



Pracuj w logistyce PDF



Jak wypełnić lukę pokoleniową w zawodach kolejarskich?

Branża kolejowa jest specyficznym rynkiem pracy. Długotrwały i skomplikowany system szkolenia oraz nabywanie uprawnień, a także niewystarczająca liczba szkół o profilu kolejowym mają wpływ na obecny brak specjalistów z uprawnieniami kolejowymi. Do tego dochodzi niska mobilność osób z niezbędnymi uprawnieniami oraz małe zainteresowanie młodych ludzi pracą na kolei.

– Obserwujemy problem z pozyskaniem specjalistów z branży transportu kolejowego, dlatego staramy się edukować młodych kandydatów do pracy, oferując im programy stażowe. Pożądanym profilem kandydata powinien charakteryzować się znajomością języka obcego, umiejętnością analitycznego myślenia, a także otwartością i chęcią uczenia się. Takich kandydatów trudno jest zdobyć, co stanowi wyzwanie zarówno dla młodych ludzi, jak i dla rynku edukacji – mówi **Christian**



Schreyer, prezes DB Schenker Rail Polska S.A.

Jak podkreśla przedstawiciel DB Schenker Rail – branża TSL stawia wysokie wymagania przed pracownikami, podczas gdy oferta edukacyjna uczelni wyższych,

jak i szkół średnich nie jest w pełni dostosowana do potrzeb rynku pracy. Proces kształcenia specjalistów z uprawnieniami kolejowymi jest długotrwały, a więc

cd. na str. 3

ZARZĄDZANIE KADRAMI s. 4

OKIEM REKRUTERA s. 6

KOBIETY W LOGISTYCE s. 9

Zmienić myślenie o kolei

Firmy kolejowe muszą stać się bardziej atrakcyjnymi pracodawcami, jeżeli chcą przyciągnąć młodych dynamicznych ludzi. Z pewnością potrzeba więc dobrego PR wokół transportu kolejowego, a dzięki temu – stworzenia dobrej współpracy ze szkolnictwem. Dobrym pomysłem byłoby np. tworzenie programów praktyk we współpracy z poszczególnymi przewoźnikami.

Firmowe talenty

Zidentyfikowanie talentów, odpowiednie pokierowanie ich rozwojem oraz utrzymanie w szeregach firmy należą do najważniejszych obowiązków dyrektorów personalnych. Pracownik, który może być określony mianem talentu, to osoba, która w sposób ponadprzeciętny przyczynia się do realizacji strategii organizacji i wyróżnia się wysokim potencjałem do dalszego rozwoju.

Dagmara Głowacka Kongsberg Automotive

– W logistyce pracuję od zawsze i lubię to, że ciągle dzieje się coś innego. Czasami mam tylko dosyć tego, że nie wszyscy rozumieją, że logistyka jest bardzo ważnym elementem wpływającym na konkurencyjność produktów. Na logistykę patrzy się jak na koszt i dlatego w dyskusjach o oszczędnościach logistyka jest na pierwszym miejscu, a o inwestycjach na ostatnim.

Branża TSL czeka na specjalistów

Wyniki cyklicznego badania dynamiki zatrudnienia Antal Global Snapshot wskazują, że optymizm pracodawców w Polsce nieco zmniejszył się w porównaniu z poprzednią edycją badania. Jednak pracodawcy z branży Transport, Spedycja Logistyka wciąż poszukują specjalistów i menedżerów.

W IV kwartale rekrutacje specjalistów i menedżerów deklarowało 52 proc. firm (w por. do 58 proc). Plany zatrudniania na początku 2013 r. ma 48 proc. respondentów. Pozytywnym znakiem jest stabilizacja wskaźnika zwolnień na stosunkowo niskim poziomie 16 proc. i prognoza na poziomie 17 proc. Pracodawcy wciąż poszukują wykwalifikowanych pracowników, choć z zatrudnianiem na dużą skalę wstrzymują się w oczekiwaniu na spodziewaną już w II kwartale poprawę sytuacji gospodarczej. – Większość firm jest nadal zainteresowana bieżącymi informacjami dotyczącymi dostępności kandydatów. Na razie prowadzone rekrutacje na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie związane są głównie z rozpoczętymi już w zeszłym roku projektami, ale otrzymujemy sygnały, że już niedługo najbardziej innowacyjne i dalekowzroczne firmy planują nowe inwestycje, co wpłynie na ponowny wzrost dynamiki zatrudnienia – komentuje Artur Skiba, dyrektor zarządzający Antal

International i wiceprezes Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia.

W branży Transport, Spedycja i Logistyka plany zatrudnienia specjalistów i menedżerów w I kwartale 2013 r. zadeklarowało 43 proc. pracodawców. Jednocześnie tylko 14 proc. planowało zwolnienia. – Logistyka jest barometrem, który pokazuje jak wyglądają tendencje rynkowe. Ponieważ sytuacja gospodarcza stała się nieco trudniejsza, dynamika zatrudnienia specjalistów i menedżerów w tej branży nieznacznie się zmniejszyła. Jednak wraz ze spadkiem liczby pracodawców planujących zatrudnienie, spadła również liczba przedsiębiorstw chcących zwalniać w pierwszym kwartale. To wskazuje na stabilizację. Warto zwrócić uwagę, że coraz częściej popularne staje się też zatrudnienie kontraktowe – zauważa Fabian Pietras, starszy konsultant Antal Engineering & Operations.

Kolejna edycja badania Antal Global Snapshot potwierdza dalsze przesunięcie aktywności rekrutacyjnej z tzw. gospodarek zachodnich do krajów uznawanych za gospodarki rozwijające się. Pośród badanych przez Antal International krajów, gdzie najczęściej firm zgłasza zapotrzebowanie na specjalistów i menedżerów, trzema są w Afryce – Botswana, Nigeria i Gha-

na. Z kolei na najniższych pięciu pozycjach znajdziemy aż cztery kraje członkowskie Unii Europejskiej: Portugalię, Włochy, Niemcy oraz Hiszpanię. – Polska pod kątem odsetka firm planujących zatrudnienie specjalistów i menedżerów w I kw. plasuje się w środku rankingu. Jednak biorąc pod uwagę również niski odsetek planowanych zwolnień można powiedzieć, że należy do jednych z najbardziej stabilnych rynków pracy – komentuje Artur Skiba, dyrektor zarządzający Antal International i wiceprezes Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia.

