cselekedetében hitelesen köszönhetnek vissza a márkaértékek (goodwill). A dolgozói elköteleződés, nagykövetté válás egyik fontos alapját megszólításuk adja, a következőkben ennek lehetőségeit vizsgálom.

3.6. Gamification

A megfelelő kommunikációs eszközök és azok aktív használata közti kapcsolat megteremtése igen fontos kommunikációs és PR feladat, hiszen a cég értékei exportálódnak benne, a dolgozók bevonásával elköteleződésüket képes erősíteni. A megszólítás bevonó gesztusában rejlik miként egyoldalú befogadó helyett aktív felhasználóként, tartalomgyártóként érzékeli magát az alkalmazott. Részvételével nem csak olvasója, szerzője is ennek az értékhalmozatnak, mely által még inkább beléíródik a szervezet kultúrája.

Gabe Zichermann és Joselin Linder a mindennapok gyakorlatába ültetett játékmechanizmust vizsgálják, munkahelyi környezetben. Felmérések szerint globális tendenciaként érzékelhető a munkavállalók munkáltató iránti elkötelezettségének és hűségének csökkenése. Ebben a folyamatban egy aktuális jelenség az ezredforduló előtt született nemzedék alacsony munkahelyi motiváltsága és el(nem)köteleződése. Érdekes ellentét, hogy épp ez a generáció rendkívül jó a problémamegoldásban, rendszerekben való gondolkodásban, párhuzamos munkavégzésben és önálló vezetésben. Ez a képesség szocializációjukban keresendő: játékok övezik életüket, melyek mindig pozitív megerősítést, kihívásokat nyújtanak nekik. (Vö. Zichermann-Linder, 84-86) A szerzőpáros meglátása szerint életünk jelentős részét észrevétlenül töltik ki játékmechanizmusok, melyek munkavégzésbe való átültetése innovációs energiát szabadíthat fel, nem utolsósorban pedig a munkaadóhoz való kötődését. „A gamifikáció az a folyamat, amelyben a közönség elköteleződik a hűségprogramok, a játéktervezés és a viselkedési közgazdaságtan legjobb

eszközeinek felhasználása révén.” (Vö. Zichermann-Linder, 14) A módszer szervezeti környezetben való funkcióját a következőképp jellemzik a szerzők: „játékszerű gondolkodás és játékmechanika használata az emberek elkötelezésére valamely probléma megoldásához.” (Vö. Zichermann-Linder, 25) A gamifikáció elmélete tehát inkább gyakorlatokat és ötleteket használ a játékból, képes „növekvő nehézségű” feladatokat állítani a dolgozó elé, mialatt élményszerűvé tesz egy adott cél felé vezető utat. Ezek az eszközök a folyamatos visszacsatolás és jutalmazás révén „beépített ösztönzőül” szolgálnak. (Zichermann-Linder, 36-42)

A dolgozói potenciál felszabadításában a játékelvűség egy jól eltalált megszólítási mód, egyszerre nyújt visszacsatolást, közvetítőket az ötletmenedzselésben és szórakozási lehetőséget a munkakörnyezetben. A tanulmány a teljesítés három fő hajtóerejét „három F”-nek nevezi: „feedback, friends, fun.” (Zichermann-Linder, 87)

A dolgozói visszajelzéseknek teret adó, alulról jövő fejlesztési javaslatokban egyre gyakoribb a megoldás, melyben a felülről való értékelést decentralizált visszacsatolás egészíti ki. Ereje abban áll, hogy magából a közösségből, ezáltal több irányból érkezik visszajelzés, melyet így könnyebben beépíthet a dolgozó gondolkodásmódjába, munkavégzésébe. Nem véletlen ez az irányvonal, a közösségi médiumok logikája figyelhető meg benne. A gamifikáció funkciója, hogy aktivizálja a dolgozót, főként online műfaj, de ezzel a logikával, munkahelyi környezetben, offline felületeken is érvényt szerezhet a különböző szintek közti távolság csökkentésében.

3.7. A LEGO Manufacturing Kft. kommunikációs feladatai

A különféle rétegek közti kapcsolatot tudatosan és proaktívan igyekszik kezelni a LEGO is. Tóth Csaba úgy fogalmazott, a LEGO Manufacturing Kft. szervezeti felépítésében meghatározott szintek (layer-ek) beillesztésével igyekeznek laposan tartani a működést, rövidebb utakat nyitva a kommunikációban. A kapcsolattartói és közvetítői szerep három pontban fókuszált: a közvetlen-, vagy csoportvezetők szintjén, a középvezetői szinten és a menedzsment révén. Ebben az elgondolásban ők a folyamatok mediátorai, véleményvezérei, rajtuk keresztül áramlik az információ a két legtávolabbi szint között.

A vállalat akárcsak termékportfóliója építésekor, szervezeti struktúrájában is rendszerben gondolkodik. Ez a logika határozza meg az üzenetek átadását, azok tartalmát és formáját pedig az eszköz, a célcsoport és maga a platform. A globális munkaszemlélethez igazodva a nyíregyházi egység menedzsmentje szabja helyi platformra a működés

irányvonalát. A HR-igazgató meglátása szerint ebben a kulcs a személyes kontaktust előtérbe helyező vezetés (leadership), hiszen addig nem érdemes kommunikációs eszközök hatékonyságáról beszélni, míg maga a tartalom nem tud közvetítődni. Hogyan lesznek képesek a vezetők erre az átvitelre?⁴⁵ A hangnem, a helyes artikuláció, kommunikációs gesztusok megtalálása a legfontosabb eszköz ebben a folyamatban, minden szinten. A legalkalmasabb felület pedig a személyes interakció, meetingek, eligazítások, kiértékelések.

Tóth Csaba elmondása szerint a „meeting”-ek célja nem az egyoldalú információközlés, hanem a személyes történetek, melyet ők „manufacturing diary”-nek neveznek. A *go-look-see* elv szerint az igazgatók is részt vesznek bizonyos mértékben a termelési területek mindennapi munkájában, jelen vannak egyes „meeting”-eken. Például az úgynevezett Townhall-on (havi kiértékelőn), vagy „dolgozói információs napon” (erre bővebben a kérdőív kiértékelésekor térek vissza), mely több gyártási területen zajlik, immáron pódium nélkül⁴⁶, interaktív visszacsatolást lehetővé téve. Nyitva áll a lehetőség, hogy a Townhall-ok után bárki megkeresse közvetlen vezetőjét, vagy a középvezetőt, és visszajelzést adjon neki, viszont ennek a kultúrája, vagyis a megszólítottág érzete hosszú távon alakul ki a dolgozóknál, erősen kultúra-specifikus. A HR-igazgató tapasztalata szerint a globális cégszellem vagy márkaidentitás adaptálása valóban felvet interkulturális nehézségeket, a puha, skandináv, családi kultúra adaptálása kihívás, ugyanis Magyarországon távolságkultúra jellemző: problémák felől közelítenek a dolgozók, megoldásokat várnak vezetőiktől, a vállalat szolgáltató és nem partner, tehát nem közösségben gondolkodnak. A vállalat célja, hogy lássák a munkatársak, érdemes élniük ezzel az adottsággal.

A belső kommunikációban hangsúlyos új modellek épp ezért a személyes kontaktus tereit helyezik előtérbe, ahol adott az informalitás. Programokat, rendezvényeket gondolnak újra, amelyekben épp a fizikai kapcsolat révén kap teret a visszacsatolás. A munkáltatói márkához való kapcsolatban két pólust különített el Tóth Csaba. Az azonosság, mely szerint egy dolgozó sem képviselhet mást, mint a márka-keretprogram (*LEGO Brand Framework*):

⁴⁵ Érdekes opposíció lehet – a pszichológus végzettségű üzleti tanácsadó, illetve a Harvard Business Review oldalán a 21. századi kapitalizmusról saját blogot vezető – Umair Haque felvetése, aki elavult, 20. századi konstrukciónak találja a „leadership” típusú vezetői technikát, a hatalom, befolyásolás, meggyőzés szavakat kötve ahhoz. Érvelése szerint, a vezetők csak akkor vannak jelen, ha egy szervezetnek már a túlélésért kell küzdenie, mely módszerrel ugyan lehet boldogulni, azonban igen költséges. Az általa javasolt fogalom a „buildership”, mely a konstruktivizmus eszközeivel képes jobb szervezeteket építeni. Két példával élve Haque összehasonlításából: „[t]he boss drives group members; the leader coaches them. The Builder learns from them. [...] The boss knows how; the leader shows how. The Builder shows why.” (Haque) Az első szerint, míg a „vezető felkészíti/tanítja csapatát”, addig az „építő épp tanul tőlük”. Ugyanígy (a másodikban): míg a „vezető megmutatja, hogyan” végezzenek el egy adott feladatot, addig az építő a „miért-ekre” nyújt rálátást.

⁴⁶ A korábban kihelyezett pódium nehezítette az interaktív párbeszéd kialakulását, így a Townhall-t vezető illetékesek a többi dolgozóval „egy szintre lépve” tartják már az értékelést.

„[e]z nem arról szól, hogy a fel kell tudnia sorolni a LEGO Csoport szellemét, küldetését, jövőképét vagy értékeit, viszont ha elmeséli egy napját, köszönjön annak legtöbb elemében vissza ez az értéktartalom.” A másik pólus a különbözőség: tudja meghatározni a gyáregység, hogy mi a funkciója, mi a célja. Ez egy termelő üzem, ehhez mérten azonosítsa a munkavállaló önmagát, munkaadóját, végzett munkáját. A HR-igazgató úgy emelte ezt ki: minden amit cselekszenek, mondanak a dolgozók, az a nyíregyházi LEGO gyár legyen.⁴⁷

4. LEGO MANUFACTURING KFT.: A GLOBÁLIS MÁRKA LOKÁLIS SZÍNTERE

4.1. A vállalati identitás adaptációja

A LEGO Csoport globális szinten működő eszközzrendszere sajátos adaptációt igényel a lokális felületeken. Siket Lóránt úgy fogalmazott, ezeket a fordításokat minden esetben a helyi súlypontok határozzák meg, azok a keretek, ahogyan a vállalat jelen van. Eltérő tevékenységet végeznek ugyanis az értékesítő, regionális, vagy logisztikai központok, ugyanígy a gyártásért felelős egységek, más összetételű állománnyal dolgoznak. Mindez tehát különböző eszközöket aktivál a kommunikációban, a vállalati üzenetek eltérő artikulációját hívja elő.

Az adaptálói munka egyik legszemléletesebb példája a korábban már említett négy ígéret helyi érvényesülése. A „Play Promise” két megközelítésmódot foglal magába: szemléletet és fizikai (arculati) megvalósulást. Előbbi a skandináv munkakultúrából integrált transzparencia elvéhez kötődik, és a gyár nyitott látogatási politikájában nyer teret. Utóbbi a már többször említett *LEGO Look&Feel* koncepciót takarja, melyet a következő részben mutatok be a nyíregyházi gyár példáján. A gyerekek számára jól felszerelt játszószoját és szervezett látogatói programot alakított ki a cég, elsősorban iskolás csoportokat várva. Ebben az elképzelésben jól fellelhető a LEGO oktatásban vállalt szerepe. Két legfontosabb célcsoportjának vásárlóit és munkatársait tekinti a vállalat, épp ezért emeli reprezentatív helyre őket: az úgynevezett „Play room”-mal és a kizárólag dolgozók számára fenntartott „Personal shop”-pal már az épületbe való belépéskor találkozunk, egymással szemben

⁴⁷ Papp-Váry ehhez kapcsolhatóan Jan Carlzont, a SAS légitársaság egykori vezetőjét idézi: „[h]a megkérdezzük az ügyfeleinket, hogy mit gondolnak a SAS-ról, akkor [...] azokról a tapasztalataikról [fognak beszélni] amelyeket az SAS-nél dolgozó emberekkel kapcsolatban szereztek. [...] Amikor ez a kapcsolat létrejön, akkor jön létre a SAS is.” (Papp-Váry, 45)

elhelyezkedve. Minkét létesítmény értelmezhető a márka prémium pozíciójának részeként, hiszen nagyköveteit állítja előtérbe, egyedülálló „szolgáltatást” nyújtva számukra.

