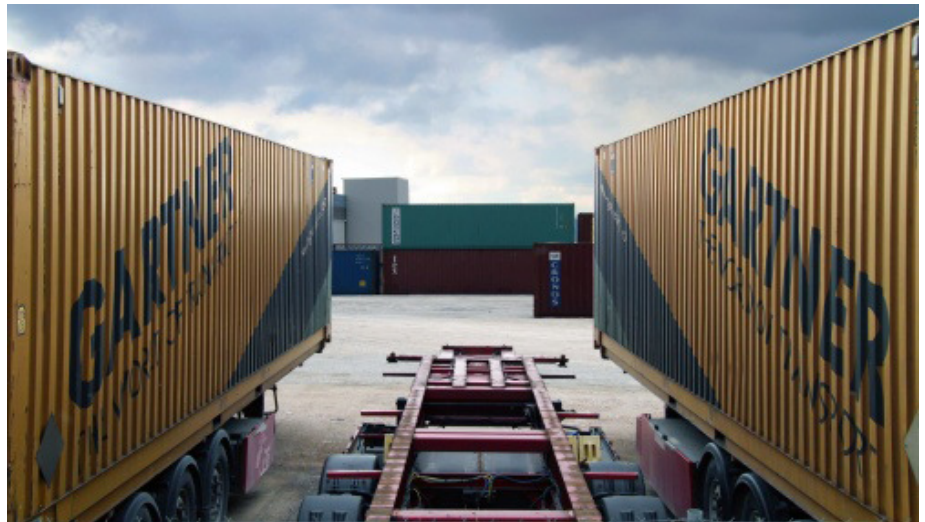




## Kradzieże na drogach, problemem nie tylko polskich przewoźników

Coraz większa swoboda przepływu towarów i ludzi pomiędzy krajami europejskimi, oprócz możliwości rozwoju gospodarczego stwarza nowe pole działania zorganizowanym grupom przestępczym, które dostrzegają potencjał wartości towarów w transporcie drogowym. Wnioski z przeprowadzonej ankiety Giełdy Trans.eu potwierdziły wstępne przypuszczenia. Skala zjawiska przestępczości skierowanej przeciwko transportowi drogowemu jest ogromna! Konieczne jest podjęcie działań na skalę międzynarodową, a być może nawet uregulowań prawnych, które będą lepiej chroniły zarówno przewoźników jak i ich klientów. Ruszyła druga edycja kampanii „Rzetelny Przewoźnik” i cykl konferencji o prewencji przeciwko kradzieżom na drogach.

Przestępcy, nie tylko mają swobodę przemieszczania się między państwami, ale także swobodę obrotu skradzionymi towarami. Działalność grup przestępczych w transporcie drogowym towarów jest o tyle niebezpieczna, że ma bezpośrednie przełożenie na makroekonomię i kondycję gospodarek krajowych (straty z tego tytułu w EU wyniosły 8 mld – 10 mld euro w 2010 r.). Kradzieże i nielegalny obrót bije



po kieszeni uczciwych przedsiębiorców i uszczupla budżety państw, które tracą miliony euro wpływów z podatków. Niestety jak wynika ze wstępnej oceny badania skali zjawiska przestępczości w transporcie drogowym (w ankiecie udział wzięło 2761 firm, badanie przeprowadzono w 2011 r.), najbardziej dotknięte skalą zjawiska są kraje

wschodzące i nowi członkowie UE. W tych krajach udział firm, które padły ofiarą przestępstwa rozkłada się podobnie, oscyluje w granicach 50–65 proc. Najwięcej respondentów biorących udział w badaniu Trans.eu pochodziło z Polski (ok. 990), z których 50 proc. padło przynajmniej

**cd. na str. 3**

**PORADY/PRAWO** **s. 4**

### Transport dla klienta z UE

Przewoźnik (zarejestrowany w Polsce) zawarł z niemieckim kontrahentem umowę, na podstawie której przewiózł ładunek transportem drogowym z terytorium Hiszpanii do Polski. W jaki sposób usługodawca powinien rozliczyć podatek VAT od wykonanej usługi? W pierwszej kolejności należy ustalić, w jakim kraju usługa – w rozumieniu przepisów o VAT – została wykonana.

**OKIEM REKRUTERA** **s. 5**

### Jakość pracy head-hunterów

Od wielu lat korzystam z usług wielu firm head-hunterskich, zarówno lokalnych jak i międzynarodowych. Z żalem muszę stwierdzić, iż obserwuję na przestrzeni tych lat niepokojący trend idący w przeciwnym kierunku do moich oczekiwań. Jakość świadczonych przez nich usług drastycznie spadła. A jakie spostrzeżenia mają przedstawiciele działów HR w innych firmach TSL? – pyta Anita Koralewska-Ratajczak.

**KOBIETY W LOGISTYCE** **s. 6**

### Rodzina logistyczna

Kobiety można spotkać na stanowiskach związanych z logistyką w wielu firmach. Także operatorzy logistyczni bardzo chętnie zatrudniają panie na odpowiedzialnych stanowiskach. Bogna Błasiak-Niciejewska dyrektor marketingu Grupy Raben, przeprowadziła na potrzeby jednej z firm, badanie dotyczące zatrudnionych w Grupie przedstawicielek płci pięknej – wynik to 150 kobiet!



Drodzy  
Czytelnicy!

Jako, że rozpoczął się drugi etap kampanii „Rzetelny Przewoźnik” zainicjowanej przez Giełdę Trans.eu, której patronem medialnym jesteśmy, wracamy do tematu przestępczości w transporcie drogowym towarów. Dlaczego? Bo skala zjawiska jest tak duża, że chyba każdy może poczuć się zagrożony, bez względu na to czy bezpośrednio, czy pośrednio ten problem go dotyczy. Nagłaśniając temat, chcemy zwrócić uwagę na zagadnienie bezpieczeństwa, które niestety jest wielokrotnie bagatelizowane przez przewoźników i ich zleceniodawców. Marzec kojarzy się z Dniem Kobiet, więc pokazujemy, że Panie w branży TSL (uważanej za branżę zawodów męskich) nie stanowią wcale mniejszości. Prezentujemy też kolejnych Gigantów Logistyki, z którymi rozmawiamy o logistyce motocykli, a na koniec opisujemy na czym polega praca kierownika magazynu.

Życzę miłej lektury!

