



# Wyzwania HR w branży TSL

## – wnioski z I Spotkania HR Managerów w Logistyce

Wyzwania HR w branży TSL są różnorakie i wynikają z wielu czynników np. wielkości organizacji, zasięgu działania, stopnia rozwoju, informatyzacji, etc. Generalnie patrząc na rynek, sytuacja kryzysowa wymusza dodatkowe działania w kierunku optymalizacji (obniżka lub uelastycznienie) zatrudnienia i płac, optymalizacji kosztów administracyjnych (w tym na HR) i rozwoju proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

– Branża TSL, to branża niskomargżowa i nieznaczne obniżenie sprzedaży oznacza cięcie kosztów, tam gdzie jest to możliwe. Działy HR są tymi obszarami, które muszą wykazywać brak generowania nadmiernych kosztów i umiejętność zarządzania w ograniczonym budżecie – mówił Piotr Sierociński dyrektor HRM partners, podczas styczniowego I Spotkania HR Managerów w Logistyce zorganizowane przez Pracujwlogistyce.pl.



Managerowie działów HR mają trudne zadanie – pogodzić oczekiwania wewnętrznego klienta jakim są szefowie działów operacyjnych związane z obniża-

niem kosztów wynagrodzeń a jednocześnie dostarczać zmotywowanych i do-

cd. na str. 3

OKIEM REKRUTERA s. 5

PORADY / PRAWO s. 6

KOBIETY W LOGISTYCE s. 8

### Restrukturyzacja zatrudnienia

Kryzys bądź okresowy spadek zamówień to wyzwania, przed którymi w ostatnich latach staje coraz więcej przedsiębiorstw. Kiedy wyczerpują się możliwości doraźnych oszczędności (np. renegocjacja kontraktów z dostawcami, ograniczenie budżetu szkoleń, świadczeń pozapłacowych), przychodzi trudny moment analizy ilości oraz wydajności zatrudnianych pracowników.

### Nieodpłatna praca

Czy nienależycie wykonane obowiązki mogą skutkować nieodpłatną pracą po godzinach? Zdarza się, że pracownik, który niedbale wykonał powierzone przez pracodawcę zadanie jest zmuszony do pozostania na stanowisku pracy po godzinach. Czy w tej sytuacji wykonuje pracę, która kwalifikuje się jako nadliczbowy czas pracy?

### Specjalizacja usług

Tyle ile branż, produktów, usług, tyle różnych kompetencji istnieje na rynku pracy. Logistyka jest takim sektorem usług, który oprócz typowych kwalifikacji potrzebnych do obsługi łańcuchów dostaw i transportu wymaga dodatkowych. Jakich? Związanych z tym, jakim klientem, czy też grupę klientów dany operator obsługuje.

Zapraszamy do udziału w IX debacie Pracujwlogistyce.pl

## pt. „Wielkopolska kuźnią talentów w logistyce – czy pracodawcy czekają na młodą kadrę?”

która odbędzie się 15 lutego 2013 r. w godz. 12.00 – 15.00,  
w Wyższej Szkole Logistyki w Poznaniu (ul. Estkowskiego 6)

**Partner Główny debaty DB Schenker Logistics**  
**Partner debaty ND Polska**

**Debata odbędzie się pod Patronatem Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu**

### Podczas debaty w gronie Panelistów i z udziałem Uczestników chcemy omówić:

- fakty i mity o wielkopolskim rynku pracy w logistyce – popyt a podaż kandydatów do pracy
- jakich kompetencji oczekuje rynek logistyczny w Wielkopolsce
- jakie znaczenie ma kształcenie logistyczne dla sektora usług TSL, a jakie dla logistyki sieci handlowych i producentów – jak rynek edukacji może wspomóc przygotowanie kadry
- rola przedsiębiorców w przygotowaniu kadry do pracy w logistyce – programy stażowe, praktyki
- inne zagadnienia

Do grona Panelistów zaprosiliśmy Przedstawicieli przedsiębiorstw logistycznych, dystrybucyjnych i producenckich, samorządu gospodarczego i władz samorządowych oraz naukowców. Do udziału w spotkaniu zaprosiliśmy także młodzież z kierunków logistycznych wielkopolskich uczelni i Przedstawicieli oraz uczniów szkół ponadgimnazjalnych przygotowujących do zawodów: technik spedytor i technik logistyk.

**Udział w spotkaniu jest bezpłatny, jednakże wymaga potwierdzenia, które należy przesłać do 12 lutego 2013 r., e-mailem na adres: [redakcja@pracujwlogistyce.pl](mailto:redakcja@pracujwlogistyce.pl)** Ten adres pocztowy jest chroniony przed spamowaniem. Aby go zobaczyć, konieczne jest włączenie obsługi. z dopiskiem w temacie wiadomości „debata”. Szczegółowe informacje można uzyskać pod numerem tel. 535 448 544.

#### 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:

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. Pułtuska 12/14 lok. 2, 04-331 Warszawa

#### W NUMERZE:

Wyzwania HR w branży TSL – wnioski z I Spotkania HR	
Managerów w Logistyce .....	1[3-4]
Wydarzenia .....	2
Łagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia .....	5
Pokolenie Y przy wyborze pracodawcy kieruje się innowacyjnością firmy .....	5
Nienależycie wykonane obowiązki mogą skutkować nieodpłatną pracą po godzinach .....	6
Austria – GO Maut .....	7
<b>Kobiety w logistyce</b> – Beata Stefańska-Borycka	
logistics manager Centrofashion, C-Trade Sp. z o.o .....	8
Specjalizacja usług logistycznych, a wymagania kompetencyjne pracowników .....	9

# Wyzwania HR w branży TSL

## – wnioski z I Spotkania HR Managerów w Logistyce

cd. ze str. 1

świadczonych pracowników o określonych kompetencjach.