A „Planet Promise” elemei számtalan technológiai megoldásban tetten érhetők, jelen esetben csak néhányról teszek említést. Fontos kiemelni, hogy a LEGO Manufacturing Kft. új gyárát jelenleg a legzöldebb beruházásként tartják számon Magyarországon. A legtöbb innováció az energiahatékonysághoz kötődik: így az esővíz összegyűjtésével nyert ivóvíz, a gázturbinák használata az energiatermelésben, vagy az intelligens világítórendszer, mely mozgásérzékelőkkel felszerelve mindig csak a kellő fényt biztosítja az épületekben. Kiemelt program az Élőhely-megőrzési projekt, melynek keretében 26 hektárnyi területet telepítenek be őshonos növényekkel, „a térség egyedülálló, veszélyeztetett élővilágának megőrzése érdekében.”⁴⁸ (greenfo)

Mint gyártó üzem, működésének egyik kiemelt pontja a biztonság, ezért a „People Promise” magába foglalja többek közt a munkavégzésből adódó baleseti kockázat megelőzését, de a dolgozók komfortjának megteremtése is ide sorolandó, beleértve a szociális helyek gyors elérését, illetve különböző szolgáltatásokat. Jól körvonalazódik az egészséges gyár programja: sportlétesítmények telepítésével és a dohányfüstmentes gyár célkitűzéssel.

A minőségelv melletti elköteleződés az üzleti kapcsolatokban is érvényesül, ez számtalan módon megmutatkozik a „Partner Promise” koncepciójában.

Az említett *LEGO Look&Feel* kifejezés a vállalat és brand vizuális megjelenését, önreprezentációját foglalja magába, mely ugyanúgy kifejezést nyer egy-egy épületegység arculati megoldásaiban, mint a kommunikációs eszközök révén. Siket Lóránt elmondása szerint, a lokális tényezők alapján építette ki belső kommunikációs hálózatát a nyíregyházi leányvállalat, mely a bevonás kulcselemét használja, ugyanakkor még további lehetőségeket keres a cégfilozófiához illeszkedő játékoság és kreativitás megteremtésére. Néhány példán keresztül bemutatom a *Look&Feel* koncepciót ebben a gyárban.

4.2. Munkahelyi környezet

Fontos hitelét adja egy játékgyártó cégnek a termékprofilhoz igazodó, felszabadult, játékos atmoszféra a munkakörnyezetben. A belső arculat mögött minden esetben finom, implicit kifejezőerő húzódik, a multinacionális vállalati környezetben elkoptatott üzenetek, motivációs vizuális elemek helyett játékos formák képzik meg a koherens identitást: a dolgozók jól azonosítható *brick*, vagy *LEGO Minifigures* motívumokkal, sztenderd színekkel és formákkal

⁴⁸ A portálon publikált szöveg forrása a LEGO Manufacturing Kft. által az Ökoprojektről kiadott sajtóközlemény.

találkoznak a legtöbb ponton. Ezt az állandó kontaktust erősíti az irodatermek és gyártócsarnokok fehér falainak színekkel való megtöltése: az irodai falakat helyi fejlesztésű piktogramokkal színesítik, míg a termelésben az adott területen dolgozó munkatársak gyermekeinek kinagyított rajzai láthatók a falakon.

Hangsúlyos, miként az alkalmazottak ugyanúgy felhasználói a terméknek, a szellemi dolgozók irodáikban maguk építik a LEGO dekorációt. A termékkel való folyamatos kapcsolatot a tárgyalókban elhelyezett, LEGO elemekkel teli tálak is szolgálják, melyekkel öntudatlan, ösztönszerű cselekvésből fakadóan játszanak is megbeszélések közben. A bevonás egy további kreatív eszköze, hogy a fizikai dolgozók öltözőinek ajtaját termékcsaládok szereplői fémjelzik, ezáltal mindenkinek van egy „LEGO neve”.

4.3. Belső kommunikációs eszközök

A LEGO Manufacturing Kft. esetében helyi sajátosság, hogy nagyszámú fizikai állomány dolgozik a termelésben, így kommunikációs eszközökhöz kötött mivel mely szintek érhetők el hatékonyan. Tóth Csaba úgy fogalmazott, a belső kommunikáció két feladata: a megfelelő felületek megtalálása, valamint a hatékony elérés biztosítása. Legfőbb eszközök a LEGO Intranet hálózat, „All staff” levelek, *LEGO Life* magazin, információs „screen”-ek- és táblák, EHS hírlevelek (environmental, health and safety), a gyárban elhelyezett kioszkok, a személyes tájékoztatók, valamint a gyáregység saját hírlevele, a *Nyírlevél*. A kutatásom egyik fontos állomása ebből a szempontból a kérdőíves kutatás, melyben ezen eszközök fogadtatását is vizsgálom. A skandináv munkaszellemet részben integrálva, nyitottak a dolgozói visszajelzés csatornáit: az úgynevezett „nyitott kapuk politikája” (open door policy), és transzparencia elve kiemelt. Ugyanakkor, interkulturális különbségről beszélünk gyáregységenként, így nem vehetőek át receptként máshol működő megoldások. Épp ezért, például a lentől felfelé történő kommunikációban folyamatosan új modelleket keres a nyíregyházi egység.

Ami sikeresen működik az a Siket Lóránt által is kiemelt, „People Promise” részeként megvalósuló „Dolgozói ötletprogram”, melynek célja a munkatársak bátorítása, elismerése, hogy észrevételeikkel tegyenek hozzá a sikeres működéshez: a dolgozók bármely területtel kapcsolatban fejlesztési javaslatokat nyújthatnak be, havonta akár többet is, ezt kivizsgálják, elbírálják, és megszülethet az anyagi jutalommal is díjazott „Hónap ötlete”. A javaslat reprezentatív felületet kap: az adott üzemben elhelyezett információs táblákon követhető nyomon a benyújtástól az eredményig. A következőkben azt vizsgálom, az alkalmazottak

ilyen fokú szabadsága, a hozzáértésükbe fektetett bizalom, miként eredményezhet egészséges, felszabadított vállalati működést.

4.4. A felszabadított munkavállalók

Mint láthattuk, javasolataikkal az egyes alkalmazottak saját munkakörülményeiket kívánják jobbitani, fejleszteni, mellyel hosszú távon a gyár működését, gyártási színvonalát, vagy még távolabbi perspektívából nézve: a vállalat sikereit irányozhatják elő. Douglas McGregor *A vállalat emberi oldala* című munkájában úgy érvel: „[a] szervezeti célokért kifejtett erőfeszítések magukban hordják a legfontosabb [...] jutalmat, az egyén önmegvalósítási szükségleteinek kielégítését.” (idézi Carney-Getz, 15) Brian M. Carney és Isaac Getz *Szabadság Zrt.* című művükben számos vállalat példáján keresztül mutatják be, hogy a felszabadító környezet miként teremti meg a dolgozók elégedettségét és hatékony munkavégzését.

A Gore-Tex példája szerint az alapító Bill Gore megkülönböztetett státuszba helyezte dolgozóit: „[a] Gore művek *üzlettársainak*⁴⁹ nem munkafeladataik, hanem [szabadon vállalt] kötelezettségeik vannak. [...] Az újonnan belépők számára nem jelölnek ki konkrét feladatot [...] keressenek maguknak olyan kötelezettséget, amelyben úgy érzik, hogy a legjobban kamatoztathatják a tehetségüket, a szakértelmüket és a tapasztalataikat.”⁵⁰ Egy jól meghatározott értékrendszerben ez a fokú önállóság kreatív szellemet szabadít fel a dolgozókból, mely igazolást nyer a munkavégzés hatékonyságában. Természetesen felmerül a módszer veszélye, de az önként vállalt tevékenységek feltételezik azok elvégzését, ezáltal töltheti meg minden dolgozó a maga „hitelességi serleg”-ét. (Carney-Getz, 27) A Toyota dolgozóikért tett intézkedéseiről így értekeznek a szerzők: „[a] »varázslat« nem valamely speciális gyártási technikában vagy eljárásban, hanem a dolgozók számára biztosított szabadságban rejlett, melynek birtokában folyamatosan továbbfejleszthették az általuk alkalmazott eljárásokat.” (Carney-Getz, 46) A nyíregyházi gyár esetén épp egy munkafolyamataiban szigorúan szabályozott és ellenőrzött tevékenységről van szó, melyet ezek a kezdeményezések még megbízhatóbbá tehetnek és tesznek is (amint az ötletprogram is mutatja).

⁴⁹ Bill Gore az „alkalmazott”, vagy „dolgozó” kifejezések helyett üzlettársaknak, cégtársaknak nevezi munkavállalóit. (Carney-Getz, 20)

⁵⁰ A vállalat egyik munkatársa a „sárga téglás út” metaforájával értelmezi tovább a vezetők feladatát: „nem a kész választ adom meg, hanem csak gondolatokkal és információkkal szolgálok, engedve, hogy ők maguk találják meg a saját válaszaikat.” (Carney-Getz, 24)

Jean François Zobrist, a FAVI cég vezérigazgatója megkülönböztet *hogyan*-, és *miért*-vállalatokat. Előbbiben „megmondják dolgozóiknak, *hogyan* végezzék el a munkájukat”, mérve teljesítményüket és gátat szabva a változtatásoknak. A *miért*-vállalatokban azt kérdezik: „miért tesszük azt, amit csinálunk?” A válasz a fogyasztói elégedettség, és amíg ez „teljesül”, addig a dolgozók felelőssége, „*hogyan* csinálják”.⁵¹ (Carney-Getz, 32-33) A dolgozók felszabadításának folyamatában fontos alapvetésnek tekinti a szerzőpáros „a vállalat víziójának széles körben való tudatosítás[át]” a vezetők részéről. Ha az alkalmazottak azt megértik, és közös célként magukénak tudják vallani, akkor képesek „legjobb belátásuk szerint” dönteni minden esetben. (Carney-Getz, 81-82) A tudatosulási folyamat fontos összetevője a vízióval való érzelmi azonosulás, mely szükségszerűen egybe is esik a munkavégzésben való szabadsággal: „[a]z emberek csak akkor kezdik el érzelmileg is magukévá tenni a vállalat vízióját, ha szabadon hozhatják meg a saját döntéseiket annak valóra váltása érdekében.” A LEGO Csoport küldetésében fogalmazza meg ezt a víziót, mint korábban említettem, hogy „Ösztönözze és fejlessze a holnap építőit”. Az azonosulás szempontjából fontos kiemelni, hogy a vállalatnál külön ígéret fejezi ki a dolgozókért tett törekvéseket, köztük a közös célért való együttműködést. Tehát a vezetőknek a „helyes »miértek«”-et kell megmutatniuk a dolgozóknak, ekképp a szabadon hozott döntéseik a legjobban képesek szolgálni a vállalat célját. (Carney-Getz, 85-86)

A legtöbb vállalatnál, így a LEGO Csoportnál is már az állásinterjún, a kiválasztás pillanatától, meghatározott irányelv segítségével mérik a személy kultúrához való illeszkedését (culture fit). Ugyanakkor megoldásra váró feladatot jelent még a cég önreprezentációjában és megítélésében a fogyasztói/kereskedelmi (commercial brand) márka és munkáltatói márka (employer brand) különbsége: az emberek a LEGO-t a logóval azonosítják, viszont az csak a termék. A fogyasztói márka jellemzőit alkalmazzák a cégre nézve, mint például a világszintű folyamatok, melyek épp a lokális tényezők miatt nem egészen koherensek. Ezt a félreérthetőséget hivatott elkerülni a „Dolgozói ajánlás” rendszere: a toborzás területén nincs globális stratégia, az említett kezdeményezést épp Nyíregyházán alkalmazták sikeresen először, és más egységek is igyekeznek átvenni. Nem véletlen kívánja nagyköveteivé tenni dolgozóit a cég, hiszen a mindennapi folyamatokban járatos, elkötelezett dolgozó ajánlása nagy valószínűséggel hasonló munkaerőt jelent. A felvételt nyert új dolgozó

⁵¹ Zobrist elmesél egy esetet, amikor a vállalat egy váratlanul érkező ügyfeléért az épp munkáját végző takarítónő ment ki a három órás utat jelentő reptérre, engedély nélkül használva egy vállalati autót, ugyanakkor megmentve egy fontos üzleti kapcsolatot. Zobrist kifejezte: „egy vállalati problémával szembekerülve ő nem »takarító«, hanem »maga a vállalat«”. (Carney-Getz, 34-36)

mellett ún. „brick mate”-ként (kocka pajtiként) segíti ajánlója a tréningelésben, informálisan támogatva a beilleszkedését.