Beata Trochymiak  
redaktor portalu  
Pracujwlogistyce.pl



Expo Silesia zaprasza do udziału w kolejnej edycji Targów Transportu Spedycji i Logistyki SilesiaTSL EXPO, która odbędzie się w dniach **17–18 kwietnia 2012 r.** w sosnowieckim centrum wystawienniczym. SilesiaTSL EXPO to jedyne wydarzenie wystawiennicze o takim charakterze w Polsce. Jak co roku, na targach będzie można spotkać w jednym miejscu wiodących przedstawicieli branży transportu szynowego i drogowego oraz logistyki i magazynowania. Wystawie towarzyszyć będą specjalistyczne konferencje i seminaria, pokazy i prelekcje wystawców, a także warsztaty i konkursy. Już dziś zapraszamy do wzięcia udziału w debacie poświęconej problemom transportu szynowego w Polsce i Środkowej Europie, która stanowić będzie integralną część towarzyszącej targom konferencji pt. „Nowe strategie i technologie w transporcie, spedycji i logistyce”.

W terminie tegorocznych targów SilesiaTSL EXPO, w dniach 17–18 kwietnia 2012 roku, w Expo Silesia zadebiutuje również nowa impreza **Targi Branży Pocztovej i Kurierskiej SILPOSTEX**. To pierwsze tego rodzaju wydarzenie w Polsce, którego celem jest prezentacja ofert i osiągnięć firm związanych z przemysłem pocztowym i kurierskim na polskim rynku, promocja branży i popularyzacja wiedzy i technologii z różnych sektorów związanych z przesyłaniem towarów i informacji oraz wykreowanie stałego miejsca spotkań branży i integracja środowisk z nią związanych.

Przedsięwzięcie realizowane w przededniu liberalizacji polskiego rynku pocztowego uzyskało pozytywną opinię Poczty Polskiej, która planuje już udział w targach z własną ofertą i stoiskiem. Udziałem w targach zainteresowani są również wiodący niepubliczni operatorzy pocztowi. Więcej informacji o targach można znaleźć na stronach [www.tslexpo.pl](http://www.tslexpo.pl) oraz [www.silpostex.pl](http://www.silpostex.pl)



Termin majowych warsztatów w Łochowie zbliża się wielkimi krokami. Już tylko 77 dni dzieli nas od I Ogólnopolskich Warsztatów Szefów Logistyki. Jeśli chcesz znaleźć się w ekskluzywnym gronie specjalistów z branży i wziąć udział w szkoleniach prowadzonych przez najlepszych fachowców – nie zwlekaj; i miejsc, i czasu jest coraz mniej. LogDays to logistyczne dni dla specjalistów, zaprojektowane po to, aby spotkać się z osobami z branży, wymienić opinie, doświadczenia i wizytówki. Organizatorem LogDays jest czasopismo „Logistyka a Jakość”, a Partnerami Merytorycznymi warsztatów są Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki oraz Instytut Logistyki i Magazynowania. Wszystkie warsztaty będą prowadzone przez ekspertów z danej dziedziny – m.in. Emilię Gawryluk z DSV ROAD, Magdalenę Choquet z SDI, Katarzynę Fenslau z Husqvarny, Grzegorza Mućko z Nutricia Polska, Marcina Hajdula z ILiM-u, Bartosza Jacynę z Logisys czy Dorotę Raben z Dorota Raben Consulting. Patronem Medialnym wydarzenia jest portal Pracujwlogistyce.pl.

(informacja na: [www.logdays.pl](http://www.logdays.pl))

#### Redakcja:

Beata Trochymiak – redaktor/wydawca portalu  
e-mail: [redakcja@pracujwlogistyce.pl](mailto:redakcja@pracujwlogistyce.pl)  
tel. +48 535 44 85 44

#### Dział marketingu i reklamy:

Krzysztof Krzanowski – marketing manager  
e-mail: [reklama@pracujwlogistyce.pl](mailto:reklama@pracujwlogistyce.pl)  
tel. +48 535 44 75 44

#### Dział techniczny:

e-mail: [techniczny@pracujwlogistyce.pl](mailto:techniczny@pracujwlogistyce.pl)

#### Dział reklamacji:

e-mail: [reklamacje@pracujwlogistyce.pl](mailto:reklamacje@pracujwlogistyce.pl)

#### adres redakcji:

ul. Pułtуска 12/14 lok. 2, 04-331 Warszawa

## W NUMERZE:

Kradzieże na drogach, problemem nie tylko polskich przewoźników .....	1-3
Patronaty .....	2
Usługa transportowa wykonana na rzecz kontrahenta z UE .....	4
Jakość usług head-hunterskich jest coraz niższa! .....	5
150 kobiet w Grupie Raben na kierowniczych stanowiskach .....	6
O motoryzacji, logistyce i relacjach w biznesie...	
Rozmowa z Bartłomiejem Wolskim dyrektorem handlowym i Aleksandrem Zacirką dyrektorem TLI w GEFCO Polska Sp. z o.o. ....	7-8
Kierownik magazynu .....	9

## Kradzieże na drogach, problemem nie tylko polskich przewoźników

cd. ze str. 1

raz ofiarą przestępstwa w ciągu ostatnich 3 lat, z tego prawie 28 proc. więcej niż dwukrotnie i w 68 proc. przypadków odbyło się to na terenie Polski. Prawie 71,5 proc. kradzieży została dokonana poprzez wyłudzenie czyli na tzw. fałszywego przewoźnika/spedytora. Czy to oznacza, że polscy przedsiębiorcy są naiwni tak bardzo, że otwiera to całkowicie furtkę do działania przestępców? Nie, gdyż metody przestępstw są podobne we wszystkich krajach, a też nie da się uchronić przed oszustami w 100 proc. i to bez względu na to czy dzieje się to w Polsce czy w Niemczech lub w innym kraju Europy. Wszędzie specyfika transportu i spedycji jest podobna, a więc i przypadki kradzieży, co potwierdzają respondenci badania Giełdy Trans.eu. Natomiast polskie firmy należy ganić za to, że nie zachowują należytej staranności w ocenie dokumentów spedycyjno-przewozowych oraz bezpieczeństwa transportu, zwłaszcza kiedy czas goni a klient dopytuje – kiedy wreszcie zostanie podstawiony samochodów po towar.