O badaniu

Trzynasta edycja badania Antal Global Snapshot przedstawia dane pozyskane w rozmowach z 16 832 przedsiębiorstwami z 52 krajów Europy, Azji, Afryki i obu Ameryk. Badanie przeprowadzono metodą CATI i CAWI. W anonimowym badaniu udział wzięli zarówno główni kierownicy, dyrektorzy, menedżerowie, jak i pracownicy działów HR przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i instytucji finansowych. W Polsce badanie objęło grupę 2743 pracodawców i przeprowadzone było w terminie od 8 października do 30 listopada 2012 r.

(red.)

Redakcja:

Beata Trochymiak – redaktor/wydawca portalu

e-mail: redakcja@pracujwlogistyce.pl

tel. +48 535 44 85 44

Dział marketingu i reklamy:

e-mail: reklama@pracujwlogistyce.pl

tel. +48 535 44 75 44

Dział techniczny:

e-mail: techniczny@pracujwlogistyce.pl

Dział reklamacji:

e-mail: reklamacje@pracujwlogistyce.pl

adres redakcji:

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

W NUMERZE:

Jak wypełnić lukę pokoleniową w zawodach kolejarskich?	1[3]
Branża TSL czeka na specjalistów	2
Konieczna jest zmiana nastawienia i sposobu myślenia o kolei	4-5
Pracodawcy kolejowi mają dwie możliwości: szkolić pracownika od podstaw, albo „podkupić” go z innej spółki	5
Jak rozpoznawać i rozwijać firmowe talenty?	6-7
Jak wykazać usługę transportu towarów dla kontrahenta z kraju UE w deklaracji VAT-7?	7-8
Koszty uzyskania przychodu członka zarządu będącego pracownikiem Spółki	8
Kobiety w logistyce – Dagmara Głowacka global logistics manager Kongsberg Automotive	9-10

Jak wypełnić lukę pokoleniową w zawodach kolejarskich?

cd. ze str. 1

i kosztowny, a odpowiedzialność za przygotowanie kadry do pracy w branży transportu kolejowego spoczywa po stronie pracodawcy. Ma to wpływ na jego rentowność oraz elastyczność w dostosowaniu firmy do zmieniających się warunków rynku.

– Właściwie wszystkie te czynniki wiążą się w logiczny ciąg – głównym problemem jest brak specjalistów. Obserwujemy wyraźną „lukę pokoleniową” w zawodach kolejarskich, która jest rezultatem wadliwego systemu szkolnictwa (likwidacja techników kolejowych) z jednej strony, a z drugiej brakiem perspektywicznego myślenia w zakresie polityki kadrowej na kolei. To spowodowało brak zainteresowania młodych ludzi koleją, spotęgowany dodatkowo nieadekwatnie niskimi zarobkami – komentuje **Wiga Cembrzyńska** przedstawiciel SNCF Fret Deutschland GmbH Przedstawicielstwo w Polsce.

Wymieniane problemy nie są niczym nowym i pogłębiają się już od kilku lat, ale szczególnie dotkliwy jest brak młodej kadry. Przykładem może być zawód maszynisty. Duża grupa osób wykonująca ten zawód jest w wieku 40+ i 50+. Oznacza to, że zbliża się czas naturalnej wymiany pokoleniowej. Niestety rynek nie oferuje gotowych do pracy kadr, na co wpływ mają różne przyczyny.

– Na przykład system edukacji w naszym kraju, w ramach którego przez pewien czas likwidowane były szkoły o profilach

technicznych. Sama młodzież wybierała raczej kierunki humanistyczne. W konsekwencji, spowodowało to, że na rynku pracy nie ma wykwalifikowanych pod kątem technicznym kandydatów. Dla pracodawcy oznacza to konieczność wypracowania niestandardowych, przynajmniej jak dotychczas, rozwiązań. My zdecydowaliśmy się inwestować w kształcenie nowych kadr we własnym zakresie. Coś czego nie możemy znaleźć na rynku pracy tworzymy sami – kształcimy przyszłych maszynistów – mówi **Beata Czemerajda** z PKP Intercity S.A.

Za dużo humanistów

Jak podkreślają przedstawiciele firm kolejowych – obecny system edukacji doprowadził do znacznego zmniejszenia liczby uczniów w technikach. W przedsiębiorstwach wykonujących usługi wymagające umiejętności technicznych, odsetek absolwentów liceów ogólnokształcących, którzy nie mieli żadnych doświadczeń zawodowych związanych z pracą chociażby w firmach produkcyjnych, wzrasta lawinowo.

– Obecnie na rynku pracy trudno jest pozyskać kandydatów, którzy posiadają uprawnienia do wykonywania obowiązków na konkretnych stanowiskach. Z perspektywy naszej Spółki – z uprawnieniami rewidenta taboru, ustawiacza lub maszynisty. Proces szkolenia na stanowiska związane z bezpieczeństwem i prowadzeniem ruchu kolejowego jest długotrwały, stąd dla każdego pracodawcy kolejowego dużą oszczędnością,

przede wszystkim czasu, jest zatrudnienie osób w pełni wykwalifikowanych – wyjaśnia **Marcin Karlikowski, dyrektor**



Biura Spraw Pracowniczych w Spółce „Koleje Mazowieckie – KM” – Dodatkowym warunkiem stawianym wszystkim kandydatom do pracy na stanowiska ściśle związane z bezpieczeństwem i prowadzeniem ruchu kolejowego jest doskonały stan zdrowia.

Co poza kadrą martwi branżę kolejową?

– Nieprzewidywalność w zakresie czasu przewozu na obsługiwanych trasach. Wiadomo, że stan infrastruktury kolejowej w Polsce jest katastrofalny (średnia prędkość handlowa to ok. 20 km/h), natomiast prace remontowe i modernizacyjne tę prędkość obniżają w sposób trudny do przewidzenia, co w dostawach typu „just-in-time” dyskwalifikuje przewozy kolejowe – mówi **Wiga Cembrzyńska** z SNCF Fret Deutschland.

Niezależni przewoźnicy kolejowi wielokrotnie zwracali uwagę na fatalny stan infrastruktury kolejowej w Polsce, co przy obecnych wysokich stawkach dostępu stanowi chyba największy hamulec rozwoju rynku kolejowego.

– Widzimy konieczność obniżenia stawek dostępu do infrastruktury. Niezrozumiałe jest dla nas, że za tak fatalny stan infrastruktury i niedogodności z tym związane, polscy przewoźnicy kolejowi muszą płacić tak wysokie stawki dostępu do infrastruktury, które należą do jednych z najwyższych w Europie Środkowej – uważa **Christian Schreyer** prezes DB Schenker Rail Polska. – Dodatkowym czynnikiem psującym rynek przewozów kolejowych w Polsce jest oferowanie przez niektórych przewoźników usług poniżej kosztów – podsumowuje **Christian Schreyer**.