5. KÉRDŐÍVES KUTATÁS BEMUTATÁSA ÉS EREDMÉNYEI

5.1. A kutatás előkészítése és eszköze

Kérdőíves kutatásom célja az volt, hogy összekapcsolja a vizsgált márkaértékek és identitáselemek jellemzőit, a LEGO Manufacturing Kft. által helyi viszonyok közé adaptált megoldásokkal. Ezzel kívántam megvilágítani, hogy melyek azok a területek a belső kommunikációs rendszerben, amik új utat jelenthetnek a munkáltató iránt érzett elköteleződés, ezáltal az alkalmazottak megszólítottóságának és bevonódásának hatékonyabb módjai felé. Vizsgálatomban épp ezért két kérdéskörre fókuszáltam: a márkaértékekkel, vállalati identitással való azonosulás lehetőségeire, valamint a belső kommunikációs rendszer platformjainak kihasználtságára és hatékonyságára.

A kérdéseket a vállalat márka-keretprogramjának részletező elemzése, valamint a gyakorlatom során tapasztalt, vizsgálatra érdemes területek alapján állítottam össze, Siket Lóránt kommunikációs konzultáns lektorálását követően. (3. számú Melléklet: Kérdőív) A kutatást 2014 novemberében és decemberében végeztem, Siket Lóránt beleegyezésével, a gyár fizikai valamint adminisztrációs-szellemi dolgozóinak körében. A minél szélesebb elérés érdekében először a papíralapú formát választottam, hiszen a fizikai dolgozók csak privát e-mail címmel rendelkeznek, így online nem továbbíthattam feléjük a kérdéssort. A módszer sajnos igen sok kérdőív lemorzsolódását eredményezte, viszont többnyire épp a termelésben dolgozókat tudtam vele elérni. Ezért egy második körben elkészítettem a kérdéssor online változatát, mellyel már kifejezetten a céges e-mail címmel rendelkező, szellemi dolgozókat céloztam.

5.2. Mintavétel és a vizsgálat menete

A vizsgálatom nem célozta a reprezentativitást, ennek ellenére némiképp azonos arányban sikerült a mintavételem. Ez alatt a demográfiai változók eloszlását, illetve a különböző pozíciókban dolgozók arányát értem. A kérdőív kitöltésében 116 alkalmazott vett részt önkéntesen. Míg az online kérdőív nem tette lehetővé egyes kérdések kihagyását, addig a nyomtatványt többen hiányosan töltötték ki, jobbára figyelmetlenség miatt. Viszont nem

zártam ki a vizsgálatból ezeket a válaszadókat sem, hiszen elenyésző volt a számuk, az egyes válaszaik pedig jelentőséggel bírtak a mintám szempontjából.⁵² Hiánytalanul 105 űrlap érkezett vissza hozzám, értékeléskor azonban az egyes pontokra adott válaszok számát mértem.

A válaszadók 22 és 54 év közöttiek voltak, átlagéletkoruk 37,3 év. 43 nő (36%) és 69 férfi (58%)⁵³ vett részt a kutatásban. Bizonyos válaszokat változók nélkül vizsgáltam, másokat, ahol az elköteleződés és a kommunikációs eszközök használatából adódó tapasztalat a válaszadók személyétől függően eltéréseket mutathat, ott két szempont alapján értékeltem az adott válaszokat: a munkaviszony ideje, valamint a betöltött pozíció szerint. Az alkalmazottak munkaköri eloszlását, illetve vállalatnál töltött idejét két táblázatban foglaltam össze. (4. számú Melléklet: 1., 2. számú táblázat) Mint az 1. számú táblázatban látható, a „diákmunka, gyakornok”, illetve a „felsővezetés tagja” pozíciók esetén alacsony volt a válaszadás, így a munkaköri változó esetén leginkább a további négy pozíciót vettem figyelembe a vizsgálatomban. A 2. számú táblázat szerint a megkérdezettek 75,8%-a (88 fő) az, aki több mint 1 éve dolgozik a gyáregységben, közülük 33,6% (39 fő) több mint 5 éve. A válaszadók 24%-a (28 fő) 1 éve, vagy annál rövidebb idő óta része a vállalat életének. A későbbiekben látható lesz, hogy a vállalati kultúra értékeivel való azonosulásban ez a feltétel számottevő. A következőkben a munkáltató iránti elköteleződés aspektusait vizsgálom több oldalról is, kérdéscsoportokba rendezve ezeket a szempontokat.

5.3. Válaszok elemzése

A munkáltatói márka szerepe az orientációban

A LEGO Manufacturing Kft. az ország keleti régiójának egyik legismertebb multinacionális vállalata, mely szempont már az orientációnál is mérvadó: a megkérdezettek legmagasabb 31,45%-a meglévő másik munkahelyét hagyta ott azért, mert a LEGO-t vonzóbb munkahelynek találta (3. számú Melléklet: 3. kérdés). Arra a kérdésre, hogy miért vált vonzóvá a válaszadók számára a cég 25,26%-ban jelölték meg a biztosabb munkahely opciót, de magas volt a fejlődési/képzési lehetőség (17,2%), illetve a LEGO értékszemléletének szempontja is (15%).

⁵² A hiányosság alatt olyan példákat értek, amikor a 16 kérdésből egyre nem válaszolt az illető, vagy az 1-5-ig skálán 7 lehetőséget is értékelendő kérdésnél egy-két pontot hagyott ki.

⁵³ Néhány esetben hiányos volt a demográfiai adatokra vonatkozó kitöltés is, ezt mutatják az összegbéli eltérések.

Munkáltató iránt érzett felelősség

A következőkben a vállalat és végzett munka iránti felelősséget vizsgáltam, előbbit már érdekesnek találtam az említett két változó alapján mérni (3. számú Melléklet: 5. kérdés, 1., 2. válaszpontra). A munkáltató iránt a válaszadók 51,7%-a (60 fő) teljes mértékben felelősséget érez, az ezt követő 31,8 % (36 fő) pedig általában, vagy rendszeresen. Mindössze 1,7% (2 fő) jelölte meg azt, hogy egyáltalán nem érez így. A válaszok közt a munkahelyi pozíció nem mutatott eltérést, a vállalat felé való teljes mértékű felelősségérzet a fizikai dolgozók esetén 16,52%-a (19 fő), a szellemi munkakörökben 15,65% (18 fő), a középvezetői pozíciónál 18,26% (21 fő). Az alacsonyabb felelősségérzet területén szintén nem jelentős az eltérés. A további pozíciók eltérései már a kutatásban való alacsonyabb részvétel miatt nem játszottak szerepet. A cégnél töltött idő már mutatott kisebb különbséget a munkáltató irányába (5. számú Melléklet: 1. számú ábra): akik 1 évnél kevesebb ideje dolgoznak a vállalatnál közülük 44,4% (12 fő) érez csak teljes mértékben felelősséget érte, míg az 1 évnél régebb óta itt dolgozók esetén ez az arány 54,5% (48 fő). Figyelembe véve az adott időtávokban dolgozó válaszadók arányát hasonló ez az eltérés.⁵⁴

A végzett munka iránt a megkérdezettek 82%-a (96 fő) teljes mértékben felelősséget érez, ennél a kérdésnél az „általában, vagy rendszeresen jellemző” opciót mindössze 13,67% (16 fő) jelölte meg. Egyedül egy válaszadó nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem érez felelősséget a végzett munkája iránt.

Ugyancsak a munkáltatóhoz való viszony kapcsán tettem fel a kérdést, hogy a vállalat milyen mértékben szolgálja, hogy az egyes alkalmazottak örömeiket leljék munkájukban. (3. számú Melléklet: 5. kérdés, 6. válaszpontra) Az eredményekben a pozícióbeli változó mutatott eltérést: a fizikai dolgozók 46,8%-a (15 fő) érzi úgy, hogy teljes mértékben jellemző a vállalat eme törekvése, míg a szellemi dolgozóknak csak 28%-a (23 fő) gondolja ezt.

Márkaértékekkel, vállalati identitással való azonosulás lehetőségei⁵⁵

A következő témakörhöz hét kérdésem is kapcsolódott. Arra a kérdésre, hogy a „People Promise”-ban megfogalmazott közös siker összetartó erejét mely tényező segíti leginkább (3. számú Melléklet: 6. kérdés), pozíciótól és a munkaviszony idejétől függetlenül a legtöbb válaszadó a munkatársakkal való, valódi közösségi együttműködést jelölte meg. Ez 47,2%-ot

⁵⁴ Az 1 évnél kevesebb ideje a cégnél dolgozók közül 28 fő vett részt a kutatásban, közülük 12 fő, tehát 42,85% érez teljes mértékben felelősséget munkaadójáért. Az 1 évnél hosszabb ideje alkalmazottak közül 88-an töltötték ki a kérdőívet, s közülük 48-an, tehát 54,5%-uk érez minden esetben felelősséget cégéért.

⁵⁵ Ennél a kérdéscsoportnál néhány esetben több választ is megjelölhettek a kitöltők, ezért értékeléskor nem a válaszok számát, hanem arányát vizsgáltam.

jelent, a továbbiakban a vezetők koordinációs szerepe (19,4%) és a belső kommunikációs eszközök (18%) jelentették a közös cél szolgálatát.

Mint a dolgozat egy korábbi fejezetében már említettem, a LEGO Csoport alapítója által meghatározott minőségelv („Csak a legjobb lehet elég jó!”) kiemelt értéke a vállalatnak, épp ezért fontosnak tartottam vizsgálni, mely munkáltatói preferenciákkal azonosítják leginkább ezt a szemléletet (3. számú Melléklet: 7. kérdés). Legmagasabb arányban (25%) a termékekre vonatkozó minőségbiztonsági feltételek jelentik ezt a megkérdezettek számára, ezt követi a szaktudás és képzés (19,73%), valamint a technológiai környezet (17,1%) minőségyszemlélete.

Hasonlóképp megkérdeztem, hogy a vállalat által meghatározott értékek közül melyeket tudják leginkább ahhoz társítani (3. számú Melléklet: 8. kérdés). Illetve, az ezekkel való azonosulás egy következő fokát kutatva rákérdeztem, mely értékeket tudják hitelesen közvetíteni ismerőseik körében a cégről (3. számú Melléklet: 9. kérdés). Utóbbi esetben a tág értelmű értéklehetőségeket konkretizáltam a munkáltatók kapcsán általánosan tárgyalt kérdéskörökre. A vállalati értékek közül a minőséget tudták a legtöbben a céghez kapcsolni, a válaszadók 81,25%, majd a kreativitást 53,9%-uk. Aszerint, hogy mely értékeket szeretnék, de nem tudják a céghez társítani a szórakozás (9,8%) és törődés (7,2%) pontokat jelölték meg legnagyobb arányban. Az ismerősök körében való közvetítés kapcsán már érdekesnek találtam a munkaviszony ideje felől vizsgálni a válaszokat (5. számú Melléklet: 2. számú ábra), hiszen mint korábban megállapítottam, a munkáltató felé való elköteleződést befolyásolja ez a tényező. Változók nélkül legmagasabb arányban a szakmai, fejlődési/képzési lehetőségeket emelték ki (21,59%), illetve a környezettudatosságot (19,8%). Az ábrán jól látható, hogy azok, akik több mint 1 éve dolgoznak a cégnél arányaiban is gyakrabban jelölték meg ezt a két opciót. Azok számára, akik 6 hónapja, vagy annál kevesebb ideje dolgoznak itt, a családbarát környezet (18,75%) és nyitottság (15,6%) is hangsúlyos értékpreferenciák.