### Wszędzie ten sam problem

Z problemem kradzieży borykają się tak samo przedsiębiorcy z Czech, Słowacji i Litwy. Jednakże Czesi są bardziej ostrożni od polskich przewoźników. Prawie 56 proc. przedsiębiorców dba o to, aby ich kierowcy nie pozostawiali pojazdów poza miejscami strzeżonymi! Efektem takiego podejścia jest mniejsza skala ofiar przestępstw w transporcie drogowym. W Czechach tylko 11 proc. doświadczyło raz tego przykrego zdarzenia, z czego ok. 34 proc. więcej niż dwa razy w ciągu ostatnich trzech lat. Większość ładunków utracono podczas kradzieży towaru z naczepy lub kradzieży środka transportu. Z kolei Słowacy dosyć skrupulatnie weryfikują swoich podwykonawców. 64 proc. respondentów potwierdza zawsze lub często autentyczność dokumentów. Do kradzieży dochodzi też częściej poza granicami kraju. Najczęściej odnotowywanym zdarzeniem była kradzież z naczepy (ok. 46 proc. przypadków), ale

też prawie tyle samo firm padło ofiarą oszustów (sfalszowanych dokumentów albo fałszywego podwykonawcy). Skala zjawiska na Litwie jest podobna do skali w Słowacji. Litwini pomimo zachowanej ostrożności (79 proc. weryfikuje dokumenty przed powierzeniem zlecenia transportu) nie potrafią też ustrzec się przed wyłudzeniem ładunków. Niecałe 40 proc. padło ofiarą przestępstwa, z tym że 54 proc. były to wyłudzenia a ponad 65 proc. kradzieże z naczepy albo całego środka transportu. Dla porównania na terenie państw starej UE do kradzieży dochodzi o wiele rzadziej. W ba-

dzieży została dokonana w wyniku sfalszowania dokumentów, a ok. 30 proc. w wyniku kradzieży ze środka transportu.

### Tylko spójne działania i prewencja

Patrząc globalnie na problem, wniosek jest jeden – przestępcy działają w sposób zorganizowany i ukierunkowany na jak największy zysk nie ponosząc dużego ryzyka – niemal w każdym kraju wyłudzenia i kradzieże na tzw. fałszywego przewoźnika/spedytora należą do największej grupy popełnianych przestępstw. Niestety to co łączy wszystkie przypadki bez

Firmy, które podejmują się usługi przewozu towarów z grup tzw. atrakcyjnych narażone są bardziej na kradzież. Do grup towarów najczęściej kradzionych i wyłudżanych zalicza się:

- metale kolorowe (szczególnie miedź) i surowce
- sprzęt RTV i AGD
- elektronika
- alkohol i wyroby tytoniowe
- markowa żywność słodczyce, w tym kawa i herbata
- markowe ubrania
- farmaceutyki

daniu Giełdy Trans.eu wzięli również udział przedsiębiorcy z Niemiec. Ok. 60 proc. respondentów z Niemiec zadeklarowało, że w ciągu ostatnich trzech lat nie padło ofiarą przestępstwa na drodze. Jednakże metody przestępcze powielają się i są identyczne jak w pozostałych krajach. Pomimo, że przedsiębiorcy z Niemiec są bardzo ostrożni i prawie zawsze weryfikują dokumenty podwykonawców, to 44 proc. firm przyznało, że padło ofiarą wyłudzenia ładunku a kilkanaście procent okradziono podczas postoju.

### Czerwone punkty na mapie

Newralgicznym punktem na mapie Europy jest Ukraina, prawie 65 proc. firm padło ofiarą przestępstwa i w 77 proc. przypadków do zdarzenia doszło na terenie tego kraju. To właśnie tutaj dochodzi do największej liczby kradzieży z naczepy albo całego środka transportu (ponad 61 proc.). Równie wysoka jest ilość wyłudzeń ładunków – 64 proc. firm zadeklarowało utratę towaru w ten sposób. Niestety przedsiębiorcy z Ukrainy w najmniejszym stopniu ze wszystkich krajów dbają o weryfikację dokumentów, a także o to, jak i gdzie pojazd jest zatrzymywany podczas postoju. Lepiej wygląda sytuacja w Rosji, gdzie ilość przedsiębiorstw, które pady ofiarą przestępstwa oscyluje w granicach 50 proc. Przedsiębiorcy przykładają dużą wagę do weryfikacji dokumentów i wyboru miejsca postoju auta z naczepą. Mimo to, aż 70 proc. przypadków kra-

względem kraju, to niska skuteczność policji w ściganiu tego typu przestępczości (od 70 do 90 proc. przypadków nigdy nie zostało wyjaśnionych). Powoduje to bezkarność przestępców i jednocześnie brak zaufania do organów ścigania. Biorąc pod uwagę skalę zjawiska i straty z tego tytułu, problem ten wydaje się być bagatelizowany przez władze niemal każdego kraju, a przedsiębiorcy sami muszą uporać się z tym zjawiskiem! Jeśli sytuacja się nie zmieni, skala zjawiska będzie rosła wraz ze wzrostem wymiany handlowej i wraz z obojętnością zarówno władz lokalnych jak i organizacji skupiających przewoźników. Nikt nie potrafi też oszacować dokładnie skali zjawiska przestępczości w transporcie drogowym. Dostępne raporty opierają się o niepełne dane z poszczególnych rynków, które raczej powstały z inicjatyw społecznych, a nie na zlecenie np. instytucji rządowych. Nie ma dokładnego raportu oceniającego skalę zjawiska ani w Europie ani na świecie. Ale nawet te niepełne dane są zatrważające. Ochrona transportu drogowego jest zatem konieczna i w obliczu tak dynamicznego jego rozwoju, należy podjąć natychmiastowe działania na rzecz wzmocnienia bezpieczeństwa.

**Weź udział w kampanii Giełdy Trans.eu „Rzetelny Przewoźnik” w ramach, której rozpoczął się cykl konferencji „Nie daj się okraść” – szczegóły na stronie [www.rzetelnyprzewoźnik.pl](http://www.rzetelnyprzewoźnik.pl).**



## Usługa transportowa wykonana na rzecz kontrahenta z UE

**P**rzewoźnik (zarejestrowana w Polsce spółka z o.o.) zawarł z niemieckim kontrahentem umowę, na podstawie której przewiózł ładunek transportem drogowym z terytorium Hiszpanii do Polski. W jaki sposób Spółka, będąca usługodawcą, powinna rozliczyć podatek VAT od wykonanej usługi?