### Jak „zjeść ciastko” i „zachować ciastko”?

Głównym wyzwaniem działów HR w branży TSL w roku 2013 będzie więc skupienie się na stronie kosztowej. Dodatkowo w dobie kryzysu, kolejnym wyzwaniem jest konsolidacja firm TSL. Należy spodziewać się kolejnych fuzji, jak i przejęć. Ponadto zgodnie z wytycznymi UE zwiększa się nacisk na dywersyfikację środków transportu (odciążenie dróg na rzecz kolei, transportu morskiego i lotniczego). To z kolei kreuje nowe potrzeby inwestycyjne, nowe usługi, pojawia się też potrzeba zatrudnienia specjalistów od zarządzania projektami – ich pozyskanie, motywowanie i zatrzymanie w firmach będzie kolejnym tegorocznym wyzwaniem dla HR w TSL. Już teraz obserwuje się zjawisko coraz trudniejszego pozyskania pracowników o wymaganych kompetencjach. Nie dotyczy to tylko me-

mi stoi kolejny problem, jak zatrzymać pracownika w firmie, czyli jak go odpowiednio motywować i zwiększyć jego zaangażowanie w pracę. Konieczna więc będzie rewitalizacja systemów wynagrodzeń zmiennych, które będą odpowiadać zmieniającym się celom firmy i otoczenia. Przy tym szczególnej uwadze będzie podlegać współpraca z działami sprzedażowymi i wymiana informacji – co przynosi wzrost sprzedaży, na jakich stanowiskach, jakie systemy motywacyjne są najbardziej skuteczne. Nie bez znaczenia pozostaną też rosnące wymagania klientów, które wymuszają rosnące wymagania kompetencyjne w stosunku do personelu. A to niestety ogranicza możliwości outsourcingu i elastycznych form zatrudniania oraz wymusza swoistą „wojnę o talenty”, czyli większe nakłady na pozyskanie i rozwój pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Zmianie będzie też ulegać sposób pozyskiwania pracowników:

- branża dotychczas „kupowała” kompetencje pracowników na rynku (doświadczenie, wymagane uprawnienia, elastyczność, gwarancja jakości)
- wobec deficytu talentów na rynku oraz wysokiego stopnia bezrobocia wśród absolwentów firmy będą przeorientowywały swoje polityki HR na wewnętrzny rozwój talentów
- przewiduje się większy udział tańszych pracowników spoza UE, co zwiększy wymagania wobec HR

odnośnie zarządzania wielokulturowością, różnorodnością i w zakresie komunikacji (języki).

### Wartość dodana z HR

Istotny w działaniach HR będzie ich udział w zwiększaniu przychodów firm TSL, a więc wypracowanie wartości dodanej z pracy HR. Oznacza to wprowadzenie zmian, które nie spowodują zwiększenia kosztów i jednocześnie wpłyną na



stworzenie takiego modelu HR, który będzie nie tylko tani, ale również odpowiadający na potrzeby biznesu.

– Zmiany w obszarze kosztów HR nie będą przebiegać szybko, na to potrzebny jest czas. Wszystkie rozwiązania należy też dokładnie sprawdzać stosując różnego rodzaju wskaźniki i mierniki operacyjne oraz finansowe. Działy HR czeka więc ogromna praca. Jeżeli np. w ramach wielooddziałowej firmy w regionie Europy Środkowej zrezygnujemy z kilku różnych systemów kadrowo-płacowych klasy ERP, zastępując je rozwiązaniami typu SaaS (oprogramowanie jako usługa), można osiągnąć nawet dwukrotne oszczędności i stworzyć bardziej funkcjonalny system zarządzania kadrami. To tylko jeden z przykładów możliwych zmian – wyjaśniał Piotr Sierociński dyrektor HRM partners.

Sporym wyzwaniem, będzie też budowanie wizerunku firmy na rynku jako pracodawcy i usługodawcy, a więc stworzenie optymalnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Obecni na spotkaniu Menadżerowie HR z firm TSL, jako wyzwanie wskazali również na konieczność budowania poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pra-



nadzérów, ale nawet kierowców i magazynierów. Pojawia się więc pytanie – czy tak jak do tej pory, kupować kompetencje, czy kształcić młodą kadrę przy pomocy tanich rozwiązań e-learningowych? Co będzie bardziej efektywne? W gospodarkach wysoko rozwiniętych, firmy przejmują inicjatywę w końcowej fazie edukacji zawodowej młodych ludzi, aby taniej i lepiej przygotować te osoby do pracy i to się opłaca. Za tymi wyzwaniami

cd. na str. 4

**cd. ze str. 3**

owników, co jest równie ważne jak systemy motywacyjne, rozwój pracowników, budowanie kultury organizacyjnej, czy elastyczność zatrudnienia. Bezpieczeństwo zatrudnienia wpływa na jakość usług, zmniejsza absencję i fluktuację kadr. To z kolei przekłada się na satysfakcję klien-

ta, rośnie firma na rynku, a w efekcie ma to wpływ na wyniki finansowe. Niemal wszyscy zgodzili się z tym, że istnieje konieczność zwrócenia się w kierunku usprawniania funkcjonowania działów HR, ale też należy unikać maksymalnej automatyzacji procesów, aby nie utracić cech typowych dla działań HR. Ważne jest też, aby w dostosowywaniu działań HR do

realizacji strategii firmy nie tracić z oczu potrzeb pracowników, zarówno w sferze kulturowej jak i rozwojowej.

I Spotkanie HR Managerów w Logistyce odbyło się 23 stycznia 2013 r. w Warszawie, organizatorem był portal Pracujwlogistyce.pl, a partnerem HRM partners.

(opr. Beata Trochymiak)

**Największe zagrożenia wskazane przez managerów HR w logistyce w 2013 r.**

Nacisk na zmniejszenie kosztów wynagrodzeń	60%*
Oszczędności narzucone ogólnie przez centralę, bez uwzględniania lokalnej specyfiki	40%
Prawdopodobieństwo wystąpienia rotacji i trudności w poszukiwaniu pracowników	30%
Prawdopodobieństwo zwolnień	30%
Zmniejszenie budżetu na szkolenia	30%
Planowane zmiany w firmie i związana z tym niepewność	30%
Wprowadzenie nowych przepisów prawnych	20%

(\*odsetek firm wskazujących danych obszar jako zagrożenie – na podstawie ankiety Pracujwlogistyce.pl, przeprowadzonej wśród managerów HR w styczniu 2013 r.)