A LEGO Csoport működésében meghatározó, hogy mindmáig az alapító család tulajdonában van a cég, ez a fajta közösségiség a munkaszemléletben is megjelenik. Épp ezért következő három kérdésben ennek összetevőit vizsgáltam. A munkáltató iránt való elköteleződés fontos szempontja, hogy mennyire érzi az alkalmazott a közösség tagjának magát. (3. számú Melléklet: 11. kérdés) A válaszadók legmagasabb 57,26%-a úgy látja, a közösségi szellem még erősítést kíván, de ennek lehetőségeit megadja a vállalat. A megkérdezettek 24,7%-a úgy értékelte, családként működik együtt a közösség. Ennél a kérdésnél szintén érdekesnek találtam a korábbi változókat alkalmazni, azonban ugyanolyan arányban emelkedtek ki a válaszopciók, mint összességében.

A cég saját munkavállalóit az úgynevezett *LEGO Family* tagjának tekinti, ennek az elvnek különbözőek az érvényesülési területei (3. számú Melléklet: 12. kérdés), a megkérdezettek közül legnagyobb arányban a hosszú távú tervezhetőséget emelték ki (23,9%). A munkaviszony ideje alapján is megvizsgáltam a válaszokat: míg az 1 évnél, s annál hosszabb ideje itt dolgozók szintén az előbbi opciót emelték ki (22,1%), addig az 1 évnél nem régebben alkalmazottak a vezetők és beosztottak viszonyában látták a *LEGO Family* elvét érvényesülni (27,2%).

A témakört lezárva arra kerestem a választ, hogy a LEGO Manufacturing Kft. által szervezett, dolgozói közösséget erősíteni kívánó programokban mit értékelnek a megkérdezettek. (3. számú Melléklet: 13. kérdés) Leginkább az addig ismeretlen munkatársakkal való baráti kapcsolatépítést hangsúlyozták a válaszadók (23,7%), illetve lényegesnek találták még a különféle csoportok, egymás munkájával való megismerkedésének lehetőségét ezen alkalmakkor (17,6%). A válaszokat pozíció szerint is elemeztem, de nem találtam eltérést. Ez a kérdés azért is fontos a kutatásom szempontjából, mert javaslataim egy része épp az informális lehetőségek, platformok bevonó, megszólító szerepét kívánja erősíteni, melyben a válaszok szerint nagy szerepe van az addig ismeretlen munkatársakkal való kapcsolatépítésnek, illetve az eltérő tevékenységterületek egymással való megismertetésének.

Belső kommunikációs eszközök használata és hatékonysága

A következő kérdéscsoportomban a LEGO Manufacturing Kft. által alkalmazott kommunikációs eszközök használatát és informativitását vizsgáltam. Mint azt a dolgozat elején, témaválasztásom indoklásában is hangsúlyoztam, a belső kommunikációs felületek fontos szerepet játszanak a vállalati identitás közvetítésében és elsajátításában.

Az eszközök használatában (3. számú Melléklet: 14. kérdés) a korábban említett Townhall emelkedett ki, a megkérdezettek 40,7%-a minden lehetséges alkalommal részt vesz ezen. Összevonva a mindennapi és a rendszeres használatot ugyancsak kiemelkedett a Townhall (70,7%), mellette a munkatársak segítsége (74,1%) és a LEGO Intranet (67,5%) azok a csatornák, melyeket a leggyakrabban használnak a dolgozók. Az Intraneten olvasható a cégcsoporttal kapcsolatos legtöbb új információ, interjúk, videóbeszámoló, illetve az elnöke-vezérigazgató saját blogot is vezet rajta, többek közt a vállalatot érintő legfontosabb kérdéseket tematizálva általa. Épp ezért a munkáltatói elköteleződésben ez az érintettség fontos szerepet játszhat. A felület csak helyi hálózatról érhető el, mely korlát annak

munkaidőbe való beillesztését teszi szükségessé, ezért ezt az eredményt munkakör felől is vizsgáltam. A válaszokból kirajzolódik (5. számú Melléklet: 3. számú ábra), hogy a termelésben dolgozó, fizikai munkát végző alkalmazottak kevésbé tudják ezt a felületet használni, mint a szellemi-irodai munkatársak. Akik nem rendelkeznek hálózati azonosítóval, azok számára gyáregységben elhelyezett kioszkok ugyan lehetővé teszik az Intranet használatát, viszont csak munkaszünetekben nyílik erre idejük. Míg a megkérdezett szellemi dolgozók 81,25%-a használja mindennap, vagy rendszeresen, addig a fizikai dolgozók közt ez az arány 38,7%. Ugyanígy, míg az irodai alkalmazottak 5%-a sosem, vagy csak akkor használja, ha kötelező, addig a fizikai munkavállalók esetén 35,48%-os ez az arány. Dolgozatom végén az Intranet egy hatékonyabb kihasználtságára is teszek javaslatot, mely nem a hálózati kiépítés problematikáját igyekszik megoldani, sokkal inkább a megszólítás által kapcsolni a dolgozókat egy közös, helyi vállalati identitásba.

Érdekesnek találtam még kiemelni a gyáregység által működtetett helyi hírlapot, a *Nyírlevelet*, mely elérés szempontjából épp azért nem ütközne akadályba, amiért hagyományos médium (hordozható, nem kell semmilyen technikai eszköz olvasásához). Ugyanakkor, viszonylag alacsony az olvasottsága, a megkérdezettek 33,3%-a olvassa rendszeresen, s 63,5%-uk szerint sosem, vagy csak alkalmanként hasznos, és ha többnyire hasznos is, gyakran nem praktikusak a benne közölt információk. A kommunikációs eszközök informativitását mérő kérdésben (3. számú Melléklet: 15. kérdés) hasonlóképp az Intranet (71,17%), és a Townhall (58%) emelkedtek ki, melyeket mindennapi munkavégzésük szempontjából rendszeresen vagy mindig hasznosnak találtak a válaszadók. Összességében tekintve is a *Nyírlevél* bizonyult legkevésbé hasznosnak. Az Intranet használatából adódó, pozíció szerinti eltérést az informalitás esetén is vizsgáltam, míg a fizikai dolgozók 10%-a találta csak mindig hasznosnak, addig az irodai dolgozóknál ez az arány 41%. Figyelembe véve a megkérdezettek arányát⁵⁶, még így is magas a különbség. Természetesen, elsősorban a munkavégzés szempontjából való praktikumot mutatja, de úgy értékelem, az Intranet globális kommunikációban vállalt szerepe ellenére is kevésbé bír megszólító erővel, későbbi javaslatomban erre is megoldást keresek.

Utolsó kérdésemben azt vizsgáltam, ezek az eszközök miként illeszkednek az egységes vállalati identitásba, melyek közvetítik legszemléletesebben és legérthetőbben a cégcsoport értékrendjét. (3. számú Melléklet: 16. kérdés) A megkérdezettek 33,14%-a a LEGO Intranetet találja az erre legalkalmasabb felületnek, 22,28%-uk pedig a gyár arculati megoldásaiban látja

⁵⁶ A kérdésre válaszoló 30 fizikai alkalmazottból 3-an, tehát 10%-uk találta minden esetben hasznosnak az Intranet felületét, míg a megkérdezett 78 irodai dolgozóból 32-en, tehát 41%-uk vélekedett így.

ezt érvényesülni. Legkevesbé a *lego.com* felületét választották a részt vevők, a korábbi válaszokból következtetve feltehetően azért, mert a többi eszközzel gyakrabban találkoznak és gyakrabban is használják őket.

A kérdőíves kutatás megerősítette, hogy a márkaértékeket adaptáló eljárások működőképesek: a LEGO Manufacturing Kft. alkalmazottainak elköteleződésében valóban nagy szerepet játszik a vállalat szemlélete, nyitottsága, családcentrikussága. A „People” ígértben megfogalmazott közös cél elérésének lehetőségét dolgozói közösségükben látják, mely ugyanakkor még erősítést kíván, de kialakításának fő motivációja épp az addig idegen munkatársakkal való megismerkedés és kapcsolatépítés. A következő fejezetben megfogalmazott javaslataim ezekre az eredményekre kívánnak építeni, a bevonódást még inkább elősegítő munkakörnyezet kiépítéséhez.

6. MEGLÁTÁSOK, JAVASLATOK A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER FEJLESZTÉSÉRE

A dolgozói visszacsatolás eszközkészletében tehát vannak sikerrel működő megoldások, ugyanakkor szükséges lehet több olyan játékos, aktivitásra serkentő visszajelzési lehetőséget kialakítani/fejleszteni, mely a cég filozófiájából is adódik. Dolgozatom további részében olyan újfajta kommunikációs modelleket, javaslatokat kívánok megfogalmazni, melyek a közös párbeszéd megteremtését, a szintek közti távolság csökkentését, valamint a hiteles közvetítők, mediátorok szerepvállalását ötvözik.

6.1. 1. javaslat: Online ötletpiac

Mint azt a HR-igazgató is kiemelte, a személyes csatornákon valósulhat meg leginkább a visszacsatolás gesztusa, azonban nem érzik magukat kellően megszólítva a dolgozók. Érdekes lehet tehát egy meglevő online közösségi eszköz újragondolása, mely ezt a passzivitást hivatott feloldani. A közvetettség épp a médiatechnológia segítségével kívánja felszabadítani és aktív felhasználóvá tenni a dolgozókat, mely attitűd később már visszaforgatható⁵⁷ az offline terekbe.

⁵⁷ A virtuális terekkel kapcsolatban gyakori aggály, hogy nem képesek valós szituációkat helyettesíteni. Anders Lundblad, az IKEA belső kommunikációjáért felelős vezetője a közösségi hálózatok funkcióját a munkahelyi kávészünetekhez hasonlítja: a vállalat által használt Yammer egy közösségi magánhálózat, melyen keresztül minden munkatárs folyamatosan elérhető. A felület interaktivitásával hatékonyan segíti a kommunikációt, számos dokumentumot osztanak meg általa. Lundblad azonban kiemeli: „nem kötelezik a dolgozókat arra, hogy

Legelőször is a javaslat háttéréről, az azt megelőző problémairányokról: mint korábban említettem, a meglevő ötletprogram csak fejlesztési (gyártást érintő) javaslatok szintjén enged teret a véleményeknek. Cél lehet tehát egy fórum, ahol ez az elgondolás kiszélesedhet más jellegű ötletekre is, tematizálva a munkakörülményeket, a munkahelyi élet apróságait, a kommunikációs eszközökkel és programokkal kapcsolatos észrevételeket. A dolgozói visszacsatolások ugyanis erősíthetik a munkáltatói márkát, a munkahelyhez tartozás örömet és büszkeségét, nyílt és felszabadított párbeszédet létrehozva a munkáltató és az alkalmazottak között.