Na wstępie zauważyć trzeba, iż zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt. 1 ustawy o VAT opodatkowaniu podatkiem VAT w Polsce podlegają usługi wykonane na terytorium kraju. W pierwszej kolejności zatem należy ustalić, w jakim kraju usługa – w rozumieniu przepisów o VAT – została wykonana. Otóż, do usług świadczonych na rzecz podatników tj. m.in. podmiotów prowadzących działalność gospodarczą zastosowanie znajduje art. 28b ustawy o VAT. Zgodnie z tym przepisem, miejscem świadczenia (krajem opodatkowania) usług w przypadku świadczenia usług na rzecz podatnika (przedsiębiorcy) jest miejsce, w którym podatnik będący usługobiorcą posiada siedzibę działalności gospodarczej. Przyjmując zatem, że niemiecki kontrahent jest zarejestrowanym w Niemczech płatnikiem podatku VAT i nie posiada w Polsce stałego miejsca prowadzenia działalności gospodarczej (np. oddziału), dla którego świadczona byłaby usługa uznać należy, że miejsce świadczenia, a zarazem opodatkowania usługi transportowej przypada na terytorium Niemiec (miejsce siedziby działalności gospodarczej usługobiorcy).



### Rozliczenie VAT w innym kraju UE

Jeżeli przewoźnik nie posiada stałego miejsca prowadzenia działalności w kraju członkowskim UE, ale świadczy usługi na rzecz podatników VAT zarejestrowanych w tym kraju, to powinien rozważyć rejestrację jako płatnika podatku VAT w tym kraju, bądź – co zdarza się zdecydowanie częściej – stosować mechanizm odwróconego obciążenia (reverse charge). Przepisy przewidują bowiem możliwość przeniesienia obowiązku rozliczenia podatku VAT z usługodawcy na usługobiorcę, jeżeli usługi są świadczone przez podatnika niemającego siedziby na terytorium tego państwa członkowskiego UE.

### Obowiązki ciążące na podatniku w Polsce

Wypada także nadmienić, iż pomimo rozliczenia podatku VAT przez usługobiorcę, na przewoźniku ciążyą określone obowiązki o charakterze techniczno-ewidencyjnym, a także przysługują mu pewne uprawnienia. Przewoźnik, powinien udokumentować świadczenie usług, dla których miejscem opodatkowania jest terytorium państwa członkowskiego (innego niż terytorium kraju), poprzez wystawienie faktury sprzedaży (art. 106 ust. 1 w zw. z ust. 2 ustawy o VAT). Faktury stwierdzające dokonanie dostawy towarów lub świadczenia usług, dla których miejscem opodatkowania jest terytorium państwa członkowskiego (innego niż terytorium Polski), powinny zawierać te same dane, co faktura wystawiana w obrocie krajowym wyjątkiem stawki i kwoty podatku oraz kwoty należności wraz z podatkiem (§ 26 ust. 2 w zw. z ust. 1 rozporządzenia w sprawie m.in. wystawiania faktur).

Ponadto, zgodnie z § 26 ust. 4 ww. rozporządzenia, wystawiona faktura powinna zawierać numer, pod którym nabywca usługi jest zidentyfikowany na potrzeby podatku od wartości dodanej na terytorium państwa członkowskiego innym niż terytorium kraju (w tym przypadku numer VAT DE kontrahenta), oraz jedną z poniższych uwag:

- 1) adnotację, że podatek rozlicza nabywca lub
- 2) wskazanie właściwego przepisu ustawy (art. 28b) lub dyrektywy (art. 196), wskazującego, że podatek rozlicza nabywca, lub
- 3) oznaczenie „odwrotne obciążenie”.

Świadczenie usług tego rodzaju przewoźnik powinien wykazać w deklaracji VAT-7, po stronie podatku należnego – w pozycji:

1. „Dostawa towarów oraz świadczenie usług poza terytorium kraju” – pole: 2 części C deklaracji VAT-7, oraz
2. „w tym świadczenie usług, o których mowa w art. 100 ust. 1 pkt 4 ustawy” – pole 22 części C deklaracji VAT-7.

Podatnicy, którzy świadczą usługi transportowe (usługi inne niż objęte stawką 0% albo zwolnione z VAT po stronie usługobiorcy) opodatkowane na terytorium innego niż Polska kraju członkowskiego UE, muszą wykazywać te transakcje w informacji podsumowującej (art. 100 ust. 1 pkt 4 ustawy o VAT).

### Prawo do odliczenia podatku naliczonego

W myśl art. 86 ust. 2 pkt 1 ustawy o VAT, podatnik ma prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego, jeżeli importowane lub nabyte towary i usługi dotyczą dostawy towarów lub świadczenia usług przez podatnika poza terytorium kraju, jeżeli kwoty te mogłyby być odliczone, gdyby czynności te były wykonywane na terytorium kraju, a podatnik posiada dokumenty, z których wynika związek odliczonego podatku z tymi czynnościami. Niewątpliwie, gdyby usługa transportowa została wykonana na rzecz polskiego podatnika VAT – wówczas miejscem wykonania usługi byłoby terytorium Polski – to stanowiłaby ona czynność podlegającą opodatkowaniu, a w konsekwencji przewoźnikowi/spedytorowi przysługiwałoby prawo do odliczenia podatku naliczonego od towarów i usług wykorzystanych do wykonania przedmiotowej usługi. Dlatego też, o ile przewoźnik posiada dokumenty potwierdzające związek odliczonego podatku z świadczoną na rzecz dostawców usługą (np. umowę), ma on prawo do odliczenia podatku naliczonego. W tym miejscu należy jednak zauważyć, iż ustawa o VAT pod pojęciem podatku rozumie wyłącznie podatek od towarów i usług nakładany na podstawie tej ustawy, od tak rozumianego podatku ustawa wyraźnie odróżnia podatek od wartości dodanej nakładany przez inne kraje członkowskie UE. Odnosząc się do analizowanego stanu faktycznego stwierdzić należy, że przewoźnik nie ma prawa do odliczenia podatku VAT zawartego w cenie nabywanych towarów i usług (np. paliwa), jeżeli podatek ten został naliczony przez inny niż Polska kraj.

**Autor: Bartosz Nowodworski ECDDP Sp. z o.o.**



## Jakość usług head-hunterskich jest coraz niższa!

Anita Koralewska-Ratajczak

HR Director Kuehne + Nagel Sp. z o.o.

Od wielu lat korzystam z usług wielu firm head-hunterskich, zarówno lokalnych jak i międzynarodowych. Z żalem muszę stwierdzić, iż obserwuję na przestrzeni tych lat niepokojący trend idący w przeciwnym kierunku do moich oczekiwań. Jakość świadczonych przez nich usług drastycznie spadła. Ciekawi mnie, jakie spostrzeżenia mają przedstawiciele działów HR w innych firmach logistycznych, jeśli chodzi o współpracę z head-hunterami, czy podobne? Moje wynikają z doświadczeń, którymi chcę się podzielić ze środowiskiem TSL.