**Zaplanowane działania HR w logistyce w 2013 r.**

Większa świadomość kadry menadżerskiej dotycząca problemów zarządzania ludźmi	90%*
Wprowadzenie lub zmiana systemu ocen	50%
Wprowadzenie lub znaczna zmiana systemów wynagradzania	50%
Wzmocnienie wizerunku firmy na rynku pracy	40%
Wprowadzenie/ulepszenie systemu IT	40%
Badanie satysfakcji pracowników	30%
Zwiększenie poziomu komunikacji wewnętrznej	30%
Kontakt z uczelniami i prowadzenie programu stażowego dla studentów	20%

(\*odsetek firm wskazujących danych obszar jako zaplanowane działanie HR 2013 r. – na podstawie ankiety Pracujwlogistyce.pl, przeprowadzonej wśród managerów HR w styczniu 2013 r.)

Dyrektorzy działów HR najbardziej w 2013 r. obawiają się konieczności wprowadzenia oszczędności, które postrzegają jako zagrożenie czy ryzyko niosące ze sobą zmniejszenie środków na wynagrodzenia czy nowe projekty. Z pewnością nacisk na zmniejszenie wynagrodzeń będzie skutkowało zwiększeniem niezadowolenia pracowników, spadkiem motywacji oraz zwolnieniami. Jednocześnie wszyscy mają świadomość, że bardzo restrykcyjna polityka kosztowa jest w tym sektorze konieczna i decyduje o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Wprowadzenie nowych projektów jest również związane z oszczędnością czasu (systemy informatyczne usprawniające pracę) czy optymalizacją kosztów wynagrodzeń (zmiana lub wprowadzenie nowych systemów płac).

Negatywne skutki związane z obniżaniem kosztów wynagrodzeń mają być równoważone poprzez lepszą jakość zarządzania ludźmi oraz umocnienie wizerunku firmy na rynku pracy. Szczególną uwagę managerowie HR kierują na zwiększenie świadomości kadry menadżerskiej w zakresie kierowania zespołami, prawie wszyscy ankietowani wskazali ten punkt jako szansę na poprawę efektywności w obszarze HR w 2013 r.

(opr. Anna Galewska)



**Dorota Strzelec**

psycholog pracy i konsultant ds. zarządzania kadrami,  
dyrektor firmy doradczej StaffPoland Sp. z o.o



## Łagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia, czyli jak przetrwać kryzys

Spowolnienie gospodarcze bądź okresowy spadek zamówień to wyzwania, przed którymi w ostatnich latach staje coraz więcej przedsiębiorstw. Kiedy wyczerpują się możliwości doraźnych oszczędności (np. renowacja kontraktów z dostawcami, ograniczenie budżetu szkoleń, rezygnacja z niektórych świadczeń pozapłacowych), przychodzi trudny moment analizy ilości oraz wydajności zatrudnianych pracowników.

Jednocześnie częste wahania koniunktury gospodarczej znacząco zmieniły świadomość pracodawców – coraz więcej firm w trudnej sytuacji stara się aktywnie poszukiwać możliwości różnych form redukcji kosztów pracy i restrukturyzacji zatrudnienia, traktując zwolnienia grupowe jako rozwiązanie ostateczne.

Z roku na rok rośnie także odsetek pracodawców przykładających dużą wagę do łagodzenia skutków trudnych decyzji personalnych, przede wszystkim poprzez otwartą komunikację z załogą oraz zapewnienie wsparcia zwalnianym pracownikom.

W przypadku konieczności redukcji kosztów przy okresowej dekoniunkturze, pracodawcy mogą korzystać z rozwiązań w zakresie:

- Kosztów zatrudnienia – np. redukcja wymiaru etatu, zamrażanie premii i dodatków, czasowe obniżenie wynagrodzenia;
- Czasu pracy – np. urlopy bezpłatne, wypoczenie pracowników innemu pracodawcy;
- Zmian organizacyjnych – np. szkolenia wewnętrzne, zmiany stanowisk lub zakresów obowiązków, przekwalifikowanie pracowników.

Niezależnie od charakteru podejmowanych działań oszczędnościowych, warto jest szczególnie zadbać o firmowe talenty i kluczowych pracowników, aby ich dobrowolne odejścia nie wpłynęły dodatkowo na pogorszenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

### Odejścia bez zwolnień

W większych firmach coraz bardziej popularne stają się tzw. programy dobrowolnych odejść (PDO). Rozwiązanie to znacznie ogranicza poziom napięcia wśród załogi i wpływa na wizerunek pracodawcy, eliminując przy tym ryzyko ewentualnych roszczeń pracowniczych i procesów sądowych. Ważną zaletą PDO jest także możliwość objęcia programem osób, które w standardowej procedurze byłyby objęte ochroną przed zwolnieniem. PDO wiąże się natomiast z koniecznością zapewnienia budżetu na zachęty finansowe dla pracowni-

ków, które mogą obejmować nie tylko dodatkowe odprawy, ale też różne świadczenia socjalne lub program outplacement pomagający znaleźć nową pracę.

Pracodawcy muszą jednak uważać, aby nie wpaść w pułapkę utraty najbardziej cennych pracowników w ramach PDO. Można tego uniknąć konstruując odpowiednio regulamin programu.

### Kiedy zwolnień nie da się uniknąć

Niezależnie od ilości zwalnianych pracowników powinien być to dobrze przemyślany i zaplanowany proces, aby uniknąć ryzyka dodatkowych roszczeń. Najważniejszą kwestią jest ustalenie kryteriów doboru pracowników do zwolnień z przyczyn ekonomicznych, tak aby były one zgodne z przepisami prawa oraz nie dyskryminujące. Z naszego wieloletniego doświadczenia wynika, że najczęstsze przyczyny roszczeń zwalnianych pracowników obejmują: brak sformalizowanej oceny pracy – systemu ocen, zbyt ogólne podanie przyczyn zwolnienia pracownika, dyskryminujące kryteria jako podstawa wyboru pracownika do zwolnienia, niewłaściwą podstawę prawną zmiany warunków zatrudnienia, konflikty pracownicze lub zarzuty mobbingu wynikające z napiętej sytuacji.