Javaslatom alapját Zichermann és Linder egyik esettanulmánya adja, melyben szintén a kreatív energiák szabad áramlása érvényesül. Példájuk az Egyesült Királyság Munka- és Nyugdíjügyi Minisztériumának (Department for Work and Pensions, DWP) kezdeményezése, az *Idea Street*: egy online felület, melyen „a felhasználók olyan újításokra tesznek javaslatot, amelyek megvalósítását látni szeretnék a DWP-ben.”⁵⁸ Habár a LEGO Manufacturing Kft.-nél már most létező ötletprogram népszerű, tárgykörének kibővítésével sokkal közvetlenebb benyomásokat, visszacsatolásokat kaphat a munkáltató, mint a pusztán technikai javaslatok esetén. Az új rendszer – a felvetődő javaslatokon túl – fontos előrelépést jelenthet a közösségi gondolkodás és kommunikáció terén, mint egymás hétköznapi munkájának, ötleteinek, innovatív gondolkodásának és kommunikációs aktivitásának megismerése, nyilvános dicsérete, és az ezekben való lelkesítés. Az ötletgenerálásban a szerző-olvasó szerepek váltogatása hosszútávon segítheti a közös értékrendszer megképződését is. (Sebestyén)⁵⁹ A különböző kérdések körül kialakuló párbeszéd a szintek közti távolság csökkentését, ezáltal a szabadabb véleményformálást indíthatja el (később offline térben is), ezzel is erősítve a munkáltatói márkát.

csak munkával kapcsolatos dolgokról beszélgessenek, többnyire persze arról szoktak, de előkerülnek magánéleti témák is.” Ebben látja ő a kávészünetekhez hasonló potenciált.

Az idézett gondolat saját fordításom, az eredeti szöveg szerint: „The whole thing is about connecting people. [...] we don't say you have to talk about work-related things. But we were able to determine that, in the end, they do mostly talk about work. And also some private things. Just like when they have a coffee break during work.” (Anders Lundblad, *chief of internal communication at IKEA*)

⁵⁸ Az ötletek gamifikálása itt abban áll, hogy a legjobbakkal, mint tőkékkel lehet kereskedni ezen a virtuális tőzsdén, vásárolni, átalakítani majd újból eladni azokat, a végső ötlet kialakulásáig. Ekkor „az élen járó elképzeléseket megvizsgálja a szervezet, és ha alkalmasnak találja, megvalósítja. A „rendszer mögött [pedig] egy virtuális fizetőeszköz áll”. (Zichermann-Linder, 101, 102)

⁵⁹ Többek közt a Zappos online cipőkereskedelmi cég vállalati kultúrájából is hozható itt egy példa, melyben a vezérigazgató Tony Hsieh az alkalmazottakkal való folyamatos egyeztetéssel alakította „a vállalat szellemiségét őrző értékrendszert.” A következőképp fogalmazható meg a megoldás ereje: „[e]zzel együtt pedig a vezető és az alkalmazottak közti folyamatos szerepváltogatással járt, hisz a konzultatív levelezésben mindkét fél hol cselekvő szerzője, hol pedig olvasója volt az értékrendszer-dokumentumnak.” (Sebestyén)

A kezdeményezés bevezetésében és elterjesztésben a menedzsment vállalhatja aktív szerepet. A bevonás gesztusa a céges attitűd-felmérések esetén is jó hívó szó, a dolgozók keresik azokat az eszközöket, ahol visszacsatolást adhatnak. A feladatfelelősök esetén fontos a közvetítő erő, a gyakorlati képzettségből adódó mediátori képesség, épp ezért a HR munkatársakat, valamint a közép-és csoportvezetőket határoznám meg erre a szerepre.

A felület gondozóinak tudniuk kell generálni és fenntartani a párbeszédet: időről időre különféle figyelemfelkeltő, toborzó, promóciós aktivitásokkal buzdítani a véleménycserére, olykor akár célzottan, ötletelésre invitáló kérdésekkel vagy témakörjavaslatokkal. (Például: „Te hogyan fejlesztenéd x vagy y területet/eszközt”, stb.). Ugyanígy, a megfogalmazott javaslatokat forgalmazni, „vérkeringésben tartani”, népszerűsíteni és megismertetni. Zichermann és Linder megjegyzi: „[a] megosztott, gamifikált véleményekkel a segítőkészséget az alapján pontozhatjuk, amit a munkatársak fontosnak tartanak”. (Zichermann-Linder, 98) Ebből következően az ötletelésben és véleményezésben való aktív és rendszeres részvételt honorálhatná a rendszer.

Első körben a meglevő Intranet rendszerét találom alkalmasnak egy ilyen felület működtetésére, akár egy, a nyíregyházi gyáregység számára elkülönített blokkban. Igaz, fennáll a korábban említett hálózati problematika kérdése, de idővel egy közösségi magánhálózat is kialakítható erre a célra. Fontosabb kérdés, hogy a kérdőíves kutatás eredményei szerint magas azoknak az aránya – főként a fizikai dolgozók között – akik csak akkor használják az Intranetet, ha kötelező. Az ő esetükben valóban kevésbé is segíti a mindennapi munkavégzést e felület, de következtetésem szerint a megszólítás hiánya nagyobb szerepet játszik a passzivitásban. A vállalat globális értékrendszerének elsajátításából adódó kulturális és nyelvi különbség gátja lehet annak, hogy a dolgozók magukénak érezzék a vállalat identitását. Ebben az eszközben érvényesül a közösségi médiumok logikája⁶⁰, mely mindennapi, szabad „szócsövünké” vált, így a gyakorlata átvihető másik felületre, és más típusú célért. A láthatóság és szabad visszacsatolás által pedig képes erősíteni a koherens vállalati identitást, mely a kulturális különbségek miatt ütközik nehézségekbe.

Az ötlet veszélye, hogy a nyíregyházi gyáregység némileg elfordul a közösségi médiumoktól, és hogy komoly energiákat igényelhet egy ilyen fórum működtetése, mind a munkaidőbe való beillesztés mind a benyomásokból lesűrhető fejlesztési irányok felülvizsgálata terén. Viszont az online közeg adta transzparencia és közös eszmecsere a cég

⁶⁰ Zichermann és Linder ezt a típusú gamifikált eszközt „gyors visszacsatolási rendszernek” nevezi, „ahol a visszajelzés [...] azonnal, valós időben ölt formát.” (Zichermann-Linder, 27)

értékeinek, a mindennapi munkavégzésnek újraértelmezését indíthatja el, új kapcsolatokat generálhat, egy nyílt, közös diskurzust teremtve azért a bizonyos közös vállalati célért.

6.2. 2. javaslat: Új generációs csapatépítés

Kutatásom eddigi tapasztalatai alapján, mint többször említettem, a megszólítottság érzete és a nyílt párbeszédből adódó kölcsönös értékteremtés elsősorban a fizikai kontaktusban, a személyes (tehát nem médiatechnológiai eszközökön közvetítődő) kommunikációban érvényesülhet. Ennek terei egyfelől a formális alkalmak, mint a személyes tájékoztatók, a különböző csoportszintű megbeszélések, „meetingek”, másfelől az informális alkalmak, mint a gyáregység ceremoniális, közösségi eseményei. A kérdőíves kutatás egyrészt rávilágított, hogy az alkalmazottak a dolgozói közösségükben látják a vállalat egyik legfőbb értékének, a közös cél megteremtésének lehetőségét, kiemelték az informális alkalmak kapcsolatépítő szerepét. Másrészt: a szintén vállalati értékként meghatározott „szórakoztatás” az, amit szeretnének, de nem tudnak kellőképp mindennapi munkavégzésükhöz kapcsolni. Épp ezért hasonlóan az előző javaslatomhoz, a formális találkozókra megvalósuló közvetlenség és bevonódás lehetőségét is egy távolabbi perspektívából közelítem meg, még hozzá az informális alkalmak felől. Habár a saját szervezésben létrejövő rendezvények népszerűek és látogatottak, nem véletlen egyre divatosabb jelenség a külső cégek koordinálta csapatépítés, melynek potenciálja az egészen új környezetben és szituációkban való közösségépítésben rejlik. A LEGO Manufacturing Kft. egyes dolgozói csoportjai kezdeményeznek ugyan csapatépítő programokat, melyek során érvényesül is a munkakörnyezettől való távolság, viszont ezek „alulról megvalósuló”, tehát nem központilag, minden egységre kiterjedő események.

Hazánkban népszerű jelenség a számítógépes „room escape” játékok gyakorlatát offline térbe ültető, „szabadulós vagy szabaduló-szobás játék”, mellyel nem feltétlenül cégekre specializálódva, de több szervezet is foglalkozik. (exitgames.hu) Ezek viszont többnyire helyhez kötöttek. Az általam javasolt példa a Crazy Team Building által is működtetett „új generációs” csapatépítő játék, melyet szervezettől függetlenül a játékmenet és a közösségre gyakorolt hatás felől kívánok bemutatni. (csapatepitojatek.com) Ennek előnye, hogy nem helyhez kötött, „bárhol felállítható”, nagy létszámú csapatokat képes foglalkoztatni, párhuzamosan többet is, s „a játékok úgy vannak összeállítva, hogy a csapatépítés csoport

szinten és céges szinten egyaránt meg tudjon valósulni.”⁶¹ A résztvevők csapatokra osztva eltérő játékterekbe kerülnek, „ahol különböző tárgyakkal, szerkezetekkel, szituációkkal és problémákkal találkoznak [...] csapatként együttműködve kell arra rájönniük” hogyan használják, bírják működésre ezeket, illetve oldjanak meg segítségükkel különböző problémákat. „A fő hangsúly a kreatív problémamegoldáson van”, a helyzetfelmérés után kihívásokat és megoldásokat fogalmaznak meg a „játékosok”, mely folyamat a munkahelyi gyakorlattal is párhuzamba állítható. (csapatepitojatek.com) A csapatokat a külső megbízott, „játékfelelős” alakítja ki, így a dolgozói állomány is keveredik bennük (a vezetőségi tagok és beosztottak vagy akár a fizikai és irodai dolgozók); ez lehetőséget ad arra, hogy olyan helyzetekkel és problémákkal szembesüljenek a részt vevők, melyek megoldásához egymás feladatköreibe kell belelátniuk, mialatt azok illetékesei gardírozzák is őket eközben. A vállalat termékprofiljából adódóan egy hasonló gamifikált eszközbe maga a LEGO játék is beépíthető: a termék problémamegoldásban való használata, és a feladat generálta együttműködés a márkahűséget, ezáltal a munkáltató iránti elköteleződést is elősegítheti és erősítheti.

Ebben a csapatépítő modellben megvalósul az a fajta szórakoztató, ugyanakkor proaktív, közösségi együttműködés, mely visszaültethető a munkahelyi gyakorlatba; az addig ismeretlen munkatársakkal való kapcsolatépítést és a szintek közti távolság csökkenését hozhatja magával. Hátránya lehet ugyanakkor a motiválatlanság, elzárkózás, vagy épp az idő hiánya. Arra a kérdéskörre, hogy kik lehetnek azok a személyek, akik a dolgozók bevonásában fontos hitellel bírhatnak, a következő javaslatomban térek ki bővebben.