Przewozy towarowe ogółem

		2012	2011	zmiana % 2012/2011
styczeń-listopad	masa [tysięcy ton]	213 422,05	228 914,04	-6,77%
	praca przewozowa [mln tono/km]	45 369,37	49 757,25	-8,82%

(źr. UTK – miesięczne statystyki rynku przewozów towarowych)

Przewozy pasażerskie ogółem

		2012	2011	zmiana % 2012/2011
styczeń-listopad	liczba pasażerów [tysięcy]	253 257,14	243 284,93	4,10%
	praca przewozowa [mln pas/km]	16 553,00	16 778,90	-1,35%

(źr. UTK – miesięczne statystyki rynku przewozów pasażerskich)

Opr. Beata Trochymiak

Konieczna jest zmiana nastawienia i sposobu myślenia o kolei

Rafał Milczarski

prezes Związku Niezależnych Przewoźników Kolejowych

Na pewno jednym z poważniejszych problemów kadrowych na kolei jest brak specjalistów. Głównie odczuwalny jest w przypadku wąskich specjalizacji. Poniekąd jest to również kwestia braku zainteresowania młodych ludzi – w takim sensie, że wiedza techniczna osób interesujących się koleją jest dość płytka. Zatrudnienie takiej osoby jest ryzykowne, gdyż nie wiadomo na ile jest w stanie nauczyć się teorii, a na ile poradzi sobie z praktycznymi aspektami wykonywanej pracy. Tymczasem nawet najmniejszy błąd może powodować zagrożenie w bezpieczeństwie ruchu kolejowego, a na takie ryzyko żaden pracodawca nie może sobie pozwolić. Kolejnym znacznym problemem są szkolenia: zarówno te na etapie nauki szkolnej jak i potem – specjalistyczne. Szkolenia praktyczne na uczelniach są słabe, natomiast w przypadku szkoleń specjalistycznych problemem jest długi czas szkolenia praktycznego, którego nie ma gdzie i u kogo przeprowadzać. Obecnie trzeba ponosić koszty zatrudnienia osób, które dopiero uczą się zawodu i które przez długi czas nie będą przydatne w pracy operacyjnej. Nie ma miejsca, gdzie młodzi mogliby przeszkolić się „od a do z”, a dopiero potem przyjść z CV do pracodawcy.

Procedury zniechęcają młodych

Niejasne często przepisy odnośnie użytkowania uprawnień kolejowych mogą być też zniechęcające dla młodych ludzi nie znających branży. Częste są różne interpretacje przepisów, co powoduje zagubienie lub zniechęcenie osób rozważających taką drogę kariery. Konieczna jest też zmiana nastawienia i sposobu myślenia o kolei (nie jako o archaicznym przeżytku ale o dynamicznie rozwijającej się branży, która ma obiecujące perspektywy rozwoju). Przykładowo, stanowiska dyspozytorów mogłyby cieszyć się analogicznym prestiżem jak np. kontrolerów lotu, jednakże powszechna opinia o pracy w branży kolejowej powoduje,

że pracy w tym kierunku poszukują głównie pasjonaci. Za istotną część złego wizerunku kolei jako całości odpowiada wizerunek kolei pasażerskiej, której problemy są bardzo szeroko komentowane w mediach. Tymczasem działający w znacznie większym stopniu o reguły rynkowe transport towarów koleją nie trafia na okładki gazet i czołówek wiadomości.

Luka pokoleniowa pogłębia się

Luka pokoleniowa wśród kadr spółek kolejowych staje się coraz bardziej widoczna i często niezmiernie utrudnia poprawną komunikację i przekazywanie wiedzy specjalistycznej. Dotyczy to zarówno stanowisk takich jak maszynista czy ustawiacz, jak również specjalistów z wąskich dziedzin administracji kolejowej. Dość istotnym problemem jest również ogólny wysoki wiek osób zatrudnianych na kolei, co w pewien sposób przekłada się na sposób myślenia o powierzonych pracy. Obecnie procesowany jest właśnie projekt rozporządzenia w sprawie świadectwa maszynisty (autorstwa związków zawodowych), w którym program szkolenia przewiduje, że okres szkolenia dla kandydata na maszynistę (łącznie z licencją) sięga aż 1,5 roku. Przypominam, że jest to czas, w którym kandydat musi być zatrudniony przez pracodawcę, który ponosi z tego tytułu koszty, a nie odnosi żadnej korzyści i nawet nie ma gwarancji, że kandydat ostatecznie te uprawnienia otrzyma.

Niska jest też wiedza o istnieniu kolei poza PKP, o tym, że istnieje wielu konkurencyjnych i nowoczesnych przewoźników, którzy – przy zachowaniu wszelkich standardów bezpieczeństwa – kolej traktują jak normalną działalność gospodarczą, w której jest miejsce na awanse, promocje, różnicowanie zarobków w zależności od osiągnięć i umiejętności, a nie tylko o wyłączności stażu pracy czy „zasług”. Problemem jest też słaba znajomość języków obcych.



Jak rozwiązać problemy polskiej kolei?

Dwufazowo – po pierwsze konieczne jest określenie potrzeb kadrowych i stworzenie konsekwentnej polityki kadrowej, a z drugiej strony niezbędne jest zaplecze szkoleniowo-edukacyjne. Przy takim deficycie na rynku niezbędne jest nie tylko dobre wykształcenie i pozyskanie pracowników, ale także zbudowanie adekwatnych programów dalszego kształcenia, awansów i programów lojalnościowych. Najważniejszym punktem jest rozwój edukacji oraz szkolenia pracowników. Jednakże same firmy kolejowe muszą stać się bardziej atrakcyjnymi pracodawcami, jeżeli chcą przyciągnąć młodych dynamicznych ludzi. Z pewnością potrzeba więc dobrego PR wokół transportu kolejowego, a dzięki temu – stworzenia dobrej współpracy ze szkolnictwem (co się dzieje, ale w małym zakresie lub nie wystarczająco konsekwentnie). Dobrym pomysłem byłoby np. tworzenie programów praktyk we współpracy z poszczególnymi przewoźnikami.