## Pokolenie Y przy wyborze pracodawcy kieruje się innowacyjnością firmy

Aż 78 proc. pracowników z pokolenia Y (urodzonych po 1982 r.) uważa innowacyjność za kluczowy czynnik rozwoju biznesu. Dodatkowo aż dwie trzecie badanych przy wyborze miejsca zatrudnienia kieruje się właśnie innowacyjnością firmy. Jednocześnie jednak tylko co czwarty respondent chwali swojego szefa za dostateczne wsparcie jego

innowacyjnego podejścia do pracy. Najczęstszą przyczyną krótkowzroczności zarządców i menedżerów jest brak pieniędzy i w dalszym ciągu konserwatywne podejście do biznesu – tak wynika z globalnego badania „Millennial Innovation Survey” przeprowadzonego przez firmę doradczą Deloitte w 18 krajach świata.

Jedna trzecia respondentów zalicza innowacyjność do trzech najważniejszych celów biznesowych, które powinna stawiać sobie każda nowoczesna firma. Tylko dwa procent więcej wskazało zysk finansowy. 87 proc. badanych uważa, że sukces w biznesie powinien

cd. na str. 6

## cd. ze str. 5

być mierzony właśnie poziomem innowacji, ale nie tylko wynikami finansowymi. Badanie pokazało, że pokolenie Y charakteryzuje się postawami prospołecznymi. Siedmiu na dziesięciu badanych uważa, że innowacje w biznesie mają przełożenie na rozwój społeczny, a 36 proc. wymienia poprawę sytuacji społecznej jako jeden z priorytetowych celów biznesowych. Dodatkowo młodzi ludzie uważają, że biznes który musi dokonywać ciągłych innowacji ma większy wpływ na społeczeństwo (45 proc.) niż władza publiczna (18 proc.) oraz ośrodki akademickie i naukowe (17 proc.). Okazuje się, że najbardziej innowacyjnym sektorem są dla nich TMT – Technologie, Media i Telekomunikacja (52 proc.), dobra i usługi konsumpcyjne (47 proc.) oraz produkcja (37 proc.) Najmniej zaś: szkolnictwo (27 proc.), energetyka (18 proc.), władze centralne (15 proc.) oraz sektor finansowy (14 proc.).

Innowacyjność jest ważna także z punktu widzenia rozwoju osobistego przedstawicieli pokolenia Y. Dwie trzecie z nich deklaruje, że przy wyborze potencjalnego pracodawcy bierze pod uwagę właśnie ten czynnik. Powinien to być ważny sygnał dla szefów firm, biorąc pod uwagę fakt, że do 2025 r. aż 75 proc. zatrudnionych będą stanowić ludzie z pokolenia Y.

60 proc. respondentów jest zdania, że pracują obecnie dla innowacyjnych organizacji. Jeszcze mniej, bo już tylko nieco więcej niż połowa badanych osób uważa, że praca pomaga rozwijać ich innowacyjność. W tym obszarze nie mają też wsparcia w szefostwie, gdyż tylko 26 proc. młodych ludzi jest zdania, że ich przełożeni zachęcają swoich pracowników do innowacyjności (dzielenie się pomysłami niezależnie od stażu pracy, kreatywność w wykonywaniu zadań etc).

Co najczęściej stoi na przeszkodzie, aby zmienić ten stan rzeczy? Dla 22 proc. badanych jest to brak środków finansowych, dla 20 proc. przeszkodą jest wewnętrzna kultura danej firmy, a dla 12 proc. bariery stwarza środowisko zewnętrzne (rząd, sytuacja ekonomiczna, biurokracja).



O badaniu „Millennial Innovation Study”: wyniki badania zostały przedstawione przez firmę doradcą Deloitte podczas ostatniego Światowego Forum Ekonomicznego w Davos. Ankieta została przeprowadzona przez firmę Millward Brown w okresie 19.11–19.12.2012 r. na grupie 4982 respondentów. Około 300 wywiadów dotyczyło jednego z szesnastu następujących krajów: USA, Kanada, Afryka Południowa, Brazylia, Holandia, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Hiszpania, Rosja, Korea Południowa, Indie, Australia, Japonia, Chiny, Azja Południowo-Wschodnia (Singapur, Tajlandia, Malezja).

## Nienależycie wykonane obowiązki mogą skutkować nieodpłatną pracą po godzinach

Zdarza się, że pracownik, który niedbale wykonał powierzone przez pracodawcę zadanie jest zmuszony do pozostania na stanowisku pracy po godzinach. Czy w tej sytuacji wykonuje pracę, która kwalifikuje się jako nadliczbowy czas pracy?

Normy czasu pracy określają górną granicę czasu, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy na dobę bądź tygodniowo w danym okresie rozliczeniowym. Są one ustalone w KP, ale mogą również wynikać z umowy, układu zbiorowego pracy czy regulaminu pracy. Zgodnie z art. 129 § 1 KP czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy. Przekroczenie tygodniowej czy pięciodniowej uśrednionej normy czasu pracy przyjętej w danym okresie rozliczeniowym jest pracą w godzinach nadliczbowych.

### Wadliwie wykonana praca a obowiązki pracownika

Podwładny jest zobowiązany wykonywać swoją pracę z należytą starannością, co wynika zarówno z umowy o pracę, jak i z zasady

dbałości o dobro zakładu pracy (art.100 § 2 pkt 4 KP). Zgodnie z art. 82 KP za wadliwie wykonanie produktów lub usług z winy pracownika wynagrodzenie nie przysługuje jeśli pracodawca tę winę mu udowodni. Czas pracy wykorzystany przez podwładnego na usunię-

Zgodnie z art. 151 § 1 KP praca w godzinach nadliczbowych to praca wykonywana ponad obowiązujące pracownika normy czasu pracy a także praca wykonywana ponad przedłużony dobowy wymiar czasu pracy, wynikający z obowiązującego pracownika systemu i rozkładu czasu pracy.

cie wady powstałej z jego winy nie może być dodatkowo wynagradzany. W tym miejscu warto przytoczyć argumentację sądów w podobnych przypadkach. W wyroku Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 20 listopada 1997 r., sygn. akt: III APa 63/97, sąd rozważał czy pracownikowi pracującemu w zadaniowym systemie pracy może być przyznane wynagrodzenie za usuwanie usterek powstałych w wyniku wadliwie wykonanej pracy w czasie godzin nadliczbowych. Według sądu usuwanie następstw wadliwie wykonanej pracy czy usterek nie należy do czasu pracy zatrudnionego oraz praca tego rodzaju nie stanowi pracy

w godzinach nadliczbowych. Podobnie argumentował Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 6 marca 2008 r., sygn. akt: II PK 185/07 gdzie w zasadzie powtórzył powyższą tezę.