6.3. 3. javaslat: Csoportos önreprezentáció aktivizálása

Az alkalmas közvetítők megtalálása a különböző dolgozói csoportok hatékonyabb önreprezentációjában bírhat fontos szereppel. A gyakorlatom során részt vettem egy, a szerszámkészítő üzem munkatársainak kezdeményezéséből induló toborzó film munkálataiban, mely a szakma reprezentációs felületeként is kívánt funkcionálni. A koncepció egy alulról jövő ötlet a szakma mélyebb elismeréséért, szerepének és értékeinek kiemeléséért, mely képes volt olyan nagyköveteket találni magának, akikkel együtt szervezett, kollektív szinten valósulhatott meg az elgondolás. Tehát nem az ötletláda logikája érvényesül,

⁶¹ A Crazy Team Building szervezet célmeghatározásában jól érvényesül az informális terekben létrejövő érintkezések munkáltatói értékbe, vagy akár szakmai tudásba való visszaforgatása: „[...] a céges csapatépítések terén nem csak arra törekszünk, hogy szórakoztassunk, hanem értéket teremtsünk. Ezt azáltal tudjuk megvalósítani, hogy a játékaink olyan készségeket fejlesztenek, amelyek a mindennapi élet során használhatóak. [...] A játékok tervezése során a készségfejlesztő tényezőket minden esetben figyelembe vesszük. Így tudunk olyan csapatépítő játékokat létrehozni, mely a céges csapatépítés új színfoltjai lehetnek.” (csapatepitojatek.com)

amikor az egyéni munkavállaló tesz javaslatot, hanem egy csoport érdekében tett lépés, melyet a vállalat egésze előtt kellett felmutatni. Ebben a gyakorlatban elsősorban a csoportvezetők kvalifikáltak, akik reflektáltabb réteggént képesek efféle nagykövetté, mediátorrá válni. A közvetlenség általuk válhat hitelessé, autentikussá, hiszen mindennapi kapcsolatban állnak csoportjaikkal, elsőként értesülve benyomásaikról, ötleteikről. E példa nyomán keresem annak lehetőségét, hogy milyen egyéb módokon nyilvánulhat meg egy-egy alegység/részleg/csoport önreprezentációja úgy, hogy az egyúttal az egész cég értékrendjének még erősebb bevésését (azaz mindennapi érvényesítését) segítheti.

A reprezentációs felületek kihasználása gyakorta költségigénytől függ, épp ezért egy szimbolikus, ugyanakkor költséghatékony megoldást kerestem. Mint korábban említettem, a gyáregység gazdag vizuális elemekben, az irodatermekben számos LEGO-építmény található, melyek többnyire az alkalmazottak munkái. A termelési területek hasonlóképp bővelkednek a vállalati arculatot kifejező elemekben, viszont kevésbé jelennek meg az ott dolgozók építményei, tekintve, hogy az üzemek adta tér, valamint a különféle biztonsági előírások nehezítik ennek lehetőségét. A közösségi rendezvényeken – a cég profiljából adódóan is – gyakoriak és népszerűek a közös építéssel járó programok. Ezt a két platformot kívánja ötvözni a javaslatom.

Ismét Zichermann és Linder egy esettanulmányához térnek vissza: a közönségnövelés egy jó példaként említik a McDonald's 1987-ben indított Monopoly játékát, melynek révén a vásárlók bizonyos rendelésekkel „a Parker Brothers azonos nevű társasjátékában található [...] játékdarabkákat” kaphatnak, cél a „teljes készlet” kigyűjtése. (Zichermann-Linder, 27, 28) Ahogy a szerzők is kiemelik, a szükséges elemek beszerzése közben a „hosszú távú stratégiát” is élvezik a résztvevők.

Javaslatom, hogy a legtöbb munkaterület építse meg saját, szimbolikus „LEGO-épületét”, mely jelképpel az a részleg kifejezetten tud azonosulni. A gamifikáció szerepe itt egyfajta versenyben érvényesülhetne: egységesen meghatározott elemszám felhasználásával, és azonos idő alatt kellene megtervezni és kivitelezni a munkát. A hosszú távú stratégiai érdekében ez az időtáv akár több hónapot is jelenthet. Az elemek beszerzéséhez különböző teljesítések és aktivitások vezethetnének, például határidőre kijelölt munkafeladatok gyorsabb elvégzése, kommunikációs eszközök és események aktívabb használata, vagy azokban elért siker (akár a korábbi javaslatokban megadott programok terén).

A közvetlen vezetők szerepe a „játék” bevezetésében, előkészítésében és koordinálásában állna, illetve az alkotások utóéletének felügyeletében: megfelelő helyet találni kiállításukra, illetve az online és offline reprezentációs felületeken (*Nyírlévl, LEGO*

Intranet, *LEGO Life* magazin) való publikálásukra. A program hosszú távú közösségépítő hatással és az önfelmutatás lehetőségével szolgálhat. Továbbá egy kollektíven elérhető nyereményre is kifuttatható e verseny, ami növelné a motivációt: a nyertes csapat közös utazást, közösségépítő hétvégét, vagy épp róluk készített – a javaslat elején is tárgyalt – kisfilmet kaphatna.

Hátránya, hogy esetleg technikai problémákba ütközhet, az elemek e célra való elkülönítése kapcsán, illetve nem biztos, hogy képes mindenkit megszólítani, ezáltal bevonni és részvételre bírni, mely így már kevésbé reprezentatív. Ugyanakkor tudván, hogy van példa hasonló kezdeményezésekre, érdemes lehet további lehetőségeket, felületeket és eszközöket keresni. A minél szélesebb körű megszólítás talán épp csapatszinten generálódhat leginkább, mely visszahat a vállalati kultúra jobb és szélesebb körű elsajátítására, az identitástudattal való azonosulásra, s a munkáltatói márkára.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A dán LEGO Csoport több mint 80 éves fennállása óta jól körülhatárolt, egységes identitástudatot és értékrendszert alakított ki, melyet egyes egységeiben is szemléletesen, az adott térség specifikumaihoz igazodva próbál érvényesíteni. A globális szervezeti kultúra megismertetése, elfogadtatása, illetve azok a gesztusok, melyek révén a munkavállalók rá tudnak csatlakozni ezekre az értéktartalmakra, és azonosulni tudnak azokkal; sajátos kommunikációs kihívást jelent minden vállalat életében. Sok óriás vállalat esetében létezik ugyan ez a filozófia, de nem hogy a mindennapi működésbe nehezen tudja átültetni; maga az értékrendszer kialakítása is nélkülözi (vagy csak nyomokban, mesterkélten, álságos módon mutatja fel) a koncepciózusságot, társadalmi tudatosságot vagy invenciózusságot. A munkáltatói márka elköteleződést kiváltó hatása egyaránt függ már a cégfilozófiát megfogalmazó szavak és gondolatok megszólító erejétől, valamint az ezeket elfogadtatni hivatott intern kommunikációs és céges kultúrafejlesztési aktivitásoktól.

A LEGO képes megőrizni mégis a megfelelő szituációkra transzformálni márkaidentitását, legyen szó akár fogyasztói, partnerei, vagy alkalmazottai megszólításáról. A fenntartható fejlődés elengedhetetlen része a tudatos, egységes, hiteles kommunikáció, ezáltal felkeltve, elnyerve majd hosszú távon megtartva az érintettek bizalmát. Kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy a munkáltatói márka koherens egységét maguk az elsődleges érdekcsoportok, tehát a munkavállalók segíthetik leginkább, hiszen ha a vállalat nem lenne

képes egy azon identitásba kapcsolni őket, akkor értékrendszere is hitelét veszítheti. A LEGO Csoport kétségkívül biztos alapokat kapott már létrejöttékor, de minden sajátos helyzetben érvényesíti is konzekvens kommunikációját, ez adja identitástudatát. Termékprofiljából és az azt megalapozó világlátásból adódóan valóban képes számos ponton kapcsolatot, és kötődést kiváltani érdekcsoportjaival; a kérdés, hogy mennyire tudja a játékmechanizmus kreatív energiákat felszabadító gyakorlatát saját szervezeti működésébe építeni. Dolgozatomban ennek lehetőségeire és megnyilvánulási formáira kerestem a választ, körüljárva azt a folyamatot, miként a vállalat szellemisége valódi esettanulmányokban nyerhet igazolást.

FELHASZNÁLT FORRÁSOK

A LEGO Group Twitter-oldala. (@LEGO_Group). [online]. Twitter. 2014.07.01. 11:43-11:44
https://twitter.com/LEGO_Group/status/484044629785182208.
https://twitter.com/LEGO_Group/status/484044740057661440.
https://twitter.com/LEGO_Group/status/484044803668447232.
https://twitter.com/LEGO_Group/status/484044865698009090.
2014.11.08.

Anders Lundblad, chief of internal communication at IKEA. [online]. 2014.04.09. KircherBurkhardt.
<http://www.kircher-burkhardt.com/blog/ikeas-internal-communication-activating-employees/>.
2014.11.15.

Beer, Jeff: *Why „The LEGO Movie” is much more than a 90-minute toy commercial*. [online]. 2014.02.07. Co.Create.
<http://www.fastcocrete.com/3026121/why-the-lego-movie-is-much-more-than-a-90-minute-toy-commercial>.
2014.11.08.

Being LEGO. (A LEGO Group globális belső imázsfilmje). Bornedal, Ole. é.n. DVD.

Bemutatjuk a csapatépítő játékok új generációját!. [online]. Csapatépítő játékok.
<http://csapatepitojatek.com/>.
2014.12.30.

Carney, Brian M. – Getz, Isaac: *Szabadság Zrt*. Ford. Rohonyi András. Budapest: Akadémiai kiadó, 2010.

Crooks, Ross: *12 Lessons From Warby Parker's Annual Report*. [online]. 2014.01.30. Forbes.com.
<http://www.forbes.com/sites/roscrooks/2014/01/30/12-lessons-from-warby-parkers-annual-report/>.
2014.11.10.

Flynn, Kerry: *Everything Is Not Awesome With LEGO and Shell, Says Greenpeace*. [online]. 2014.07.08. Forbes.com
<http://www.forbes.com/sites/kerryflynn/2014/07/08/everything-is-not-awesome-with-lego-and-shell-says-greenpeace/>.
2014.11.08.

Gordon, James: *X-traordinary! Life size X-Wing is largest LEGO ever built*. [online]. 2013.05.24. Daily Mail Online.
<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2329993/The-largest-model-built-The-making-life-size-LEGO-X-Wing-plane-Star-Wars.html>.
2014.12.10.

Haque, Umair: *The Builders’ Manifesto*. [online]. 2009.12.18. HBR.org.
<http://blogs.hbr.org/2009/12/the-builders-manifesto/>.
2014.12.01.

Herczeg Márk: *A Lego többé nem barátkozik a Shellel*. [online]. 2014.10.09. 444.
<http://444.hu/2014/10/09/a-lego-tobbe-nem-baratkozik-a-shellel/>.
2014.11.08.

Homoki és pusztai tölgyeseket telepített a Lego. [online]. 2014.07.01. Greenfo.
<http://www.greenfo.hu/hirek/2014/07/01/homoki-es-pusztai-tolgyeseket-telepített-a-lego>.
2014.11.05.

Így épült a nyíregyházi LEGO® gyár. [online]. 2014.01.24. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=mSnni2J7nfw>.
2014.10.05.

Így szivatta meg a Greenpeace a Legót és a Shellt. [online]. 2014.10.09. Index.
<http://index.hu/gazdasag/2014/10/09/igy-szivatta-meg-a-greenpeace-a-legot-es-a-shellt/>.
2014.11.08.

Knudstorp, Jørgen Vig: *Állásfoglalás a Greenpeace kampányával és a LEGO® márkával kapcsolatban*. [online]. 2014.10.08. LEGO.com.
<http://www.lego.com/hu-HU/aboutus/news-room/2014/october/comment-on-the-greenpeace-campaign-and-the-lego-brand>.
2014.11.08.

Kolozsi Pál Péter – Kiss Beatrix – Horváth Bálint: *Németh Erzsébet: A média-megjelenés nem cél, hanem eszköz*. [online]. 2012.11.08. MPGEKE hírportál.
<http://www.mpgehirportal.hu/hirek/nemeth-erzsebet-a-media-megjelenes-nem-cel-hanem-eszkoz>.
2014.12.10.

Lazauskas, Joe: *The Best Branded Content of 2014 So Far*. [online]. 2014.04.18. Contently.
<http://contently.com/strategist/2014/04/18/the-best-branded-content-of-2014-so-far/>.
2014.11.08.

LEGO Brand Framework, 2010. július.

LEGO: Everything is NOT awesome. [online]. 2014.07.08. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=qhbliUq0_r4.
2014.11.08.

LEGO logo. [online]. Brickipedia.
http://lego.wikia.com/wiki/LEGO_logo.
2014.11.20.