Problemów, z którymi mierzymy się, jest wiele i... ciągle przybywa nowych

Dotychczas zmagaliśmy się głównie ze zbyt wysokimi stawkami dostępu do infrastruktury kolejowej. Skutkiem tego nie tylko trudno jest przejmować ładunki z ciężarówek na kolej, ale coraz częściej mamy do czynienia z procesem przejmowania ładunków tradycyjnie obsługiwanych koleją przez transport drogowy. Sporym utrudnieniem jest kryzys gospodarczy oraz sytuacja wokół budowy sieci dróg

cd. na str. 5

cd. ze str. 4

publicznych i autostrad: bankructwa firm, brak nowych przetargów, niepewne oczekiwania na przyszłą perspektywę budżetową UE. Należy jednak pamiętać, że jest to poniekąd kwestia drugorzędna w stosunku do ogólnych warunków konkurencji z transportem drogowym. Obecny

poziom stawek dostępu powoduje, że nawet w czasach kryzysu sam przyrost pracy przewozowej na drogach jest większy niż jej całkowita wartość realizowana przez kolej.

Natomiast nowym problemem są plany tzw. „optymalizacji” długości sieci kolejowej, a więc planowanych wyłączeń z eksploatacji oraz prób przekazania linii

do samorządów. Pierwotnie mówiono nawet o planach likwidacji 4–5 tys. km linii kolejowych. Obecnie – na skutek gwałtownego sprzeciwu praktycznie całego środowiska kolejowego – jak ognia unika się tego słowa, ale doświadczenie uczy, że linie przekazane samorządom często są likwidowane, gdyż samorzady nie mają środków na ich utrzymanie.

Adam Bastian główny specjalista w Wydziale Kadr i Organizacji PKP

Szybka Kolej Miejska w Trójmieście Sp. z o.o.

Pracodawcy kolejowi mają dwie możliwości: szkolić pracownika od podstaw, albo „podkupić” go z innej spółki

Kolejowy rynek pracy w województwie pomorskim jest rynkiem wąskim. Zdarzają się więc sytuacje, gdy z uwagi na małą liczbę fachowców w danej branży (torowca, automatyk) pracownicy przechodzą od jednego pracodawcy do drugiego, by następnie powrócić do pierwszego. Determinuje to także postawę pracodawców, którzy mają dwie możli-



wości: albo szkolić pracownika od podstaw, albo „podkupić” osobę z innej spółki. W przypadku zatrudnienia absolwenta i szkolenia go od podstaw pracodawca odmładza zespół, zapewnia ciągłość pokoleniową, zyskuje osoby otwarte na nowe sposoby działania, jednakże szkolenie bywa kosztowne (jeżeli nie jest możliwe zorganizowanie odpowiedniego szkolenia w ramach firmy), a ponadto cykl szkolenia do momentu uzyskania uprawnień do samodzielnej pracy bywa – w przypadku stanowisk związanych z bezpieczeństwem ruchu pociągów dość długi. Zatrudnienie pracownika posiadającego już kwalifikacje do samodzielnej pracy w zawodzie typowo kolejowym wymaga znalezienia odpowiedniego kandydata, a także zaproponowania warunków płacy korzystniejszych niż dotychczasowy pracodawca.

Ograniczenia prawne

W sposób bezpośredni na kolejowy rynek pracy oddziałują przepisy prawne dotyczące warunków zatrudnienia na stanowiskach związanych bezpośrednio z bezpieczeństwem i z prowadzeniem ruchu pociągów oraz na stanowiskach w straży ochrony kolei, a także ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o emeryturach pomostowych (Dz.U. Nr 237 poz. 1656). Pierwsze z wymienionych przepisów określają wymogi w zakresie wykształcenia i stanu zdrowia, jakie trzeba spełniać, aby wykonywać prace na w/w stanowiskach. Z kolei ze wspomnianej ustawy wynika możliwość nieplanowanych odejść na emerytury maszynistów pojazdów trakcyjnych w obniżonym wieku z przyczyn zdrowotnych. Pracodawca musi zatem być przygotowany do zastąpienia maszynistów odchodzących w tym trybie. Restrukturyzacja kolei przeprowadzona w latach 90. i na początku XXI w., przejawiająca się zwolnieniami pracowników i znacznym ograniczeniem przyjęć nowych osób, a także opisana wyżej specyfika kolejowego rynku pracy, przejawiająca się tym, że jest on stosunkowo wąski, przyczyniły się do powstania luk pokoleniowych oraz upadku szkolnictwa kolejowego. Aktualnie pewnymi zagrożeniami w zakresie kadrowym są sytuacja demograficzna oraz poziom płac na samodzielnych stanowiskach technicznych.

W SKM stale zwiększa się udział pracowników powyżej 50 lat (np. w SKM w latach 2001–2003 pracownicy w wieku powyżej 50 lat stanowili 8–9 proc. załogi, a obecnie jest to ok. 30 proc.). Dlatego mimo konieczności ograniczenia kosz-

tów ogółem, w tym kosztów osobowych, niezbędne jest przyjmowanie nowych pracowników, chociażby w formie praktyk absolwenckich czy pracy tymczasowej, aby zapewnić niejako „sztafetę pokoleń”. Poziom płac, jaki możemy zapewnić, na samodzielnych stanowiskach technicznych (inżynierskich) nie jest do końca satysfakcjonujący. Skutkuje to, tym że pracownicy po zdobyciu pewnego doświadczenia odchodzą do firm mogących zapewnić lepsze warunki płacowe. Zaoferować możemy system benefitów, m.in. atrakcyjne zniżki na przejazdy pociągami w Polsce i za granicą, szeroki wachlarz świadczeń socjalnych, a także dogodne warunki podnoszenia kwalifikacji.

Dogonić rozwój technologiczny

Obecnie wszystkie spółki kolejowe nadrabiają zacofanie technologiczne. SKM wykorzystując środki unijne, środki z Funduszu Kolejowego oraz własne, inwestuje w modernizację taboru oraz infrastruktury. Stosowanie nowoczesnych technologii wymaga odpowiedniej wiedzy. Konieczne zatem jest przygotowanie odpowiedniej kadry. W naszej ocenie warto łączyć młodość z doświadczeniem, teorię z praktyką. Dlatego zapewniamy pracownikom dogodne warunki do podnoszenia kwalifikacji zawodowych w formie studiów, studiów podyplomowych oraz kursów zawodowych i doskonalących. Jesteśmy przekonani, że mimo pojawiających się przejściowo trudności w pozyskaniu pracowników, będziemy dysponować fachową kadrą pracowników zdolną do podejmowania nowych wyzwań.

Dorota Strzelec

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



Jak rozpoznawać i rozwijać firmowe talenty?

Zidentyfikowanie talentów, odpowiednie pokierowanie ich rozwojem oraz utrzymanie w szeregach firmy należą do najważniejszych obowiązków dyrektorów personalnych.