Niedopuszczalna odpowiedzialność zbiorowa  
Jeśli pracodawca nie jest w stanie określić, który z podwładnych wadliwie wykonał pracę nie może zobowiązać całego bądź określonego zespołu pracowników do poprawienia usterek po godzinach pracy. Odpowiedzialność za niewłaściwie wykonaną pracę może ponieść tylko konkretny pracownik, któremu pracodawca udowodni winę (wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z 29 lutego 2008 r., sygn. akt: III APa 272/06).

Jeżeli wadliwie wykonana praca była wynikiem błędu pracownika, za którą on ponosi winę a pracodawca jest w stanie mu ją udowodnić, to wówczas taka praca wykonywana po godzinach nie jest uznawana za pracę w nadgodzinach. Oznacza to, że pracownikowi nie przysługuje z tego tytułu dodatkowe wynagrodzenie.

Opr. komentarza Agnieszka Janowska, radca prawny i dyrektor departamentu prawa pracy w TGC Corporate Lawyers

## Przewodnik po opłatach drogowych cz. II

# Austria – GO Maut

W Austrii opłaty drogowe obowiązują od 1 stycznia 2004 r. System obsługujący austriackie myto nazywa się GO Maut. Składa się z dwóch elementów widocznych dla kierowców: bramek poboru opłat i urządzeń pokładowych GO-Box. Podobnie jak w Polsce, posiadanie urządzenia pokładowego jest obowiązkowe dla pojazdów ciężarowych o DMC powyżej 3,5 t.

### Kto płaci i jak dokonuje się opłat w GO Maut?

Opłatom za autostrady oraz odcinki specjalne podlegają wszystkie pojazdy poruszające się po austriackich drogach. W przypadku samochodów do 3,5 t wymagany jest wykup winiety. Samochody ciężarowe powyżej 3,5 t oraz autobusy mają obowiązek zainstalowania na przedniej szybie urządzenia pokładowego GO-Box. Urządzenia stanowią własność ASFINAG (operatora autostrad w Austrii), który wynajmuje je za jednorazową opłatą manipulacyjną 5,00 euro. Jeżeli użytkownik rezygnuje z urządzenia, musi zwrócić je operatorowi autostrad. Urządzenie można odebrać w punktach dystrybucji GO w Austrii, na terenach przygranicznych oraz na wybranych stacjach benzynowych. **Wykaz punktów GO:** <http://www.go-maut.at/services/go-vertriebsstellen-suche>. Pojazdy o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 t zostają zaszeregowane do jednej z czterech kategorii (A, B, C, D). Kategoria zależna jest od liczby osi oraz klasy EURO. Im mniej ekologiczny pojazd tym wyższe są jego stawki za kilometr.

### Rejestracja w systemie

Operator ASFINAG przygotował dwa sposoby pobierania opłat w systemie GO: pre-paid oraz post-paid. GO Maut zapewnia bezproblemowe odbieranie urządzeń Go-Box oraz rejestrację w systemie. W dowolnym punkcie dystrybucyjnym GO, należy wybrać sposób

rozliczania opłat (pre-paid lub post-paid) oraz zadeklarować klasę EURO pojazdu. Do urządzenia pokładowego zostanie następnie wgrany numer rejestracyjny pojazdu, liczba jego osi oraz klasa emisji spalin. Po zamontowaniu GO-Box na przedniej szybie, należy upewnić się, że urządzenie działa, po czym można bezpiecznie wyruszyć w trasę. **UWAGA!** Należy pamiętać, że mamy 14 dni na potwierdzenie klasy EURO naszego pojazdu w ASFINAG (od IV klasy w górę), świadectwo EURO można przesłać faksem. Kierowca powinien posiadać przy sobie dokumenty, które potwierdzą klasę EURO podczas kontroli.

### Jak dokonywać płatności – gotówką czy kartą?

System **pre-paid** działa tak samo jak jego polski odpowiednik, viaTOLL. Urządzenie pokładowe należy naładować środkami za pomocą gotówki lub karty paliwowej, albo bankowej. Za każde przejechanie pod bramką zostanie ściągnięta odpowiednia kwota ze środków, którymi został wcześniej zasilony GO-Box. Minimalna kwota doładowania GO-Box (z VAT) wynosi 75 euro, a maksymalna 500 euro na każdy GO-Box. Przy pierwszym odbieraniu urządzenia kwota wpłacona na urządzenie zostanie powiększona o 5 euro (opłata manipulacyjna). Środki zgromadzone na urządzeniu są ważne przez 2 lata (od daty ostatniego doładowania) i przepadają po 5 latach od ostatniego doładowania.

Płatność odroczone **post-paid** działa analogicznie jak w Polsce i Niemczech. Urządzenia nie trzeba wcześniej zasilać środkami. Rozwiązanie post-paid zwalnia kierowcę z ciągłego monitorowania środków na urządzeniu oraz upraszcza księgowanie opłat z tytułu e-myta. Ten sposób płatności zalecany jest firmom wykonującym częste przejazdy po Austrii. Każdorazowo po przejeździe pod bramką, urządzenie GO-Box obciąży nasze konto odpowiednią

opłatą. Następnie otrzymamy fakturę za przejechane w danym okresie odcinki dróg. Płatności w systemie post-paid można regulować za pośrednictwem operatora kart paliwowych DKV (poprzez urządzenie pokładowe) lub przy pomocy kart kredytowych. Prowizje i termin spłaty jak i dostarczania faktur zależą od indywidualnych umów z pośrednikami. Skorzystanie z usług operatorów kart, jak DKV, jest szczególnie wygodna dla firm, które dużo podróżuje za granicą. Jedyne, co musimy zrobić, to wpisać numer karty paliwowej podczas wypisywania wniosku do GO-Box.

