

Katarzyna Pąk

Autorka jest dyrektorem Działu Komunikacji Ericsson Sp. z o.o. Odpowiada za działania marketingowe i wizerunkowe firmy, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną firmy Ericsson w Polsce oraz za relacje medialne w krajach Europy Centralnej.

**KONTAKT:**  
personel@infor.pl

# Misja dla wytrwałych

Budowanie marki pracodawcy w Ericsson Sp. z o.o.

Inicjatywy w zakresie budowania marki i zaangażowania pracowników, które wykorzystują korporacyjną tożsamość, mogą okazać się kluczem do sukcesu biznesowego. Dowodem na zaangażowanie pracowników jest stały wzrost dochodów firmy Ericsson, a rok 2007 okazał się najlepszym w historii firmy w Polsce.

Ericsson istnieje w Polsce od 1904 roku. Przed II wojną światową firma była właścicielem Polskiej Akcyjnej Spółki Elektrycznej (PASE) oraz współudziałowcem w Polskiej Akcyjnej Spółce Telefonicznej (PAST). Spółka ta, protoplasta późniejszej Telekomunikacji Polskiej, w 4/7 był własnością Ericsson, a w 3/7 Państwa Polskiego.

## Firma z ludzką twarzą

O pracy w PAST pisała prasa codzienna już 100 lat temu. Otrzymanie zatrudnienia jako telefonistki w centrali telefonicznej wymagało specjalnych poleceń osób z towarzystwa. Rekomendujący brał na swe barki zarówno odpowiedzialność wobec pracodawcy, jak i pracownika. Z drugiej strony pracodawca musiał legitymować się niezwykle pozytywną opinią, by można było – bez uszczerbku na wizerunku matrymonialnym

– podjąć u niego pracę. Ericsson był w owym czasie postrzegany jako poważny pracodawca, praca w PAST wiązała się z prestiżem i poważaniem. Dzisiaj mogą śmieszyć tamtejsze komentarze, ale są świadectwem zmieniającego się obyczaju, budowania nowych zasad postrzegania firmy. Dla dzisiejszych pracowników praca w zespole i firmie kierującej się określonymi wartościami jest podstawowym elementem skłaniającym do podjęcia pracy w spółce Ericsson.

## Świadomość marki

Ericsson rozrósł się w Polsce w ostatnich latach kilkakrotnie. W czerwcu 2005 r. firma zatrudniała 140 osób, a do połowy 2008 r. przybyło 700 nowych pracowników. Większość to inżynierowie. Problemem, z jakim przyszło się zmierzyć, jest gwałtowny przyrost kadr. Grupowe przejścia pracowników w wyni-

ku outsourcingu telekomunikacyjnego spowodowały wzmożone działania komunikacji wewnętrznej. Wymiernym rezultatem tych zabiegów był wynik wewnętrznego badania pracowników firmy. Na pytanie o znajomość i zastosowanie wartości firmowych (profesjonalizm-szacunek-wytrwałość) w roku 2006 odpowiedziało pozytywnie 77 proc. pracowników; a w roku 2007 pozytywnych odpowiedzi na to samo pytanie było 94 proc. W tym czasie liczba pracowników wzrosła trzykrotnie.

## Nowi na pokładzie

Wykształcenie inżyniera i zastosowanie go do pracy w korporacji jest długim i kosztownym procesem. Rekrutacja do firmy nie może być przypadkowa, a i aplikujący wiedzą, do jakiego pracodawcy się zgłaszają. Ericsson znany jest w branży telekomunikacyjnej i IT. Ubie-

gający się o pracę częstokroć precyzyjnie wskazują specjalizację, jaką są zainteresowani, jak również podają kompetencje, jakie posiadają na bardzo sprecyzowane stanowiska.

Nowo przyjęci pracownicy mają swobodny dostęp do najnowszej wiedzy technologicznej. Pracując w międzynarodowej firmie o globalnym zasięgu, inżynierowie mają unikalną możliwość uczestniczenia w projektach na całym świecie i pracy z ludźmi z różnych krajów. Dzięki temu mogą poznawać inne kultury, zwyczajaje. Takie doświadczenie pozwala im lepiej zrozumieć otaczającą rzeczywistość. Duża otwartość i swoboda działania w firmie jest częstokroć zaskoczeniem dla nowych pracowników, któ-

rzy wynieśli odmienne doświadczenia z innych firm. Szybko przekonują się jednak, że chaotyczne bieganie po korytarzach nie jest potrzebne w firmie, w której procesy i programy wspomagane są harmonijną pracą. Praca w pośpiechu zmian projektowych i organizacyjnych jest usystematyzowana dzięki ujednoliconym dla całej korporacji zasadom i procedurom. Praca organizacyjna w projektach pozwala na zastosowanie wiedzy i umiejętności w rozwiązaniach dla różnych klientów. Operatorzy stacjonarni i komórkowi, jako główni klienci firmy, dyktują parametry projektów dostosowane do indywidualnych potrzeb.