Kim jest talent?

Niektórzy ludzie posiadają pewne ponadprzeciętne uzdolnienia określone mianem talentu. Mogą to być zarówno cechy wrodzone, jak i nabyte predyspozycje. Oznaczają one także umiejętność łatwego przyswajania wiadomości oraz ich zastosowania w praktyce. Pracownik, który może być określony mianem talentu, to osoba, która w sposób ponadprzeciętny przyczynia się do realizacji strategii organizacji i wyróżnia się wysokim potencjałem do dalszego rozwoju. Pewne cechy charakteru sprzyjają możliwościom przekucia naturalnych uzdolnień w sukces. Służy temu między innymi poczucie sprawstwa i odpowiedzialności za swój los oraz nastawienie na samorealizację. Nie bez znaczenia pozostaje także zdolność autorefleksji, dystans wobec siebie i otoczenia oraz adekwatna samoocena i odporność na stres. Talent winien się charakteryzować kreatywnością, energią i pasją, która bardzo silnie motywuje do osiągania celów i przekraczania granic. W osiągnięciu sukcesu, mimo posiadanego potencjału, przeszkadza brak wiary w swoje siły i przekonanie o braku wpływu na własny los. Uzyskiwanie wysokich osiągnięć będzie dużo trudniejsze dla osób chwiejnych emocjonalnie, o niskiej, ale także przesadnie wysokiej samoocenie, czy zapatrzonych w siebie i nieposiadających odpowiedniego dystansu do otoczenia. Niestety nie każdy posiada wrodzone zdolności i ponadprzeciętne umiejętności. Większość ludzi osiąga sukcesy na długiej drodze samorozwoju. Na tej ścieżce może ich wesprzeć pracodawca, o ile umiejętnie rozpozna potencjał pracownika i da mu możliwości na jego wykorzystanie.

Jak rozpoznać talent?

Miarą wartości pracownika są aktualnie osiągnięte przez niego wyniki oraz posiadany potencjał, będący zapowiedzią dalszego rozwoju. Każdy ma swoje mocne i słabe strony,

a przy założeniu trafnego doboru ludzi do realizacji powierzonych zadań może się okazać, że wszyscy pracownicy firmy są talentami w swoim obszarze. Warto więc wnikliwie analizować umiejętności zatrudnionych na różnych szczeblach i inwestować w rozwój kompetencji nie tylko kilku wybranych „gwiazd”, ale większej części załogi. Jak wynika z różnych badań, coraz więcej polskich pracodawców stosuje to drugie podejście – traktowanie wszystkich pracowników jako puli potencjalnych talentów, przy założeniu trafnego doboru ludzi do określonych zadań oraz ukierunkowaniu rozwoju ich kompetencji. Główne metody identyfikacji potencjalnych talentów to rekomendacje przełożonych, okresowa ocena kompetencji oraz okresowa ocena osiąganych wyników. Przy tworzeniu profili pracowników o wysokim potencjale należy wziąć pod uwagę kilka kluczowych kompetencji takich jak: zdolności komunikacyjne, kreatywność i innowacyjność, orientacja na działanie, umiejętność szybkiego i trafnego podejmowania decyzji, orientacja na klientów, umiejętności interpersonalne, zdolność współpracy w zespole oraz umiejętności i wiedza specjalistyczna. Stosując na przykład ocenę 360 stopni, bada się kompetencje miękkie, które mogą być analizowane zarówno z punktu widzenia przełożonych różnych szczebli, jak i współpracowników czy podwładnych, a także klientów i odbiorców usług. Tak rozbudowany system oceny wymaga dużej ilości czasu i wysiłku wielu osób, co podnosi koszty. Zaletami podjęcia tak wszechstronnej oceny pracowników jest jednak uzyskanie obszernych informacji o jego zachowaniach w różnych kontekstach. Daje to szansę na poznanie mocnych i słabych strony ocenianego pracownika oraz obszarów wymagających dalszego rozwoju.

Inwestycja w rozwój pracowników

Sposobem na zwiększanie umiejętności i predyspozycji pracowników są programy rozwoju talentów. Programy takie promują aktywne uczenie się, dzielenie się wiedzą i otwartą komunikację. Dzięki temu kształtowane są pożądane postawy pracowników, którzy zy-

skują świadomość własnych atutów i słabości oraz potrzeb rozwojowych. Może się to przełożyć na wzrost lojalności i zaangażowania wobec firmy, która zainwestowała w ich rozwój osobisty. Niektóre przedsiębiorstwa wzbraniają się przed inwestowaniem w programy rozwojowe ze względu na relatywnie wysokie koszty ich przeprowadzenia i konieczność wygosparowania dodatkowego budżetu. Powszechną obawą wśród pracodawców jest ryzyko podkupienia przez konkurencję dodatkowo doinwestowanych pracowników. Nakłady niezbędne na realizację programu nie są wysokie w porównaniu z korzyściami wynikającymi z tej inwestycji. Znacznie więcej niż dbanie o rozwój własnej kadry może kosztować taktyka polegająca na podkupywaniu „gwiazd” od konkurencji. Dopływ „świeżej krwi” jest czasami cenny i pożądany, ale nie należy nastawiać się tylko na „łowy” zewnętrzne. Strategia taka może działać demotywująco na obecnych pracowników, powodować utratę nie odkrytych w porę talentów oraz negatywnie wpływać na wizerunek firmy. Talenty wychowane w firmie są także bardziej lojalne i zaangażowane. Znają przy tym specyfikę organizacji, a jak wykazują badania, pozyskanie osoby gdzie indziej odnoszącej sukcesy nie gwarantuje, że jej wyniki będą równie wysokie w nowej firmie. Indywidualny program rozwoju talentu powinien obejmować szczegółową diagnozę potencjału pracownika oraz wyznaczanie mu do realizacji konkretnych zadań i projektów. Pracownikowi warto również zapewnić doradztwo osobiste np. w zakresie rozwiązywania konfliktów i problemów zawodowych, rozwoju osobistego czy osiągania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Utrzymanie talentów w firmie

Celem inwestycji w rozwój talentów jest zwiększenie efektywności organizacji. Wydane pieniądze jednak nie zwrócą się, jeśli pracownik straci zapał do pracy lub zdecyduje się odejść do innej firmy. Aby temu zapobiec, należy regularnie badać satysfakcję zatrud-

cd. ze str. 6

nionych i podtrzymywać wysoki poziom ich motywacji. Służyć temu może odpowiednio dobrany pakiet świadczeń, uwzględniający atrakcyjną płacę stałą, ale także dodatkowe bodźce krótko- i długoterminowe. Dobrym rozwiązaniem jest umożliwienie pracownikowi in-

dywidualnego wyboru pakietu świadczeń dodatkowych dostosowanych do ich potrzeb. Działania podejmowane przez firmy w celu zatrzymania talentów to nie tylko atrakcyjne systemy wynagradzania. Firmy zabezpieczają się również poprzez wprowadzanie zapisów umownych o zakazie konkurencji, a także prowadzenie programów lojalnościowych oraz zawiera-

nie porozumień o zwrocie przez pracownika kosztów poniesionych przez pracodawcę na jego szkolenia i rozwój, w przypadku odejścia z firmy przed ustalonym terminem. Pracownik może stracić motywację, jeśli nie będzie widział dla siebie dalszych dróg rozwoju – należy więc zadbać o przedstawienie mu jasnej ścieżki dalszego awansu.