Podczas negocjacji warunków współpracy i przedstawiania oferty przez firmę head-hunterską, wszystko wygląda idealnie, jednak rzeczywistość niewiele ma wspólnego z tym ideałem. Zaczynając już od CV prezentowanych kandydatów, zauważam, że w większości przypadków są to przeklejone życiorysy otrzymane od szukających pracy, często z błędami (błędne daty, błędy w pisowni, błędy w j. angielskim) do których head-hunterzy dokleją swoje logo.

Raporty o kandydatach przygotowywane są najczęściej na podstawie rozmów telefonicznych a nie bezpośrednich spotkań z kandydatami (oczywiście najczęściej dotyczy to rekrutacji wychodzących poza lokalizację siedziby head-huntera), w moim przekonaniu rozmowa telefoniczna nie jest w stanie zastąpić bezpośredniego spotkania.

Ważna jest również perspektywa osób zainteresowanych naszą ofertą, którzy mają kontakt z reprezentującym nas konsultantem. W trakcie rekrutacji „sprzedaje” on informacje o naszej firmie i kreuje jej wizerunek. Wybierając head-huntera zawsze zwracam uwagę na to, czy będzie one wspierał pozytywny wizerunek naszej firmy, jednak w rzeczywistości i z tym jest problem, o czym świadczy poniższa lista błędów:

- co bardziej odważni kandydaci dzwonią bezpośrednio z prośbą o przekazanie im pełnych informacji o stanowisku, gdyż nie są w stanie tego wydobyć od konsultanta;
- coraz młodszy i coraz mniej doświadczony konsultanci prowadzą rekrutacje na stanowiska, o których zadaniach nie mają pojęcia i to kandydaci muszą nakierowywać ich na odpowiednie pytania;
- często kandydat nie jest traktowany jak klient i nie otrzymuje informacji o procesie rekrutacji – zdarzają się telefony od kandydatów rekrutowanych przez head-hunterów z zapytaniem na jakim etapie jest proces, ponieważ nie otrzymali informacji.

W zależności od struktury wynagrodzenia firmy head-hunterskiej rozbieżności mogą pojawić się również na etapie oczekiwań finansowych kandydata. Jeśli wynagrodzenie firmy rekrutującej, uzależnione jest od poziomu wynagrodzenia kandydata – prawie zawsze otrzymuje on informacje o wynagrodzeniu (jak przynajmniej w późniejszym etapie pracownicy już zrekrutowani), które jest w stanie zapłacić klient i nawet jeśli oczekiwania

kandydata są niższe – ostatecznie przyznane wynagrodzenie jest wyższe.

Oczekuję dużo więcej niż tylko pośrednictwa i uważam, że aby usługa poszukiwania odpowiedniego kandydata była wykonana profesjonalnie wystarczy rzetelna i etyczna praca polegająca na realizowaniu przedstawianej oferty. Oczekiwałabym partnerstwa, wysokiej jakości obsługi, wsparcia w kreowaniu pozytywnego wizerunku oraz traktowania kandydatów jak ważnych klientów.

Zastanawia mnie też jeszcze jeden problem – jaką odpowiedzialność mają head-hunterzy w kreowaniu rynku pracy i trendów na nim panujących? Mam na myśli pozyskiwanie kandydatów w wieku 40+ czy 50+, którzy dysponują ogromnym i cennym doświadczeniem. Czy nie są czasem dyskryminowani w procesach rekrutacyjnych i to bez wiedzy firmy, która składa zlecenie rekrutacji odpowiedniego doświadczeniem i wiedzą kandydata?



## RODZINA LOGISTYCZNA



**K**obiety można spotkać na stanowiskach związanych z logistyką w wielu firmach. Także operatorzy logistyczni bardzo chętnie zatrudniają panie na odpowiedzialnych stanowiskach. Bogna Błasiak-Niciejewska dyrektor marketingu Grupy Raben, przeprowadziła na potrzeby jednej z firm, badanie dotyczące zatrudnionych w firmie przedstawicielek płci pięknej, a my postanowiliśmy pokazać ten kobiecy potencjał na przykładzie kilku ścieżek kariery z całej grupy 150 wspólnych kobiet.

– Byłam mile zaskoczona – wyznaje pani Bogna. – Wiele pań pracuje na odpowiedzialnych, ważnych strategicznie stanowiskach, a jednocześnie doskonale godzą obowiązki zawodowe z życiem prywatnym. Kariera nie musi stać w kolizji z udanym życiem rodzinnym i odwrotnie – dodaje. W polskich strukturach Grupy Raben tj.: Raben Polska, Fresh Logistics, Raben Transport, Raben Management Services oraz Raben Sea&Air – pracuje ponad 150 kobiet pełniących funkcje dyrektorów, menedżerów, czy koordynatorów ważnych procesów zachodzących w organizacji. – Biorąc pod uwagę, że firma działa w tzw. „męskiej” branży, to dobry wynik. Z moich obserwacji wynika, iż wskaźnik ten systematycznie rośnie, jeszcze nie tak dawno temu, liczba kobiet w naszej organizacji była o połowę mniejsza – mówi Bogna Błasiak-Niciejewska.

#### Wybrałam dziecko, nie straciłam pracy – Jolanta Sawińska dyrektor regionu, Raben Polska

– Rozpoczęłam pracę w firmie Raben w 1995 roku na stanowisku specjalisty – jako Matka Polka z dwójką małych dzieci. Nie była to moja pierwsza praca. Moja starsza córka miała wtedy 6 lat i właśnie zaczynała zerówkę, a młodsza miała zaledwie rok i 5 miesięcy. Już po pierwszym miesiącu pracy, moje młodsze dziecko trafiło na ponad 3 miesiące do szpitala. Wybrałam wtedy wspólny pobyt z chorym dzieckiem, pomimo ryzyka utraty pracy i ewentualnego pogorszenia sytuacji materialnej. Kiedy dobiegał końca mój okres próbny, nie spodziewałam się przedłużenia umowy. Wtedy pojawił się Ewald Raben i powiedział, że nie będziemy się rozstawać z powodu zdarzenia losowego – otrzyma-

## **KOBIETY** W LOGISTYCE

# 150 kobiet w Grupie Raben na kierowniczych stanowiskach

łam umowę na czas nieokreślony. Ewald pewnie dziś już tej rozmowy nie pamięta, jednak dla mnie był to jeden z przełomowych momentów w moim życiu. To chyba właśnie wtedy zdecydowałam, że w tej pracy, w tej firmie mogę i chcę spędzić wiele lat.