Dla każdego z nowo zatrudnionych pracowników budowa mar-

ki rozpoczyna się w trakcie szkolenia wstępnego w firmie. Business Code of Conduct jest pierwszym, obok umowy o pracę, dokumentem, z którym zapoznaje się pracownik. Wydawnictwa dotyczące firmy jedynie uzupełniają i odświeżają wiedzę firmową.

## Każdy każdemu klientem

Sprowadzenie do wymiaru praktycznego patetycznych słów określających wartości i misję firmy to praca codzienna działu komunikacji wewnętrznej. Budowę wizerunku zewnętrznego zaczyna się w firmie Ericsson od samych siebie. Każdy w firmie jest dla innego pracownika klientem wewnętrznym.

W świecie B2B nie ma miejsca na fałsz. Bezpośrednie kontakty



Lodzie Ericssona w regatach dookoła świata

z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi weryfikują zachowania znane z ogłoszeń prasowych czy stron intranetowych. Inżynierowie, specjaliści telekomunikacji i IT często znają się osobiście. Ustna opinia o firmie, która krąży po branży, staje się najbardziej wartościowa i efektywna w pozyskiwaniu nowych pracowników.

Na budowanie świadomości marki wśród pracowników składają się również długofalowe i konsekwentne działania podejmowane przez dział komunikacji, personalny oraz całą kadrę menedżerską przy użyciu różnorodnych narzędzi. Osiągnięcie trwałego rezultatu gwarantuje tylko spójność tych działań.

## Brandowe puzzle

Budowanie marki nie jest sezonowym wyścigiem łódek. Działania Ericssona dalekie są od akcyjności, czy upublicznienia wydarzeń branżowych. Stanowią zestaw przemyślanych i spójnych działań wewnątrzfirmowych.

Poniżej podajemy niektóre z przykładów:

### Sniadania u prezesa

Każdy z pracowników może być zaproszony na śniadanie. Grupa liczy do dziesięciu osób, uczestnicy rekrutują się z różnych działów. Liczba osób podyktowana jest założeniem swobodnej dyskusji uczestników z prezesem, nie zaś prelekcji gospodarza.

### Spotkania kwartalne

Spotkania pracowników z zarządem są stałą formą przekazywania informacji o strategii i pozycji firmy. Pracownicy chcą znać uwarunkowania rynkowe, w jakich obecnie znajduje się firma. Znajomość strategii firmowej jest jednym z warunków świadomości pracowników, która pozwala realizować zadania na poszczególnych stanowiskach. Znajomość rynku i kierunku, w jakim zmierza firma, są weryfikowane w rocznym kwestionariuszu pracowniczym. Wraz ze wzrostem liczby pracowników nie słabnie zainteresowanie spotkaniami. Relacje na żywo można oglądać w wewnętrznej sieci firmowej. W największych biurach firmy poza Warszawą odbywają się cyklicz-

ne specjalne spotkania zarządu ze wszystkimi pracownikami regionu, a sesje pytań i odpowiedzi są kluczowe w rozmowach z prezesami.

### Intranet

Wirtualny intranet pomaga w kontakcie 24 biur na terenie całego kraju. Wszyscy pracownicy posiadają dostęp do sieci wewnętrznej. Intranet lokalny (jez. polski), regionalny i korporacyjny (jez. angielski) uzupełniają się wzajemnie, ułatwiając orientację zarówno w kwestiach organizacyjnych, jak i technologicznych.

### Warsztaty

Firmowe warsztaty strategiczne uczą zasad postępowania i spójności celów poszczególnych grup projektowych z zasadami ogłoszonymi przez zarząd korporacji, dostępnymi w intranecie. Warsztaty strategiczne organizowane są dla managementu firmy. Pozwalają kadrze kierowniczej zastosować w praktyce wiedzę i znajomość rynku. Ułatwiają zrozumienie i przełożenie strategii firmy na zadania indywidualne. Ostatnie ze spotkań we wrześniu 2008 r. służyło opracowaniu kierunków rozwoju do 2020 roku.

### Zasady postępowania

Pełen zestaw instrukcji – od zasad rozliczania delegacji, korzystania z telefonów służbowych i samochodów, po skomplikowane programy zarządzania międzynarodowymi projektami – znajduje się w intranecie. Każdy ma dostęp do własnych rozliczeń i statusu ich naliczania. Oswojenie się z procedurami i zasadami zajmuje trochę czasu, ale trwale wyznacza standardy postępowania.