Koszty uzyskania przychodu członka zarządu będącego pracownikiem Spółki

Spółka akcyjna dokonuje wypłaty wynagrodzenia osobom pełniącym funkcję członka zarządu (na podstawie art. 378 § 1 i 379 § 1 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037, z późn. zm.). Członkowie zarządu wykonują równocześnie na podstawie zawartej umowy o pracę określone obowiązki służbowe, np. jako dyrektor finansowy czy dyrektor sprzedaży. Wątpliwości Spółki pełniącej rolę płatnika wynikają z tego czy osoby uzy-

skują przychody z jednego czy z dwóch różnych źródeł przychodu. Konsekwencją powyższego jest również wysokość zastosowanych kosztów uzyskania przychodu.

Członek zarządu będący pracownikiem – źródło przychodów

W sytuacji, w której członkowie zarządu są jednocześnie pracownikami Spółki, istotne jest czy zakres obowiązków wynikający z umów

o pracę będzie odrębny od zakresu obowiązków związanych z pełnioną funkcją w zarządzie. Bardzo często osoby te wykonują obowiązki pracownicze dotyczące zarządzania określonymi komórkami organizacyjnymi, co związane jest z ich wykształceniem, doświadczeniem czy predyspozycjami zawodowymi. Z kolei konsekwencją pełnienia określonej funkcji w zarządzie jest to, że jego członkowie są zarówno uprawnieni jak i obowiązani do prowadzenia spraw Spółki i jej reprezentowania. Katalog poszczególnych źródeł przychodu podlegających opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych zawiera art. 10 ust. 1 updog. Ustawodawca wymienił wśród nich zarówno przychody ze stosunku pracy (art. 10 ust. 1 pkt 1), jak i przychody z działalności wykonywanej osobiście (art. 10 ust. 1 pkt 2). Zgodnie z treścią art. 13 pkt 7 updog za przychody z działalności wykonywanej osobiście należy uznać przychody otrzymywane przez osoby, niezależnie od sposobu ich powoływania, należące do składu zarządów, rad nadzorczych, komisji lub innych organów stanowiących osób prawnych. Wątpliwości pojawiają się jednak z uwagi na fakt, że to Spółka decyduje w jakiej formie prawnej osoba pełniąca funkcję członka zarządu wykonuje swoje czynności. Swoje funkcje może wykonywać zarówno na podstawie powołania, jak i umowy o pracę. Jednakże w przypadku ustalenia dla danego członka zarządu zarówno wynagrodzenia z tytułu stosunku pracy, jak i z tytułu pełnienia funkcji kluczowe znaczenie ma fakt, czy z posiadanych dokumentów wynika, aby wynagrodzenie było ustalone z tytułu wykonywania odrębnych w swej istocie zadań z obu tytułów. Analogiczne stanowisko zajął w wydanej 25 kwietnia 2008 roku interpretacji indywidualnej Dyrektor Izby

Warehouses in Poland 2012

magazyny W POLSCE

4 edycja, jesień 2012

Szukasz magazynu?

Zamów BEZPŁATNY album



tel.: 0 795 550 440
www.wydawnictwa.nowyadres.pl

cd. na str. 8

cd. ze str. 7

Skarbowej w Katowicach (sygn. IBPB2/415-202/08/BD). Podsumowując, wynagrodzenie wypłacone wyłącznie z tytułu pełnienia funkcji uznane zostanie za przychód z działalności wykonywanej osobiście, natomiast wynagrodzenie wypłacane w ramach obowiązków wynikających z umowy o pracę jako przychód ze stosunku pracy.

**Ustalenie
prawidłowej wysokości
kosztów uzyskania przychodu**

Dokonujący wypłaty wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji członka zarządu, Spółka jest obowiązana jako płatnik pobierać, zgodnie z treścią art. 41 ust. 1 updog, zaliczkę na podatek dochodowy przy zasto-

sowaniu najniższej stawki podatkowej (18%) od wynagrodzenia pomniejszonego o miesięczne koszty uzyskania przychodów. W myśl art. 22 ust. 9 pkt 5 updog koszty te wynoszą: 111 zł 25 gr miesięcznie, a za rok podatkowy nie więcej niż 1335 zł, a jeżeli podatnik tego samego rodzaju przychody uzyskuje od więcej niż jednego podmiotu, ale z tytułu kilku stosunków prawnych, koszty te nie mogą przekroczyć łącznie 2002 zł 05 gr za rok podatkowy. Wątpliwości jakie mogą się w tym przypadku pojawić po stronie płatnika dotyczą kosztów i wynikającego z powołanego powyżej ograniczenia w ich wysokości. Skoro podatnik uzyskuje przychody z dwóch różnych źródeł przychodu, to nie ma znaczenie fakt, że wypłaca wynagrodzenie ten sam podmiot. Nie są to bowiem „tego samego rodzaju przychody”.

Stanowisko takie zaprezentował w wydanej interpretacji Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie z dnia 04.01.2008 r. (sygn. 1PPB2/415 221/07-2/AS) wskazując, że przepisy ustawy różnicują także sposób obliczania i wysokość kosztów uzyskania przychodów w stosunku do poszczególnych rodzajów przychodów. Oznacza to, że przy zatrudnieniu u jednego pracodawcy koszty uzyskania przychodu z wynagrodzenia za pracę i z działalności wykonywanej osobiście są naliczane odrębnie dla każdego ze źródeł przychodów, tj. w sposób zryczałtowany.

**Autorka komentarza:
Agnieszka Sadowska
starszy konsultant podatkowy
ECDDP SP. z o.o.**

Jak wykazać usługę transportu towarów dla kontrahenta z kraju UE w deklaracji VAT-7?