#### Płeć nie była przeszkodą – Stefania Bondos dyrektor regionu, Raben Polska

– W momencie podjęcia pracy w Raben, dylematy łączenia kariery zawodowej z opieką nad dziećmi, były już za mną, gdyż moja córka była już dorosła. Otwartą sprawą stanowiły jednak takie zagadnienia jak: równa płaca, możliwość awansu, czy kwestia „kobiety po czterdziestce” w pracy. W tych aspektach doznałam samych pozytywnych doświadczeń. Mimo wielu różnych zmian, polityka firmy wobec zatrudnionych kobiet jest stała. Weryfikacja mojej osoby jest dokonywana przez przyzmat profesjonalnej realizacji zadań oraz osiągnięć oddziału i regionu, który powierzono mi w zarządzanie. Nigdy nie miałam poczucia, aby moja płeć miała negatywny wpływ na rozwój kariery zawodowej, czy też osiągnięcia wyznaczonych celów.

#### Ważna jest pomoc najbliższych – Joanna Maćkowiak specjalista ds. administracji IT i CRM, Raben Management Services

– Moja radość z otrzymania pracy spotkała się z obawami dotyczącymi opieki nad synkiem. Dziś wiem, że można pogodzić pracę i wychowywanie swojej pociechy. Dla mnie – jak zapewne dla większości kobiet mających małe dzieci – nieodzowna i bezcenna jest pomoc i wsparcie najbliższych. To moja mama angażowała wszystkie swoje siły w opiekę i pomoc w wychowaniu Mikołaja. Zawsze gotowa by zostać z wnukiem w domu podczas jego choroby, odebrać malucha z przedszkola, czy też zorganizować czas w dni wolne od nauki. To ona dawała mi poczucie pewności, że moje dziecko jest bezpieczne. Dzięki jej wsparciu, mogłam realizować się zawodowo. Dziś mój syn jest już nastolatkiem. Łączy nas silna więź

i wspólne zainteresowania sportowe. Preferujemy aktywny wypoczynek, dlatego też gdy tylko aura pozwala, jeździmy na rowerze lub rolkach. Wraz z mężem jesteśmy jego najwierniejszymi kibicami podczas zawodów kajakarskich. Wierzę, że dobry kontakt między nami nigdy nie zostanie zerwany.

#### Kobieta w pracy... – Sylwia Gołuchowska, dyrektor personalny Grupy Raben

– Nigdy nie zastanawiałam się nad tym, czy w całej mojej karierze zawodowej płeć ma znaczenie, czy stanowi jakikolwiek wyróżnik. Gdy zostałam poproszona o zabranie głosu w tej sprawie, moim pierwszym skojarzeniem było pytanie: dlaczego nie napiszemy również artykułu „Mężczyzna w pracy”? Różnicowanie pracowników względem płci jest w moim przypadku tak mało naturalne, że w zasadzie nie potrafię dokonać prawdziwego bilansu zysków i strat wynikającego z tematu przewodniego. Mój poziom wytrwałości, ambicja, dynamika działania, siła charakteru nie różnią się zasadniczo od podobnych cech moich koleżanek i kolegów w pracy. Przyznam, iż postanowiłam posłuchać się opinią postronnych, aby podjąć próbę wypowiedzi na zadany temat. Zebrane informacje zarysowały dość subtelne różnice wynikające z płci. I „subtelne” jest tutaj dobrym określeniem – tym mianem można określić moją siłę przekazu i wpływu, która przy tym pozostaje skuteczna. „Subtelne” jest również moje postępowanie w przypadku konfliktu i zaognionych sytuacji, które okazuje się doskonałym antidotum. Takie jest budowanie relacji z ludźmi, nawiązywanie współpracy, zacieśnianie wzajemnych zależności – i w tej sferze się sprawdza. Może zatem mój wkład w sferę biznesu, tak jak i innych kobiet, to subtelność skutecznego działania?

(Opr. BT)



# O motoryzacji, logistyce i relacjach w biznesie...



## Rozmowa z Bartłomiejem Wolskim dyrektorem handlowym i Aleksandrem Zacirką dyrektorem TLI w GEFCO Polska Sp. z o.o.

### Co charakteryzuje logistykę motoryzacyjną w zakresie obsługi motocykli?

– Zbudowanie łańcucha dostaw dla branży automotive wymaga odpowiednich inwestycji, czyli np. zaprojektowania środków transportu i opakowań takich jak np. specjalne platformy do mocowania motocykli, a także odpowiednich narzędzi systemowych. Trzeba więc wykażać się pewną dozą inwestycji na początku projektu dla produktów motoryzacyjnych, które zapewnią ciągłość w całym łańcuchu dostaw i spełnią szereg wysokich wymagań w zakresie obsługi towaru. Poza tym, przewóz motocykla nie różni się niczym od palety innego produktu. To, co jest istotne dla rynku motoryzacyjnego to, obsługa logistyczna after market, czyli logistyka części zamiennych, która jest dużo bardziej wymagająca, chociażby w zakresie specyficznego podejścia do zarządzania relacjami z klientem na poziomie terminowości – wyjaśnia Aleksander Zacirka.

– Obecnie niewiele firm logistycznych na polskim rynku posiada odpowiedni know-how do pełnej i świadomej obsługi branży automotive. GEFCO Polska w tej części swojej aktyw-

ności zaadoptowało produkty z macierzy firmy, czyli otrzymaliśmy wiedzę i rozwiązania z rynków zagranicznych, które obsługuje Grupa GEFCO, głównie z Francji. Do tego potrzebna jest rozbudowana sieć transportowa na odpowiednich kierunkach, a my również ją posiadamy – dodaje Bartłomiej Wolski.

### Każdy rynek ma swoją specyfikę, czy polski klient różni się od np. klienta francuskiego?

– Patrząc generalnie, jeśli chodzi o logistykę, to polski rynek ma wyższe oczekiwania od innych rynków zachodnioeuropejskich. Polski klient oczekuje wyższych standardów terminowości i mniejszej ilości błędów. Wynika to z tego, że logistyka produktu w krajach Europy Zachodniej, kształtowała się od dawna, a proces ten przebiegał etapami i powoli, u nas rynek ten kształtuje się szybko i skokowo. Czyli chcemy mieć dużo, szybko i tanio. Dla klienta z Francji czy Niemiec wskaźnik terminowości dostaw na poziomie 97 proc. jest wynikiem dobrym, natomiast w Polsce wszystko co jest poniżej 100 proc. nadal bywa traktowane jak potencjalne zagrożenie dla biznesu. Czasem wprowadza to niepotrzebne

napięcie między operatorem, a klientem, ale z drugiej strony motywuje do działania. Myślę, że wciąż uczymy się nawzajem jak rozumieć jakość logistyczną i staramy się ułożyć relacje tak, aby podchodzić z rozwagą do wszystkich aspektów jakości realizowanych usług – wyjaśnia Bartłomiej Wolski.