## Poza standardem

Broszury, spotkania i komunikaty w intranecie z pewnością nie wystarczą, by osiągnąć spodziewany rezultat. Sprawdzonym sposobem budowania świadomości marki są w Ericsson różnorodne przedsięwzięcia i programy. Na przykład Program Ambasadorów Brandu znacząco przyczynił się do odświeżenia wartości wśród doświadczonych pracowników, oraz do podkreślenia jego znaczenia wśród nowo przyjętych. Projekt istnieje od 2006 roku. Polega na rekrutowaniu spośród pracowników różnych działów ambasadorów marki. Ambasadorowie po przejściu warsztatów marki sami proponują inicjatywy wzmacniające wizerunek, uczestniczą w przedsięwzięciach lub piszą ich programy. Odkrywanie, jakim potencjałem wiedzy dotyczącej marki dysponują pracownicy, było jednym z podstawowych motorów powodzenia projektu. Nie ma limitów w kreowaniu nowych pomysłów na wewnętrzną promocję firmowych wartości. Wydarzenia komunikacji wewnętrznej stanowią zestaw przemyślanych i spójnych działań wewnątrzfirmowych, połączonych z kreowaniem biznesu oraz działaniami Corporate Social Responsibility. Program wolontariatu dla pracowników to kolejny autorski projekt firmy w Polsce. Malowanie przez dzieci pracowników kartek świątecznych, które są następnie drukowane i rozsyłane do klientów firmy, czy istniejąca od 1999 roku we współpracy z ASP w Warszawie Galeria Ericsson wspierająca

### Anna Olesiejuk

dyrektor Działu ds. Personalnych, Ericsson Sp. z o.o.

Wizerunek firmy jako pracodawcy jest podstawowym orężem w walce z konkurencją o dobrych specjalistów. Markę dobrego pracodawcy podtrzymujemy swoimi działaniami od wielu lat. W budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy angażujemy naszych pracowników, uświadamiając im ich kluczową rolę w tym procesie. Pracownicy są najlepszymi ambasadorami marki i to, jak postrzegają firmę, co jest dla nich ważne, co znaczą dla nich wartości firmy, kształtuje kulturę naszej firmy. Postrzeganie firmy przez naszych pracowników, ich opinie i satysfakcję badamy corocznie od kilku lat. Proces ten nazwano w korporacji Dialogiem, To swoisty barometr nastrojów i zadowolenia. Dbałość o wizerunek firmy przejawia się na dwóch płaszczyznach działania: zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Wewnętrzny marketing personalny oprócz zapewnienia dbałości o systemy motywacyjne, ścieżki kariery, dba o sys-

początkujących artystów, to tylko drobne elementy całości obrazu brandu firmowego.

Ericsson bierze udział w najdłuższych i najtrudniejszych regatach dookoła świata - Volvo Ocean Race. Dwie łodzie Ericsson II i Ericsson III wystartowały w regatach 2007-2008 w październiku w Alicante. Do Sopotu przyplłynęła w czerwcu łódź z regat 2005-2006. Pływająca z prędkością 26 węzłów o 32-metrowym maszcie i 4,5 m głębokości zbudowana jest przy użyciu technologii kosmicznych, wyposażona w najnowsze osiągnięcia aplikacyjne firmy. Zarówno łód-



tem wewnętrznej komunikacji z pracownikami - cykliczne spotkania wszystkich pracowników z zarządem firmy, spotkania działowe, wizyty w biurach regionalnych na terenie kraju, spotkania integracyjne. Dobrze poinformowani pracownicy lepiej rozumieją firmę, mają do niej większe zaufanie. To także nieustające działania związane z propagowaniem wartości naszej firmy. Zewnętrzne działania kształtujące markę dobrego pracodawcy to dbałość o podtrzymywanie kontaktów z uczelniami, uczestnictwo w targach pracy, współpraca z największymi uczelniami, współpraca z portalami internetowymi. Wychodząc naprzeciw najnowszym nowym trendom w rekrutacji, jesteśmy na etapie wprowadzania programu rekrutacji przez Internet e-job. Uważam, że inwestycje w wizerunek dobrego pracodawcy to obecnie jedno z najważniejszych wyzwań działu personalnego.

ka VOR, jak i żeglarstwo utożsamiają wartości firmowe.

## Weryfikacja i plan naprawczy

Badanie efektywności skuteczności działań firmy następuje poprzez doroczną ankietę pracowniczą - Dialog. Przeprowadzana raz do roku wśród wszystkich zatrudnionych w Ericsson bada stan kapitału ludzkiego i wskazuje na sukcesy, ale i obnaża słabości w zarządzaniu firmą. Wnioski wraz z planem zmian są omawiane w działach przy udziale wszystkich pracowników.