Spółka „X” świadczy usługi transportu towarów dla kontrahentów z krajów UE. Powyższe świadczenia dokumentuje za pomocą faktur niezawierających stawki i kwoty podatku VAT. Podatek z tytułu jej usług rozlicza nabywca.

Czy postępuje prawidłowo wykazując wskazane usługi w poz. 21 i 22 deklaracji VAT-7 oraz w deklaracjach podsumowujących VAT-UE?

Udzielając odpowiedzi na zadane pytanie, w pierwszej kolejności należy wskazać przypomnieć zasady ustalania miejsca świadczenia usług. Podatek VAT ma bowiem charakter terytorialny, tzn. dana czynność podlega opodatkowaniu w kraju, w którym przypada miejsce świadczenia usługi. Przy czym miejsce to nie zawsze jest tożsame z miejscem faktycznego wykonania świadczenia.

Zgodnie z zasadą ogólną wyrażoną w art. 28b ust. 1 ustawy o podatku od towarów i usług (zwanej ustawą o VAT), miejscem świadczenia usług w przypadku świadczenia usług na rzecz podatnika jest miejsce, w którym podatnik będący usługobiorcą posiada siedzibę działalności gospodarczej. Od powyższej reguły ustawodawca przewidział kilka wyjątków, jednakże nie znajdują one zastosowania w niniejszej sprawie. Jak czytamy we wstępie, fir-

ma świadczy usługi transportu towarów dla kontrahentów z krajów UE. Zgodnie z przywołaną regulacją miejscem opodatkowania rzeczonych usług jest kraj siedziby nabywcy. Zatem usługi te nie podlegają opodatkowaniu na terytorium Polski, a obowiązek rozliczenia podatku ciąży na nabywcy. Tym samym spółka „X” postępuje prawidłowo dokumentując opisane czynności za pomocą faktur niezawierających stawki i kwoty podatku VAT.

Wskazując sposób ujęcia przedmiotowych usług w deklaracji VAT, należy odnieść się do treści załącznika nr 4 do rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 28 listopada 2008 r. w sprawie wzorów deklaracji podatkowych dla podatku od towarów i usług. Załącznik ten zawiera objaśnienia do deklaracji dla podatku od towarów i usług. I tak, w przywołanym załączniku czytamy, że w poz. 21 wykazuje się dostawę towarów oraz świadczenie usług poza terytorium kraju, w stosunku do których przy-



sluguje podatnikowi prawo do obniżenia kwoty podatku należnego. W pozycji tej nie uwzględnia się wartości dostaw towarów i świadczonych usług dokonywanych w ra-

mach działalności gospodarczej zarejestrowanej poza terytorium kraju. Z kolei w poz. 22 wykazuje się świadczenie usług, o których mowa w art. 100 ust. 1 pkt 4 ustawy. Przy czym art. 100 ust. 1 pkt 4 ustawy o VAT stanowi, iż podatnicy zarejestrowani jako podatnicy VAT UE, są obowiązani składać w urzędzie skarbowym zbiorcze informacje o dokonanych usługach, do których stosuje się art. 28b, na rzecz podatników podatku od wartości dodanej lub osób prawnych niebędących takimi podatnikami, zidentyfikowanych na potrzeby podatku od wartości dodanej, świadczonych na terytorium państwa członkowskiego innym niż terytorium kraju, innych niż zwolnionych od podatku od wartości dodanej lub opodatkowanych stawką 0%, dla których zobowiązaniem do zapłaty podatku od wartości dodanej jest usługobiorca – zwane dalej informacjami podsumowującymi.

Mając na uwadze powyższe należy wskazać, że w rozpatrywanym przypadku ma obowiązek wykazywać świadczone na rzecz kontrahentów z krajów UE usługi zarówno w informacjach podsumowujących jak i w poz. 21 i 22 deklaracji VAT-7.

**Autor komentarza:
Małgorzata Breda
doradca podatkowy, kierownik zespołu
podatku VAT w ECDDP Sp. z o.o.**

KOBIECY W LOGISTYCE

Coraz większa presja w logistyce osłabia motywację pracowników

Rozmowa z Dagmarą Głowacką global logistics manager Kongsberg Automotive



Presja jest większa, więcej stresu, mniej stabilizacji, nigdy nie wiadomo, co się wydarzy. Jeśli chodzi o sytuacje kryzysowe, kiedyś pewnym standardem było ryzyko zatrzymania klienta jeden – dwa razy w roku, a obecnie raz – dwa razy w miesiącu i to nie z przyczyn zależnych od nas, więc to mówi samo za siebie.

W takiej sytuacji, trudno też motywować pracowników...?

– To prawda, tym bardziej, że przyroście kosztów nie ma żadnych premii, żadnych dodatków płacowych,

a poziom stresu jest znacznie wyższy. Dlatego należy skupić się bardziej na pracownikach, na tym, co ich motywuje do pracy, co będzie dla nich swoistą wartością dodaną, co sprawi, że będzie im się chciało pracować. Zauważyłam, że osiągam znacznie lepsze wyniki skupiając się na ich podejściu do pracy, motywacji i szkoleniach, rozwoju ich silnych stron, niż na liczbach i zadaniach. Wyzwaniem jest w tym wypadku dobranie odpowiedniego podejścia do każdego pracownika z osobna.

Czy to co dzieje się na rynku, nie zniechęca Pani do logistyki?

– Nie, w logistyce pracuję od zawsze i lubię to, że ciągle dzieje się coś innego. Czasami mam tylko dosyć tego, że nie wszyscy rozumieją, że logistyka jest bardzo ważnym elementem wpływającym na konkurencyjność produktów. Na logistykę patrzy się jak na koszt i dlatego w dyskusjach o oszczędnościach logistyka jest na pierwszym miejscu, a o inwestycjach na ostatnim.

W jakim kierunku ewaluuje obecnie logistyka na świecie?

– Wraca podział geograficzny, czyli np. dla firm europejskich szuka się dostawców z Europy, dla chińskich z Azji, dla amerykańskich z Ameryk, itd. Decydują o tym całościowe koszty dostawy, które z roku na rok są wyższe, oraz ryzyko związane ze sprowadzaniem towarów np. z Chin. Moim zdaniem jest to jak najbardziej dobry kierunek i jest spora szansa, że nastąpi to w znaczącym stopniu w nadchodzących 5–7 latach.

Czy polska logistyka wyróżnia się czymś na rynku?