LEGO Original 80 éves a LEGO Csoport!. [online]. 2012.08.14. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=7W534QY1L3Y>.
2014.10.20.

Miller, Farah – Gray, Emma: *LEGO Friends Petition: Parents, Women And Girls Ask Toy Companies To Stop Gender-Based Marketing*. [online]. 2012.01.15. The Huffington Post.
http://www.huffingtonpost.com/2012/01/15/lego-friends-girls-gender-toy-marketing_n_1206293.html.
2012.01.15.

Papp-Váry Árpád: *A márkanév ereje*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2013.

Piller Mónika: *A Legózás ars poeticája – A Lego kaland*. [online]. 2014.02.06. Filmtekerics.hu.
<http://filmtekerics.hu/kritikak/a-legozas-ars-poeticaja-a-lego-kaland>.
2014.11.08.

Ries, Al – Trout, Jack: *A marketing 22 vastörvénye*. Ford. Doubravszky Sándor. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó, 1995.

Ries, Al – Trout, Jack: *Pozicionálás: Harc a vevők fejében elfoglalt helyért*. Ford. Doubravszky Júlia. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó, 1997.

Sajó Dávid: *Termékelhelyezés kimaxolva*. [online]. 2014.02.06. Index.
<http://index.hu/kultur/cinematrix/2014/02/06/lego/>.
2014.11.08.

Sebestyén Attila: *Vállalati könyvkultúra a Zappos-nál* (1-3. rész). 2014.03.11-13. PR Herald.
<http://www.prherald.hu/author/sebestyen-attila/>.
2014.12.01.

Soós Tamás: *A hollywoodi kovalens kötés*. [online]. 2014.08.21. Revizor.
<http://revizoronline.com/hu/cikk/5154/22-jump-street-a-tulkoros-osztag/>.
2014.11.20.

Szobaszabadulós játékhelyszínek. [online]. Exitgames.hu.
<http://exitgames.hu/>.
2014.12.30.

The LEGO Group History. [online]. LEGO.com.
http://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the_lego_history.
2014.10.20.

Then-And-Now Photos Of The Girl From That Iconic LEGO Ad Show Just How Much Has Changed. [online].
2014.02.12. The Huffington Post.
http://www.huffingtonpost.com/2014/02/12/then-and-now-lego-ad_n_4768560.html?ir=Women.
2014.12.20.

Toroczky András: *Győztes csapaton ne...* [online]. 2010.06.19. Revizor.
<http://www.revizoronline.com/hu/cikk/2445/toy-story-3/>.
2014.11.20.

Torontáli Zoltán: *Szerény körülmények között él a Lego tulajdonosa*. [online]. 2012.12.20.
Figyelő online.
http://figyelo.hu/cikk_print.php?cid=382030_szereny_korulmenyek_kozott_el_a_lego_tulajdonosa.
2014.11.20.

Új LEGO® gyár Nyíregyházán. [online]. 2014.03.26. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=RyJGKLMjczY>.
2014.10.05.

Whitty, Stephen: *'The Lego Movie' review: Not just kids' stuff*. [online]. 2014.02.06. NJ.com.
http://www.nj.com/entertainment/index.ssf/2014/02/the_lego_movie_review_not_just_kids_stuff.html.
2014.11.20.

Wieners, Brad: *Lego Is for Girls*. [online]. 2011.12.14. Bloomberg Businessweek.
<http://www.businessweek.com/magazine/lego-is-for-girls-12142011.html>.
2014.12.20.

Zichermann, Gabe – Linder, Joselin: *Gamification: az üzleti játékok forradalmasítása: játékosítás a piaci verseny leküzdésére*. Ford. Borbély Péter. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft, 2013.

MELLÉKLETEK

1. számú Melléklet: A LEGO Csoport logójának alakulása



1. számú kép.

(Kép forrása: http://lego.wikia.com/wiki/LEGO_logo)

2. számú Melléklet: Jelenetek a LEGO Manufacturing Kft. két imázsfilmjéből



2. számú kép. (Így épült a nyíregyházi LEGO® gyár): beruházás adatainak infografikus megjelenítése



3. számú kép. Jelenet (Így épült a nyíregyházi LEGO® gyár): beruházás adatainak infografikus megjelenítése



4. számú kép. Jelenet (Új LEGO® gyár Nyíregyházán): környezetvédelmi megoldások infografikus megjelenítése



5. számú kép. Jelenet (Új LEGO® gyár Nyíregyházán): a gyár tervrajzára épített LEGO modellek



6. számú kép. Jelenet (Új LEGO® gyár Nyíregyházán): a szimbolikus Adminisztrációs épület LEGO modellje

3. számú Melléklet: Kérdőív

**KÉRDŐÍV A LEGO CSOPORT VÁLLALATI ÉRTÉKRENDJÉRŐL
ÉS KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZEIRŐL
A LEGO MANUFACTURING KFT. MUNKATÁRSAINAK KÖRÉBEN**

Kedves Kitöltő/Válaszadó!

A nevem Balogh Fruzsina, a Debreceni Egyetem kommunikáció- és médiatudomány szakának hallgatója és a LEGO Manufacturing Kft. kommunikációs gyakornoka vagyok. Záródolgozatomban a LEGO Csoport vállalati értékrendjét vizsgálom, mely kutatásnak része egy kérdőíves felmérés a nyíregyházi leányvállalat dolgozóinak körében. Válaszai segítségével érvényes eredményeket mutathatok fel a vállalat működését illetően, így kérem, minden esetben őszintén válaszoljon, és ahol csak lehet, fejtse ki véleményét.

A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim módon zajlik.

Köszönöm segítségét!

Nem: nő / férfi

Életkor: _____

1. Milyen munkahelyi pozícióban, munkakörben dolgozik?

- ☐ diákmunka, gyakornok
- ☐ termelésben fizikai munkát végző (operátor, gépbeállító, anyagmozgató, stb.)
- ☐ támogató munkakörök (asszisztens, irodai adminisztrátor, supporter, stb.)
- ☐ szellemi munkakörök (project manager, mérnök, termeléstámogató, beszerző, kontroller, trainer, manager, stb.)
- ☐ középvezető (csoportvezető, műszakvezető, senior manager, stb.)
- ☐ felsővezetés tagja

2. Milyen régóta áll a vállalat alkalmazásában?

- ☐ 1-3 hónapja
- ☐ 3-6 hónapja
- ☐ 6 hónapja-1 éve
- ☐ 1-5 éve
- ☐ több mint 5 éve

3. Hogyan került a vállalathoz?

- ☐ Nyíregyházi lakos vagyok, így kézenfekvő volt a választásom.
- ☐ Munkanélküliként munkát kerestem.
- ☐ Meglévő másik munkahelyemet hagytam ott, mert a LEGO-t vonzóbb munkahelynek láttam.
- ☐ Egy ismerősöm ajánlására jelentkeztem.
- ☐ Az ország keleti régiójában a LEGO Manufacturing Kft. a legismertebb/legvonzóbb multinacionális vállalat, emiatt döntöttem mellette.
- ☐ A cégnél töltöttem a gyakorlatom, majd felvételiztem teljes munkaidőre.
- ☐ A cégnél töltöttem a gyakorlatom, majd felajánlottak egy teljes munkaidős állást.
- ☐ Egyéb:

4. Mi miatt vált vonzóvá Ön számára a LEGO mint munkáltató/munkahely?

- ☐ multi környezet
- ☐ biztosabb/hosszútávú munkahely
- ☐ a LEGO értékszemlélete
- ☐ fejlődési/képzési lehetőségek
- ☐ a LEGO mint játékgyártó
- ☐ szimpatikus vagy ötletes álláshirdetés
- ☐ jobb fizetés reménye
- ☐ direkt toborzás
- ☐ Egyéb:

5. Mennyire igazak az alábbi tényezők munkáltatójával, munkakörnyezetével kapcsolatban? Értékelje 5-ös skálán a válaszopciókat!

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem jellemző.	Többnyire nem jellemző, de kivételes helyzetekben igen.	Többnyire jellemző, de nem minden esetben vagy minden nap.	Általában vagy rendszeresen jellemző.	Teljes mértékben, mindig jellemző.

Felelősséget érzek a vállalat iránt.	1	2	3	4	5
Felelősséget érzek a végzett munkám iránt.	1	2	3	4	5
Sajátomnak érzem a vállalat problémáit.	1	2	3	4	5
Érzelmileg elköteleződöttnek érzem magam a vállalat iránt.	1	2	3	4	5
A vállalat sokat tesz azért, hogy a legjobb körülmények közt végezzem munkám.	1	2	3	4	5
A vállalat sokat tesz azért, hogy örömet leljem munkámban.	1	2	3	4	5
Egyéb:					

6. Mennyire teremti meg a lehetőségét a vállalat, hogy az alkalmazottak átérezhessék a közös siker összetartó erejét (amit a LEGO Csoport értékrendje „People Promise”-nak nevez)? Válassza ki az ezt leginkább erősítő tényezőket!

- ☐ A munkatársakkal igazi közösségként működünk együtt.
☐ A vezetők koordinációs munkája teremti meg ezt a közös célt.
☐ A belső kommunikációs eszközök erősítik a közös munkát.
☐ A fizikai környezet adta lehetőségek szolgálják az együttműködést.
☐ Egyéb:

7. A LEGO Csoport minőség iránti elkötelezettsége szerint: *Only the best is good enough!*/Csak a legjobb lehet elég jó! Ön miben látja a minőségelvét érvényesülni? (Több választ is megjelölhet.)

- ☐ munkamenet szigorú ellenőrzése
☐ technológiai környezet (gyártógépek)
☐ szaktudás és képzés
☐ a menedzsment megbecsüli a munkavállalókat/munkaerőt
☐ közösségi összetartozás és kooperáció a munkavállalók közt
☐ termékekre vonatkozó minőségbiztonsági feltételek
☐ munkahelyen biztosított komfort
☐ Egyéb:

8. A LEGO Csoport az alábbi értékeket kívánja érvényesíteni működése kapcsán. Értékelje 5-ös skálán, hogy Ön melyeket tudja leginkább a vállalathoz társítani!

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem tudom a céghez társítani.	Nem tesz érte a cég, de szeretném hozzá társítani.	Tesz érte a cég, de nem tudom hozzá társítani.	Tesz érte, de nem ez a fő értéke.	Teljes mértékben a céghez tudom társítani főértékként.

képzelőerő	1	2	3	4	5
kreativitás	1	2	3	4	5
szórakozás	1	2	3	4	5
tanulás	1	2	3	4	5
törődés	1	2	3	4	5
minőség	1	2	3	4	5
fenntarthatóság/felelősségteljes szemlélet	1	2	3	4	5
Egyéb:					

9. Ön mely alább felsorolt értéklehetőségeket tudná hitelesen közvetíteni ismerősei körében a vállalatról? (Több választ is megjelölhet.)

- ☐ családbarát környezet
- ☐ szakmai fejlődési/ képzési lehetőségek
- ☐ folyamatos megújulás, előrelépés lehetősége
- ☐ átláthatóság
- ☐ fegyelmezettség
- ☐ bizalom
- ☐ nyitottság
- ☐ felszabadultság
- ☐ környezettudatosság a munkahelyen/munkavégzés közben
- ☐ Egyéb:

10. Mely tulajdonságokat kötné a vállalatnál végzett munkájához?

(Több választ is megjelölhet.)

- ☐ minőségelv
- ☐ elkötelezettség/hűség
- ☐ büszkeség a céghez tartozás
- ☐ felelősség: egymás, a vezetők, a fogyasztók vagy a környezet iránt
- ☐ kihívás, izgalmas munkahelyi környezet
- ☐ inspiráció, kreativitás
- ☐ Egyéb:

11. A LEGO Csoport családi alapítású vállalat, s mind a mai napig érvényesíti ennek szellemiségét globális szinten is, valódi közösségként tekint munkatársaira. Erzi-e, hogy Ön tagja ennek a családnak?