– Jeżeli skorzystamy z karty paliwowej DKV, faktury otrzymamy dwa razy w miesiącu z 21-dniowym terminem zapłaty. Faktura taka wykaże wszystkie opłaty poniesione w trasie. Tankując paliwo w Austrii, następnie przejedziemy autostradami do Niemiec i tam po raz kolejny napelnimy bak płacąc za wszystko kartą DKV. Te wszystkie transakcje – myto austriackie i niemieckie oraz tankowania – będą figurowały w fakturze. Według analiz DKV dzięki takim porządkom w rachunkach można zaoszczędzić nawet do 60 proc. nakładu pracy związanego z księgowaniem poszczególnych transakcji – **mówi Agnieszka Jaskulska, doradca DKV Euro Service Polska.**



## TOLL2GO

Podróżując często po Niemczech i Austrii, warto pamiętać, że od września 2011 r. na terenie tych państw działa wspólny system poboru e-myta o nazwie TOLL2GO. Dzięki niemu możemy opłacać autostrady w obu krajach przy pomocy jednego urządzenia pokładowego Toll Collect. Usługa ta jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstw transportowych, często korzystających z dróg Austrii i Niemiec. Usługa TOLL2GO oferowana jest bezpłatnie klientom ASFINAG (austriacki operator autostrad) i Toll Collect (niemiecki operator autostrad). Jedyne przedsiębiorcy, którzy zawierają umowę po raz pierwszy, muszą uiścić jednorazową opłatą manipulacyjną w ASFINAG, która wynosi 5 euro. **UWAGA!** Pomimo stosowania jednego, wspólnego urządzenia pokładowego rozliczanie opłat drogowych jest dokonywane odrębnie, w związku z czym otrzymamy jedną fakturę od ASFINAG

### Taryfy opłat drogowych w Austrii (euro/km) od 01.01.2012

Grupa taryfowa	Kategoria 2 (2 osie)	Kategoria 3 (3 osie)	Kategoria 4+ (4 i więcej osi)
A Klasy emisji EURO VI	0,145	0,2030	0,3045
B Klasy emisji EURO EEV	0,150	0,2100	0,3150
C Klasy emisji EURO IV + V	0,165	0,2310	0,3465
D Klasy emisji EURO 0 do III	0,187	0,2618	0,3927

cd. na str. 8



cd. ze str. 7

za opłaty w Austrii i drugą od Toll Collect za autostrady niemieckie.

#### Warunki korzystania z usługi

W celu zarejestrowania się w TOLL2GO niezbędna jest ważna umowa z Toll Collect oraz posiadanie działającego urządzenia pokładowego (OBU) Toll Collect. Opłaty drogowe TOLL2GO w Austrii można uiszczać wyłącznie w trybie post-paid. Usługi rejestracji i rozliczania tych opłat świadczą operatorzy wy-

branych kart paliwowych np. DKV. Jedynym sposobem na korzystanie ze wspólnego urządzenia OBU jest rejestracja internetowa za pomocą SelfCare. W celu skorzystania z SelfCare należy wejść na stronę operatora ASFINAG i wpisać numer Toll Collect. Program poprowadzi użytkownika tak, aby sam dokonał on rejestracji podając numer rejestracyjny, liczbę osi oraz klasę EURO. Platforma pozwoli także na selekcję środka płatności. Do wyboru mamy karty paliwowe (np. DKV), kredytowe, lub płatnicze. Przejście do systemu na TOLL2GO jest proste i nie zabiera

dużo czasu. Należy jednak zapoznać się dokładnie z samouczkiem, ponieważ SelfCare nie jest intuicyjny. **UWAGA!** Użytkownicy, którzy posiadają urządzenia GO-Box muszą je zablokować podczas rejestracji na platformie. Niestety na chwilę obecną SelfCare nie działa po polsku. Jeżeli pojazd był wcześniej wyposażony w GO-Box, zostanie on automatycznie zablokowany po aktywacji w TOLL2GO. W przypadku niemożności natychmiastowej aktywacji urządzenia, np. z powodu brakujących lub sprzecznych danych, użytkownik zostanie także o tym powiadomiony przez ASFINAG.

## O logistyce KOBIECY W LOGISTYCE fashion

w rozmowie z Beatą Stefańską-Borycką logistics manager Centrofashion, C-Trade Sp. z o.o



#### Jak trafiła Pani do logistyki?

– Po ukończeniu studiów na SGH wybrałam logistykę, jako ścieżkę mojego rozwoju zawodowego. Lubię logistykę i dobrze się w niej czuję. Pracę rozpocząłam 12 lat temu w AP Moller-Maersk, gdzie umożliwiono mi udział w programie MISE, dzięki czemu otrzymałam nie tylko możliwość poznania specyfiki działalności armatora morskiego, jak i operatora logistycznego, ale też rozwoju moich umiejętności zarządzania zespołem oraz współpracy w środowiskach multi-kultu-

ralnych. Częścią programu MISE była ekspatriacja do innego kraju, którą odbyłam w USA. Po powrocie z USA pracowałam jako zastępca kierownika ds. księgowości, a kiedy tylko otworzyła się możliwość zatrudnienia w dziale Projektów Globalnych w Damco, natychmiast z niej skorzystałam. W tym dziale, razem z zespołem, pracowaliśmy nad optymalizacją procesów magazynowych oraz dystrybucyjnych, projektowaniem nowych rozwiązań jak i audytami już istniejących. Następnie objęłam stanowisko kierownika ds. projektów, gdzie w dużej części byłam odpowiedzialna za logistykę kontraktową.

#### To skąd ta zmiana na branżę fashion?

– Po 10 latach pracy po stronie linii morskiej i operatora logistycznego, zaczęłam szukać nowych wyzwań, nowych projektów. Prawie dwa lata temu, akurat do Polski wchodziła nowa sieć obuwnicza z marką Centro, więc postanowiłam spróbować, złożyłam swoją aplikację i przeszłam proces rekrutacji. Od początku miałam możliwość budowania całego procesu logistycznego i zespołu pracowników, a także relacji z dostawcami. To bardzo ciekawe doświadczenie.