– Jeśli chodzi o logistykę korporacyjną, to w Polsce zatrudnia się przede wszystkim ludzi z wyższym wykształceniem. To jest wyjątkowe, bo np. we Francji, Szwecji, czy innych krajach przeważają osoby ze średnim wykształceniem. Różnica jest wyczuwalna również w podejściu do pracy (nie mówię tu o pokoleniu Y). Jesteśmy bardzo zaangażowani, w to, co robimy i czujemy się odpowiedzialni za swoją pracę.

Jak wygląda obecnie sytuacja w logistyce branży automotive?

– Sytuacja nie jest najlepsza, ale nie jest tak źle jak w 2008 roku. Klienci skracają terminy realizacji, a dostawcy je wydłużają. Dla porównania przed kryzysem średni termin realizacji zamówień od dostawców był w okolicach 2–3, a teraz 4–6 tygodni. Dodatkowo nasi dostawcy mają problemy finansowe i to odbija się na terminowości dostaw. Część z nich bankrutuje, co nie ułatwia nam zadania.

cd. na str. 10

cd. ze str. 9

Patrząc na stopień trudności pracy, czy warto rozwijać karierę w tej branży?

– Moim zdaniem warto, ale nie na siłę. Tę pracę trzeba kochać, żeby się w niej odnaleźć. Ciągłe zmiany, konieczność adaptacji do zaistniałych warunków, elastyczności w planowaniu (przygotowywanie planu B, C i D tak na wszelki wypadek), kreatywności w podejściu do tematów, jeśli taka zmienność i szybkość pracy nie do końca odpowiada, to odradzam.

Jak Pani ocenia awans kobiet w logistyce i jak wypada Polska pod tym względem na tle innych krajów?

– Kobiety (nie tylko w logistyce) nie dążą tak bardzo do awansu jak mężczyźni, zwłaszcza, jeśli mają małe dzieci. Do tego dochodzą uwarunkowania społeczno-kulturowe, które w większy lub mniejszy sposób wpływają na podejście kobiet do awansu. Kolejnym aspektem jest odpowiednie przygotowanie pracownika do awansu, trening managerski lub też jego brak. Przy awansach wewnętrznych wielokrotnie uznaje się, że pracownik powinien wiedzieć wszystko, co jest zwyczajnie niemożliwe. To jest największy błąd popełniany przez pracodawców i nie dotyczy on jedynie kobiet. Takie podejście jest przyczyną powstawania później wielu problemów, począwszy od niechęci do awansu, frustracji pracowników, spadku

wydajności, czy jakości pracy, etc. W porównaniu z innymi krajami, Polska nie wypada źle. Polki są ambitne, potrafią walczyć o swoje i z odpowiednim wsparciem nie tylko w pracy, ale i w domu, są w stanie osiągnąć naprawdę wiele.

Jakie ma Pani sukcesy w promowaniu kobiet?

– Kilka lat temu awansowałam kobietę na managera w polskim oddziale naszej firmy. Początkowo bardzo broniła się przed tym awansem. Na szczęście udało mi się ją przekonać i dzisiaj świetnie sobie radzi. W zakładzie na Słowacji mam zespół złożony z 15 osób, z czego 13 to kobiety. Muszę przyznać, że to najlepszy zespół, jaki miałam, chociaż utrzymanie motywacji w tej grupie jest sporym wyzwaniem. Podsumowując, uważam, że pracując z kobietami można osiągnąć rewelacyjne wyniki.

Co uważa Pani za swój największy sukces?

– W maju 2012 r., kiedy wróciłam do pracy z urlopu macierzyńskiego, dostałam, jako jeden z celów, obniżenie przed końcem roku zapasów w zakładzie na Słowacji o 2 mln. euro. W maju uważałam, że to nierealne. W październiku, po kilku miesiącach pracy nad rozwojem zespołu wiedziałam, że jest to do zrobienia. W rezultacie udało się nam ten cel osiągnąć, właśnie dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i świadomości całego zespołu.

W logistyce pracuje Pani już kilkanaście lat, a jeśli nie logistyką, co by to było?

– Czasami mam ochotę rzucić to wszystko, ale to są emocje, które pojawiają się, co jakiś czas. Podejrzewam jednak, że w logistyce jeszcze długo pozostanę. Jeśli nie logistyką, to chyba poszłabym w stronę couchingu. Ostatnio odkryłam, że wspieranie rozwoju moich pracowników sprawia mi ogromną satysfakcję i dodaje mi energii. Zaczęłam chodzić na warsztaty couchingu i w marcu rozpocynam studia podyplomowe z tego zakresu. Mam zamiar wykorzystać nowo zdobytą wiedzę coachingową w logistyce.

Jako global manager, wiele czasu spędza Pani w podróży, jak w takiej sytuacji zachować work life balance?

– Bardzo trudno i wszystko zależy od tego jak rozumiemy work life balance. Jeżeli postawimy sobie za cel równą ilość czasu spędzaną w domu i w pracy, to ciężko będzie to osiągnąć. Ja stawiam, na jakość, a nie ilość godzin spędzonych z rodziną. Jeśli poświęcam czas dzieciom, to w 100 proc. i uważam, że pod tym względem udaje mi się zachować równowagę, a nawet znaleźć chwilę dla siebie – na jazdę konną, która jest moim sposobem na relaks.

Dziękuję za rozmowę,

Beata Trochymiak



Dagmara Głowacka – globalny dyrektor logistyki w firmie Kongsberg Automotive. Odpowiada za procesy logistyczne w zakładach w Szwecji, Słowacji, Niemczech, Francji, Meksyku, Chinach, Indiach. Definiuje politykę logistyczną firmy oraz usprawnia współpracę z innymi działami, tworzy i wdraża standardy logistyczne w podległych zakładach. Z firmą Kongsberg związana od 2008 r., gdzie zaczynała od stanowiska dyrektora logistyki w oddziale firmy w Polsce. Później awansowała na europejskiego lidera logistyki, po czym objęła stanowisko globalnego dyrektora. Od początku kariery zawodowej związana z logistyką. Zrealizowała kilkadziesiąt projektów logistycznych podczas pracy w spółkach: Faurecia Fotele Samochodowe w Grójcu, CIAT oddział GRYFIT oraz Corning Cable System. Stażystka firmy Reanult i FM Logistic w zakładach we Francji. Absolwentka Politechniki Łódzkiej (kierunek technologia i zarządzanie) a także Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy (Francja). Ukończyła Podyplomowe Studium Zarządzania Logistycznego oraz Polsko-francuskie podyplomowe studium zarządzania gospodarką europejską w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.