- ☐ A közösség tagjának érzem magam, valódi családként működünk együtt.
- ☐ A közösségi szellem még erősítést kíván, de ennek lehetőségeit megadja a vállalat.
- ☐ Nem érzem magam a közösség tagjának, viszont ennek lehetőségét megadja a vállalat.
- ☐ Nem érzem magam a közösség tagjának, nem ad erre lehetőséget a vállalat.
- ☐ Egyéb:

12. Miben látja érvényesülni, hogy Ön is a LEGO Family tagja?

(Több választ is megjelölhet.)

- ☐ hosszútávú tervezhetőség a munkahelyen
- ☐ vezetők és beosztottak viszonya
- ☐ családként működő munkatársi közösség
- ☐ a munkatársak közös gondolkodásmódja
- ☐ munkahelyi környezet otthonossága, komfortossága
- ☐ a magyarországi gyár és az anyavállalat szoros viszonya
- ☐ munkahelyi anyagi juttatások
- ☐ a munkám szimbolikus megbecsülése (pl. vezetői és munkatársi dicsérek)
- ☐ nem látom ezt érvényesülni
- ☐ Egyéb:

13. A LEGO Manufacturing Kft. számos alkalommal kívánja erősíteni dolgozói közösségét (családi napok, dolgozói tréningek). Ön mit értékel ezekben a programokban? (Több választ is megjelölhet.)

- ☐ megszűnnek egy időre a munkahelyi kötöttségek
- ☐ a munka során a cégről/munkáról nem elsajátítható információkkal találkozhatok
- ☐ baráti kapcsolatok kiépítése eddig ismeretlen munkatársakkal
- ☐ menedzsment nyitottsága a dolgozók felé
- ☐ különféle csoportok és részlegek megismerkedhetnek egymás munkájával és azok fontosságával
- ☐ játékosság felszabadítása, fejlesztése
- ☐ Egyéb:

14. Milyen gyakran tájékozódik a céggel és munkájával kapcsolatban az alábbi kommunikációs eszközök segítségével? Értékelje 5-ös skálán ezeket, használatuk szerint.

1	2	3	4	5
Soha.	Csak akkor, ha kötelező (külön felszólításra, javaslatra).	Alkalmanként.	Rendszeresen.	Minden nap vagy minden lehetséges alkalommal

LEGO Intranet	1	2	3	4	5
HR hírlevél/email	1	2	3	4	5
gyári faliújság	1	2	3	4	5
Nyírlevél	1	2	3	4	5
lego.com	1	2	3	4	5
LEGO LIFE Magazin	1	2	3	4	5
Townhall	1	2	3	4	5
műszakvezetők segítsége	1	2	3	4	5
munkatársak segítsége	1	2	3	4	5
Egyéb:					

15. Mely hírsatornák, kommunikációs felületek segítik leginkább mindennapi munkavégzését? Értékelje 5-ös skálán ezeket, hasznosság/informativitás szerint!

1	2	3	4	5
Sosem hasznos számomra.	Többnyire nem hasznos, de alkalmanként hasznosítható információkkal szolgál.	Többnyire hasznos, de sokszor haszontalan információkkal szolgál.	Rendszeresen hasznos számomra.	Mindig hasznosnak találok.

LEGO Intranet	1	2	3	4	5
HR hírlevél/email	1	2	3	4	5
gyári faliújság	1	2	3	4	5
Townhall	1	2	3	4	5
lego.com	1	2	3	4	5
LEGO LIFE Magazin	1	2	3	4	5
Nyírlevél	1	2	3	4	5
Egyéb:					

16. A vállalat által működtetett kommunikációs eszközök/fórumok/felületek közül melyik közvetíti legszemléletesebben, legerőteljesebben az Ön számára a cégcsoport értékrendjét, szellemiségét?

- ☐ lego.com
☐ LEGO gyár arculati elemei/megoldásai
☐ LEGO Intranet
☐ gyári faliújság
☐ LEGO LIFE Magazin
☐ Egyéb:

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárult kutatásom eredményességéhez!

4. számú Melléklet: A kérdőíves kutatásban résztvevő alkalmazottak megoszlása a pozíció és a munkaviszony ideje szerint

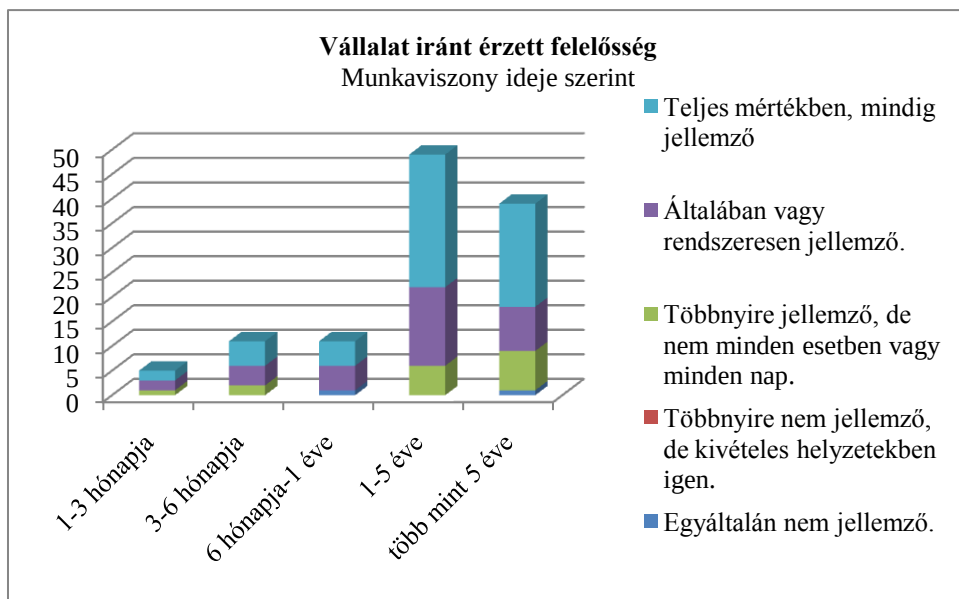
Pozíció	Összesen (fő)
diákmunka, gyakornok	2
termelésben fizikai munkát végző (operátor, gépbeállító, anyagmozgató, stb.)	33
támogató munkakörök (asszisztens, irodai adminisztrátor, supporter, stb.)	10
szellemi munkakörök (project manager, mérnök, termeléstámogató, beszerző, kontroller, trainer, manager, stb.)	37
középvezető (csoportvezető, műszakvezető, senior manager, stb.)	33
felsővezetés tagja	1

1. számú táblázat.

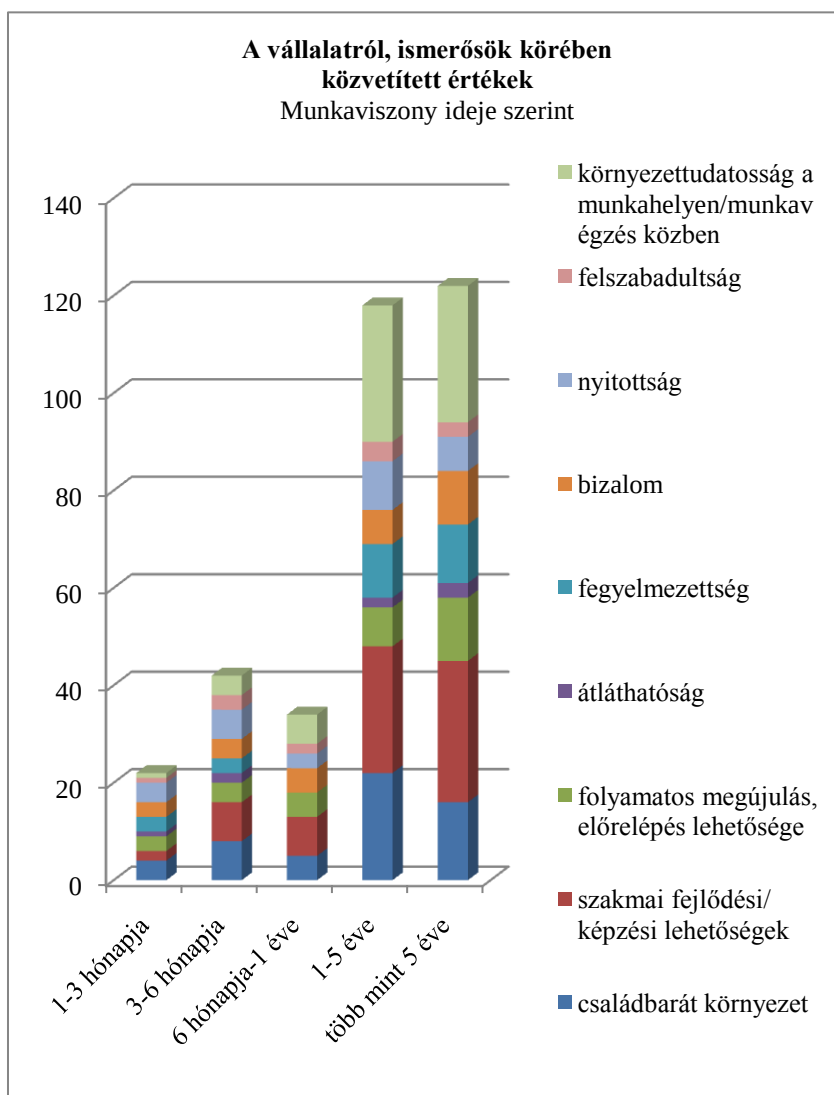
Munkaviszony ideje	Összesen (fő)
1-3 hónapja	6
3-6 hónapja	11
6 hónapja-1 éve	11
1-5 éve	49
több mint 5 éve	39

2. számú táblázat.

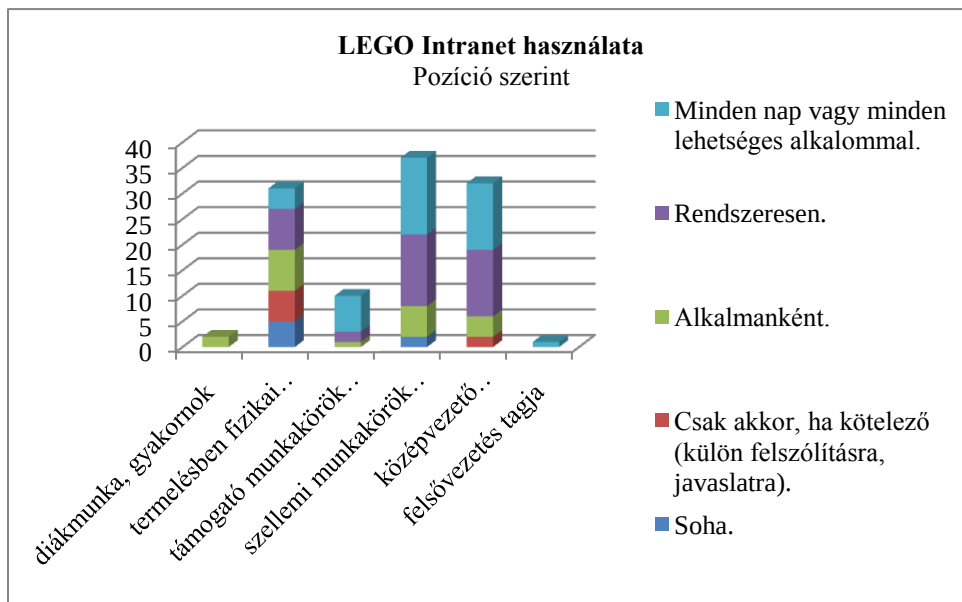
5. számú Melléklet: A kérdőíves kutatás egyes eredményeinek diagramszerű ábrázolása



1. számú ábra.



2. számú ábra.



3. számú ábra.