**Czy trudno było przestawić się z logistyki usługowej na logistykę po stronie klienta?**

– Nie miałam z tym żadnych problemów, a nawet przyznam, że łatwiej pracuje się po stronie klienta niż dostawcy usług. Biorąc pod uwagę firmę, która intensywnie rozwija się na nowym rynku, na pewno wiele więcej dzieje się w logistyce po stronie takiej firmy. Oprócz tworzenia i optymalizowania różnorodnych procesów (nie zawsze bezpośrednio połączonych z procesami logistycznymi), trzeba też budować relacje z innymi dostawcami usług oraz własnymi klientami wewnętrznymi (sklepami).

#### Co jest ważne w doborze dostawcy usług logistycznych w branży Fashion?

– W przypadku Centro było kilka podstawowych elementów – wspierające nasz rozwój rozwiązania IT, elastyczność i koszt. Nieodzownym ponadto było także spełnienie oczekiwań jakimi są szybka i poprawna komplectacja dostaw, dostawy na czas w wąskich okienkach czasowych a także elastyczne i konstruktywne reagowanie na potrzeby operacji. Możliwość zbudowania szczerych relacji i konstruktywnej współpracy z dostawcą usług logistycznych jest zdecydowaną wartością dodaną.

**Na ile są ważne kompetencje pracowników operatora, czy to również weryfikowaliście?**

cd. na str. 9



cd. ze str. 8

– Tak, to są bardzo ważne kwestie. Współpraca między klientem a dostawcą bazuje na kontakcie z pracownikami, począwszy od dyspozytorów, pracowników biura obsługi klienta, a skończywszy na współpracy na szczeblu zarządczym. Jeżeli na wielu płaszczyznach pracownicy obu firm potrafią się bez problemów porozumieć, to wszystkie procesy zadziałają tak jak trzeba.

#### Co jest największym wyzwaniem w logistyce fashion?

– Bardzo szybkie wymiany kolekcji, częste i często niewielkie dostawy do sklepów, krótki czas życia produktu, jego zwroty oraz bardzo duże pick-i sezonowe. Generalnie mówiąc, obsługa dużej ilości przybywających w jednym momencie kontenerów, z jednoczesną szybką wymianą kolekcji i wysokimi wahaniami popytu. To również trudne wyzwanie po stronie operatora logistycznego, który musi zagwarantować sporą powierzchnię magazynową w wybranych czasookresach, a poza tymi okresami także zorganizować tak operacje magazynowe, aby ta powierzchnia oraz zasoby ludzkie były wykorzystane przez innych klientów.

#### Czy logistyka może być elementem konkurencyjności w branży fashion?

– Oczywiście i to dzięki całemu łańcuchowi dostaw oraz jego ciągłej optymalizacji. Począwszy do momentu planowania

załadunku towaru do kontenerów maksymalizujące wykorzystanie ich pojemności, odpowiedniej kolejności załadunków na statek, tak aby w odpowiednim czasie towary dotarły do portu i magazynu przeznaczenia, a następnie do sklepów. Nieodłącznym jest także planowanie wielkości zapasów i możliwości operacyjnych magazynu. Poza tym jest wiele procesów, które trzeba ciągle optymalizować i łączyć w jedną całość – prace w magazynie, minimalizacja stock-ów, dystrybucję krajową i zagraniczną, płynność płatności, etc. Cały czas trzeba też pamiętać, że logistyka jest działem kosztotwórczym, od którego wymaga się maksymalnej optymalizacji kosztów i który jest zazwyczaj usytuowany pomiędzy finansami, zakupami, marketingiem i sprzedażą. Gdzie trzeba łączyć informacje z każdego z tych miejsc i je przetwarzać. Pod tym względem nie jest łatwo, choć na pewno ciekawie.

#### A jak kryzys wpływa na logistykę fashion i jak ta branża odczuwa trudny czas w gospodarce?

– Nie odczuwamy jakoś specjalnie kryzysu, bo nasza sieć została zbudowana w oparciu o wyzwania kryzysowe. Czyli jest to marka modnych butów na kieszeń młodych dorosłych. W ciągu 1,5 roku zbudowaliśmy sieć 58 sklepów (w tym 3 w krajach Bałtyckich). Cała sieć Centro i Centroobuv liczy ok. 900 sklepów. Pomimo kryzysu rozwijamy się bardzo dynamicznie.

#### Czy zamierzacie wejść na rynek e-commerce, który w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie?

– Myślmy nad uruchomieniem sprzedaży internetowej, nie wykluczone że będzie to zrobione przy współudziale operatora logistycznego. Mamy propozycję obsługi kanału internetowego, ale jest to decyzja, która musi wyjść od zarządu. Na pewno jest to potencjalny kierunek naszego rozwoju w przyszłości.

#### Co się Pani podoba w logistyce, a czego Pani nie lubi, i jeśli nie logistyka to co by to było?

– Praca w logistyce jest przyjemna i ciekawa, więc raczej nie wyobrażam siebie w innej branży. Ale gdybym miała poważnie zastanowić się nad innym kierunkiem rozwoju, to zapewne pomyślałabym nad którymś z moich hobby tj. projektowanie wnętrza czy krajobrazów.

#### Jaki jest największy Pani sukces w dotychczasowej karierze?

– Trudno powiedzieć, ale na pewno za sukces uważam zbudowanie mojego obecnego zespołu logistycznego. Mam wspaniałych, zgranych i zmotywowanych 8 pracowników, o zróżnicowanych kompetencjach, którzy doskonale współpracują w każdej, nawet najtrudniejszej kryzysowej sytuacji. I z tego jestem naprawdę dumna.

Dziękuję za rozmowę,

Beata Trochymiak

## Specjalizacja usług logistycznych, a wymagania kompetencyjne pracowników

Tyle ile branż, produktów, usług, tyle różnych kompetencji istnieje na rynku pracy. Logistyka jest takim sektorem usług, który oprócz typowych kwalifikacji potrzebnych do obsługi łańcuchów dostaw i transportu wymaga dodatkowych. Jakich? Związanych z tym, jakiego klienta, czy też grupę klientów dany operator obsługuje. Inne wymagania będą w obsłudze farmacji, inne produktów mrożonych, a jeszcze inne w automotive, czy produkcji.

Specjalizacja usług pozwala operatorom logistycznym rozszerzać ofertę, a co za



tym idzie zwiększać swoją konkurencyjność na rynku. W związku z tym coraz więcej firm stawia na rozwój usług dedykowanych. Jednakże wymaga to dużych nakładów i czasu na szkolenia pracowników.