– Dodam, że nie chodzi tylko o terminowość, ale również wymagania co do czasu dostawy. W Polsce standardem jest dostawa towaru w ciągu 24 godzin, a w krajach Europy Zachodniej standardem jest 48–72 godziny. Ta różnica wynika z tego, że w naszym kraju jest duża konkurencja w usługach logistycznych i o klienta walczy się „czasem dostawy” oraz ceną, co w gruncie rzeczy osłabia potencjał logistyczny polskiego rynku – mówi Aleksander Zacirka.

### Czyli dobra logistyka kosztuje?

– Tak samo, jak w przypadku wysokojakościowych produktów. Np. dobrej klasy motocykl jest bardzo drogi, bo do jego produkcji użyto najwyższej klasy materiałów i złożono go ręcznie. Podobnie jest z logistyką. Dobre rozwiązania logistyczne, pociągają za sobą ogrom-



(Na zdjęciu: z lewej Bartłomiej Wolski, z prawej Aleksander Zacirka)

**cd. ze str. 7**

ny nakład inwestycyjny i nakład pracy, w tym pozyskanie odpowiedniej wiedzy. Niestety nie zawsze klienci to rozumieją. Dobry serwis, to także dobrzy fachowcy, stały skład pracowników, dobrze wyszkolonych, znających specyfikę nie tylko logistyki, ale i określonej branży, którą obsługują, umiejący nawiązać dobre relacje z klientem – podkreśla Bartłomiej Wolski.

– Niestety konkurowanie ceną, co obserwujemy w ostatnim czasie, psuje rynek i obniża jakość usług logistycznych. Obniża się marża, a za tym jakość pracy, płace spadają, a praca dobrych specjalistów kosztuje tak samo drogo jak dobry produkt. Dzisiaj wiele firm nie stać na zatrudnienie wysokiej rangi fachowców, co obniża jakość polskiego rynku logistycznego. Ta sytuacja będzie musiała ulec zmianie – dodaje Aleksander Zacirka.

**Sporo mówi się o budowaniu dobrych relacji, między operatorem a klientem, co to w zasadzie znaczy?**

– To nic innego, jak umiejętność dialogu i otwarcie się na współpracę. To ogromne wyzwanie dla logistyki i klientów. Stworzenie odpowiednich relacji, spowoduje lepsze zrozumienie biznesu po obu stronach – mówi Aleksander Zacirka.

– O dobrej relacji możemy mówić wtedy, kiedy dwóch partnerów dobrze się czuje we wspólnie realizowanym biznesie, w którym to decyduje nie tylko cena, ale też czysto ludzkie podejście, wzajemne zrozumienie, zaufanie i otwartość. Ważne jest znajdowanie wspólnych rozwiązań w trudnych sytuacjach oraz efektywność zaplanowanego działania – dodaje Bartłomiej Wolski.

**A jak kształtują się relacje z klientami na rynku motoryzacyjnym?**

– Są bardzo dobre, aczkolwiek rynek ten wymaga odpowiedniego zrozumienia. Ludzie pracujący w tej branży mają swoją inżynierską specyfikę, czyli posługują się trochę innymi metodami pracy, opartymi na liczbach. Wszystkie procesy są dobrze rozpisane i skalowane, co jest klarowne i dzięki temu rozmawiamy o konkretach. Z drugiej strony nawet za najlepszą matematyką stoją ludzie, co służy budowaniu relacji czystko ludzkich tam gdzie liczby już nie pomogą – mówi Aleksander Zacirka.

**W jakim kierunku będzie rozwijać się logistyka motoryzacji?**

– Przyszłością usług logistycznych, nie tylko dla rynku automotive, są rozwiązania multimodalne, czyli łączenie transportów – drogowego, kolejowego, morskiego lub lotniczego. To wyzwala kolejne pomysły, konkretne zmia-

ny w logistyce i łańcuchach dostaw. Powoli już zaczynamy je wdrażać, między innymi zamierzamy zwiększać efekt skali – wymienia Bartłomiej Wolski.

– Na pewno przyszłością jest konsolidacja usług, co będzie widoczne już niebawem nie tylko na polskim rynku. Dojdzie do globalnych połączeń, jest to jedyna szansa na obniżenie struktury kosztów stałych oraz osiągnięcie właśnie tego efektu skali. Dzięki temu marże wzrosną, a klienci będą mogli otrzymać tańsze usługi. Będziemy na pewno rozwijać nowe produkty w logistyce i frachcie, tj. overseas i air-seaflight, a także w zakresie usług całopojazdowych (FTL) w przewozach krajowych – dodaje Aleksander Zacirka.

– Obecnie nastawiamy się na obsługę wszystkich branż, z wyłączeniem produktów fresh i farmaceutyków. Dzisiaj specjalizacja w wąskiej grupie towarów, czy branż powoduje brak elastyczności, która jest szczególnie potrzebna w czasach wahań rynkowych. Dlatego logistyka motoryzacji będzie nadal zajmować pewną część w naszym portfelu usług, ale nie będzie stanowić jedynej specjalizacji logistycznej GEFCO – podsumowuje Bartłomiej Wolski.

Dziękuję za rozmowę,

**Beata Trochymiak**  
Pracujwlogistyce.pl



**Studenckie Koło Logistyki Stosowanej**  
Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej

**XI Forum Młodej Logistyki i Logistyczne Targi Pracy**

W dniach 29–30 marca 2012 r. w Gmachu Głównym Politechniki Warszawskiej spotkają się przedstawiciele kilkunastu najbardziej aktywnych studenckich kół logistycznych z Polski oraz krajów europejskich, by podczas XI Forum Młodej Logistyki po raz kolejny ubiegać się o tytuł najlepszych studentów logistyki. To już tradycja, że Studenckie Koło Logistyki Stosowanej organizuje najstarszą i największą studencką konferencję logistyczną w kraju.

Podczas dotychczasowych edycji nasze konferencje gromadziły zarówno studentów zainteresowanych tematyką transportu i logistyki, jak również przedstawicieli świata biznesu menedżerów i pracowników sektora TSL. Sukces pierwszej edycji Logistycznych Targów Pracy umacnia nas w przekonaniu, że jest zapotrzebowanie na takie wydarzenie.