– Specjalizacja usług logistycznych związanych z obsługą rynku farmaceutycznego powoduje, że zatrudniony personel musi zostać dodatkowo wyszkolony w za-

cd. na str. 10

## cd. ze str. 9

kresie podwyższonych wymagań co do przyjmowania, składowania i wydawania produktów leczniczych. Dzieje się tak w związku z koniecznością zapewnienia najwyższych norm bezpieczeństwa i wielopunktowej kontroli wydawanego produktu. Wstępne przygotowanie pracownika do pracy z lekami zajmuje około 2 tygodni, jednak doświadczenie potrzebne do sprawnej pracy z tego typu specjalistycznym produktem pracownik będzie zdobywał jeszcze co najmniej 6 miesięcy od czasu zatrudnienia i dedykowania do obsługi klientów farmaceutycznych – **wyjaśnia Jakub Bojakowski kierownik Farmaceutycznego Składu Konsygnacyjnego DSV Solutions.**

Kwestie szkoleń pracowników obsługujących magazyny firm farmaceutycznych określają przepisy prawa farmaceutycznego, które narzucają obowiązek szkolenia pracowników np. na stanowisko kierownika hurtowni. Nieco inaczej jest w przypadku specjalizacji w obsłudze branży automotive albo przemysłowej. Tutaj liczy się precyzja w dostawach na czas.

– Specjalizujemy się w obsłudze logistycznej klientów z branży produkcyjnej. Taka specjalizacja wymaga od pracowników nastawienia się na inną filozofię obsługi i w ogóle do obsługi Klienta. Zdarza się, że usługa zrealizowana w 99 proc. to czasami za mało, ponieważ właśnie ten jeden procent, którego się nie obsłuży powoduje zastoje produkcyjne wyceniane często w setkach tysięcy euro na godzinę. Oczywiście przy tak wysokich wymaganiach jakościowych oraz związanym z tym ryzykiem kosztowym, realizacja zamówienia wiąże się z bardzo dużym stresem, tak, więc osoby pracujące w logistyce obsługi tej branży muszą być wyjątkowo odporne na stres. Poza tym, więk-



szość firm z branży produkcyjnej lepiej lub gorzej opanowała i wdrożyła już metodykę Lean Management, co także narzuca pewną marszrutę pracy, a nawet specyficzny język komunikacji – **mówi Aleksander Zacirka dyrektor TLI z GEFCO Polska Sp. z o.o.**

Znalezienie pracowników na rynku z odpowiednimi kwalifikacjami nie jest łatwym zadaniem.

Liczą się nie tylko twarde kompetencje, ale nawet samo nastawienie do akceptacji pracy w określonym otoczeniu i chęć do nauki oraz co najważniejsze, szybkość reakcji i odporność na stres. Jak zwraca uwagę Aleksander Zacirka z GEFCO – jeśli pracownik ma odpowiedni „mind set”, przygotowanie go do pracy i wyekwipowanie w twarde narzędzia poprzez szkolenia nie stanowi już większego problemu.

#### Czy specjalizacja się opłaca?

Przedstawiciele branży na pytanie czy specjalizacja się opłaca, jeśli wymaga tak dużych nakładów i wysokich kwalifikacji pracowników? – odpowiadają tak, ale są pewne ograniczenia. Na pewno bez względu na sytuację gospodarczą specjalizacja pomaga firmie logistycznej rozwijać się stabilnie i w konkretnym kierunku. Ale kiedy rynek jest nieprzewidywalny, co obserwujemy od kilku lat, rozsądne wydaje się oparcie na więcej niż jednej branży.

– Ma to swoje uzasadnienie w momencie kryzysu jednej z nich, ponieważ można oprzeć się na innych. Ma to również sens od strony odmiennej sezonowości w ciągu roku różnych grup Klientów. Dzięki temu łatwiej jest zoptymalizować zasoby niezbędne do prowadzenia operacji. Specjalizujemy się w kilku branżach – alko-

holowej, AGD oraz elektronice, a w skali globalnej – motoryzacyjnej i odzieżowej. Globalne doświadczenia wykorzystujemy również w kraju, by zachęcić Klientów do rozpoczęcia czy też rozwijania współpracy z nami. Lista referencyjna obsługiwanych przez nas Klientów pomaga nam zdobywać kolejnych z danej branży. Jest dowodem i zapewnien-



niem ze strony operatora, że doskonale rozumie specyfikę danego sektora – **mówi Jacek Przybyłowski dyrektor ds. rozwoju Hellmann Worldwide Logistics Polska.**

Ale specjalizacja stwarza też pewne zagrożenia – szczególnie w branży automotive, gdzie należy za wszelką cenę dążyć do dywersyfikacji rynków, na których się działa.

– Branża ta jest tak uzależniona od wyników produktu krajowego brutto, że praktycznie można obserwować liniową zależność. Dlatego naturalnym jest zaistnienie w innych branżach, mniej zależnych od kryzysu. W efekcie można przedstawić bardziej atrakcyjną cenowo ofertę na usługi we wszystkich sektorach rynku. Ważnym jest także pozyskiwanie know – how specyficznego dla każdej z branż, co można ewentualnie wykorzystywać do podniesienia produktywności i jakości w innych sektorach – dodaje Aleksander Zacirka z GEFCO.

Jeżeli firma chce utrzymać się na rynku a tym bardziej rozwijać, musi umiejętnie dostosować się do zmiennych oczekiwań zróżnicowanych klientów.

– Niewątpliwie specjalizacja usług w logistyce ułatwia dotarcie do konkretnej grupy klientów. Jednak to wszechstronność daje możliwość dotarcia do wszystkich zainteresowanych usługą. Wszechstronność ułatwia pozyskiwanie nowych zleceniodawców, ale jeżeli firma chce utrzymać klienta musi utrzymywać również wysokie wskaźniki jakościowe. W realizacji zleceń dla różnorodnej grupy klientów jednym z najważniejszych czynników wspomagających są eksperci, którzy swoim doświadczeniem dbają o zadowolenie klienta – **podsumowuje Katarzyna Kisielewska dyrektor zarządzająca PKS Ggdańsk-Oliwa SA.**

(opr. Beata Trochymiak)