Logistyczne Targi Pracy są miejscem, w którym firmy związane z branżą TSL mogą spotkać się ze wszystkimi osobami zainteresowanymi rynkiem pracy w sektorze TSL. Uczestnikami są studenci starający się o staże i praktyki, absolwenci wkraczający na rynek pracy, jak i osoby już czynne zawodowo i doświadczone, a poszukujące nowych możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej.

Jesteśmy pewni, że połączone doświadczenie organizatorów i partnerów jest gwarantem sukcesu XI Forum Młodej Logistyki oraz Logistycznych Targów Pracy po raz jedenasty przyniesie zadowolenie wszystkim uczestnikom.

**Zachęcamy również do szczegółowego zapoznania się z propozycją współpracy dla firm poprzez bezpośredni kontakt z nami:**

**Magdalena Karpiuk – koordynator ds. współpracy z firmami, tel. 512 093 939, e-mail: karpiuk.magdalena@gmail.com**

**Vytautas Turek – koordynator główny, tel. 788 540 263, e-mail: v.d.turek@gmail.com**

**Jakub Wilk – koordynator główny, tel. 602 437 784, e-mail: wilk.jakub@gmail.com**

Serdecznie zapraszamy do współpracy i obecności podczas XI Forum Młodej Logistyki i Logistycznych Targów Pracy.



# Kierownik magazynu



**K**ierownik magazynu albo też platformy logistycznej jest jedną z najtrudniejszych i najmniej wdzięcznych funkcji w logistyce, a jednocześnie ogrywa kluczową rolę w tzw. „sercu logistyki”, którym jest magazyn. To zawód dla ludzi odpowiedzialnych, dobrze zorganizowanych i poszukujących nowych rozwiązań.

Odpowiednie cechy osobowościowe i umiejętności interpersonalne na stanowisku kierownika magazynu są równie istotne jak wiedza i znajomość techniczna narzędzi wspierających pracę.

Główną rolą w pracy kierownika magazynu jest zapewnienie prawidłowego i efektywnego funkcjonowania procesów logistycznych zachodzących w magazynie.

– Kluczowym wyzwaniem dla każdej osoby sterującej pracami magazynu jest umiejętność doskonałej organizacji własnej pracy jak i pracy innych. Kompetentny kierownik to osoba potrafiąca planować działania, z wykorzystaniem dostępnych zasobów i trafnym ustalaniem priorytetów. Nie kto inny, jak kierownik magazynu odpowiada za terminowość pracy – mówi **Iwona Żórawska dyrektor HR Pekaes SA.** – Pożądanymi umiejętnościami na stanowisku kierownika magazynu są na pewno dokładność i skrupulatność. Doceniana jest także dbałość o szczegóły i umiejętność skutecznego diagnozowania oraz szybkiego reagowania i korygowania błędów – wymienia Iwona Żórawska z Pekaes SA.

Jednym z podstawowych zadań kierownika jest egzekwowanie przestrzegania norm, przepisów i procedur dotyczących funkcjonowania magazynu od osób w nim pracujących. Osoba koordynująca prace magazynu powinna czuwać nad właściwym obiegiem informacji i klarownym



przekazywaniem zadań do realizacji dla swojego zespołu. Dobry magazyn to jak dobry bank, któremu można powierzyć swoje towary bez obawy o ich stan i przepływy. Charakter pracy menedżera magazynu wymaga silnej osobowości, radzenia sobie z negatywnymi emocjami i odporności na presję czasu oraz stres.

– Jedną z najważniejszych kompetencji jest niewątpliwie umiejętność planowania i organizacji pracy. Trudno wyobrazić sobie sprawne zarządzanie magazynem bez umiejętności ustalania priorytetów, czy też umiejętności zapewnienia i dysponowania zasobami osobowymi i materialnymi. Niezbędna jest także umiejętność podejmowania decyzji pod presją czasu. Obszar zadań kierownika platformy logistycznej jest szeroki i obejmuje zarówno zarządzanie podległym personelem, jak również zarządzanie różnorodnymi procesami i projektami – wymienia **Agnieszka Gros specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi w Dziale Personalnym i Szkoleń JAS-FBG S.A.**

Z racji tego, że procesy, którymi zarządza manager magazynu charakteryzują się dużym stopniem skomplikowania, osoba na tym stanowisku musi radzić sobie w wielu trudnych sytuacjach.

– Kierownik magazynu powinien skupiać swoją uwagę przede wszystkim na zadaniach i konsekwentnie je realizować. Kolejną kluczową kompetencją jest komunikatywność. Umiejętność komunikowania się i to na wysokim poziomie wymuszają codzienne kontakty z różnorodnymi grupami osób, zarówno pracownikami, jak i klientami – mówi Agnieszka Gros z JAS-FBG.

Dobry kandydat na kierownika magazynu, powinien też posiadać umiejętność ponoszenia konsekwencji za swoje błędy oraz posiadać zdolności przywódcze, zorientowanie na klienta, kreatywność i innowacyjność, nastawienie na współpracę, a także na umiejętność zarządzania dokumentacją.

– Na bazie moich doświadczeń mogę stwierdzić, że najlepszy kierownik magazynu to taki, który zna od podstaw rzemiosło, czyli np. był magazynier – operator wózka widłowego, który przeszedł poszczególne etapy kariery. Ułatwia to zna-



cząc podejmowanie decyzji na wyższych szczeblach, często strategicznych. Praca na takim stanowisku daje też duże możliwości rozwoju kariery zawodowej, zarówno z uwagi na fakt doświadczenia w zarządzaniu dużym zespołem jak i różnorodności powstających problemów do rozwiązania – wyjaśnia dyrektor ds. logistyki **Daniel Chodukiewicz z JAS-FBG SA.**

Osoba zarządzająca magazynem powinna też posiadać ogólną wiedzę z różnych dziedzin tj: finanse, (zarządzanie kosztami), informatyka (obsługa systemów magazynowych), przepisy BHP i prawo pracy. Ale przede wszystkim powinna charakteryzować się umiejętnościami osobowościowymi, z których najważniejsze to: przywództwo, nastawienie na współpracę, odporność na stres, decyzyjność.

Jak podkreśla Anna Galewska z HRK S.A., podczas rekrutacji na to stanowisko są wybierani kandydaci, którzy cechują się otwartością, mają wiele pomysłów na usprawnienie procesów i oszczędności a także postrzegają swoją rolę jako „gospodarza” obiektu, którym zarządzają. Z drugiej strony stanowisko kierownika magazynu daje duże możliwości rozwoju dzięki rozwiązywaniu różnych problemów oraz uczestniczeniu w ciekawych projektach.

(Opr. Beata Trochymiak)