

Prezentacje i wywiady

2022-03-16

Rozmowa z Moniką Kielak-Łokietek Dyrektorką Działu stacji paliw i rozwoju sieci detalicznej w Shell Polska



Co zadecydowało o tym, że rozpoczęła Pani pracę w branży paliwowej?

Rozpoczęłam karierę zawodową na początku lat 90., gdy nasza gospodarka zaczynała się dynamicznie rozwijać, a na rynek wchodziły międzynarodowe firmy. Chciałam budować swoją niezależność, dlatego szybko zdecydowałam się na łączenie pracy z dalszą edukacją. Branża nie miała dla mnie tak dużego znaczenia. Chciałam pracować wśród życzliwych ludzi, od których będę mogła dużo się uczyć i mieć ciekawe wyzwania. Zależało mi również na tym, aby pracować w międzynarodowym środowisku i korzystać z wiedzy biznesowej zbudowanej w krajach cieszących się wolnym rynkiem, gdyż Polska była dopiero na początku tej drogi. Już podczas pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej w Shell dostrzegłam wartości tego przedsiębiorstwa oraz perspektywy rozwoju, dlatego zdecydowałam się dołączyć do firmy. Dział stacji paliw Shell w Polsce dopiero zaczynał powstawać, a ja pierwsze lata mojej pracy w biznesie spędziłam w zespole odpowiedzialnym za sprzedaż olejów i środków smarnych. Pisałam pracę licencjacką w katedrze logistyki na nieistniejącym już wydziale handlu zagranicznego SGH, jednocześnie budując w praktyce zespół obsługi klienta oraz logistyki olejów i smarów w Polsce. Mój projekt scentralizowanego systemu dostaw do klientów w terminie do 48h na terenie całej Polski był na tamte czasy niezwykle odważny i kreował nowe standardy obsługi klienta. Potem otworzyły się przede mną kolejne możliwości rozwoju, dołączyłam do działu stacji paliw i wówczas poznałam bliżej kolejny niezwykle ciekawy obszar naszej branży. Podczas swojej kariery kierowałam też zespołem, który wprowadził pierwszy w branży program lojalnościowy – Shell ClubSmart. W ciągu ostatnich kilku lat, będąc dyrektorką HR na Polskę, Bułgarię i Słowenię, mocno wspierałam rozwój pracowników, w tym kobiety na stanowiskach liderek. W tym czasie marka Shell jako pracodawcy została mocno wzmocniona, a praktyki firmy w zakresie

wspierania różnorodności i budowaniu kultury włączającej doceniono nagrodami Great Place To Work czy Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Umocniłam się w przekonaniu, że to co robię, niesie wymierne efekty i ma sens, zarówno dla mnie samej, jak i dla biznesu.

Jak zmienia się rola kobiet w biznesie i we współczesnym zarządzaniu?

Rola kobiet w biznesie zmienia się i to na lepsze. Pamiętam czasy, kiedy w kadrze kierowniczej większości firm zasiadali mężczyźni. Teraz coraz więcej przedsiębiorstw, również z tych branż postrzeganych jako „męskie”, dostrzegło korzyści płynące z równoważonego podejścia do budowania organizacji. Na wszystkich szczeblach organizacji potrzebujemy kobiet i mężczyzn w różnym wieku. Dlaczego? Nasi klienci stanowią bardzo różnorodną grupę, a pracując w odpowiednio różnorodnym zespole, możemy w lepszy sposób odpowiedzieć na potrzeby naszych klientów. Jestem ogromnie dumna, że pracuję w organizacji, w której ponad 60 proc. menadżerów to kobiety. Cieszę się, że wiele obszarów działalności gospodarczej pozbyło się etykiety „męskie” i widzą korzyści z otwarcia się na zatrudnianie kobiet.

W trakcie swojej kariery kierowała Pani wieloma zespołami. Czy trudno jest kobiecie zarządzać w „męskiej” branży, a za taką uważana jest branża paliwowa?

Wierzę, że kompetencje menadżerskie są uniwersalne, a o sukcesie decyduje nie płeć, ale sposób podejścia do człowieka jako jednostki i zespołu, jego zaufanie, komunikacja, konsekwencja i transparentność stawianych celów. Liderka czy lider to również osoba, która widzi i docenia sukcesy swojego zespołu oraz nie piętnuje za porażki. W organizacji powinno być miejsce na to, aby móc wyciągnąć wnioski z popełnionych błędów, ponieważ nie myli się ten, który nic nie robi. Dobry lider to również empatyczny słuchacz. Umiejętność rozpoznania sytuacji, dotarcia do źródła problemu, a potem umiejętne zaangażowanie do dialogu to miłowy krok ku znalezieniu rozwiązania. Jako dyrektorka staram się stosować narzędzia, które sprawdziły się w praktyce, dlatego poświęcam dużo uwagi na rozwój pracowników. Chcę, aby każdy z nich czuł, że zajmuje ważne miejsce w organizacji, ma możliwość rozwoju różnych kompetencji, nie tylko tych, które są wartością dla organizacji, ale też tych spójnych z kierunkiem rozwoju danego pracownika. Nie każdy marzy o tym, aby być liderem, ale każdy chce mieć ciekawą, satysfakcjonującą pracę. Naszą rolą jest możliwie najlepiej wesprzeć pracownika na tej drodze. Mam wielką przyjemność pracować z ekspertami – osobami, które przez lata zdobywały doświadczenie i w wielu obszarach mają bardziej specjalistyczną wiedzę ode mnie. Często czuję, że moją rolą jest tylko we właściwym momencie i czasie postawić cel, zbudować warunki do współpracy. Dzięki zaangażowaniu pracowników potem wszystko się dzieje niemalże samo, a wyniki są fantastyczne i nie mogą być inne, bo zostały wypracowane przez ekspertów.

Obecnie odpowiada Pani za sprzedaż i rozwój sieci detalicznej Shell w Polsce i pełni rolę lidera sektora mobilności. Jakie wyzwania stoją obecnie przed Panią oraz kierowanym przez Panią zespołem?

Przez 30 lat, od kiedy firma istnieje na polskim rynku, stanowisko lidera mobilności głównie sprawowali mężczyźni. Przez ten czas regularnie zwiększał się zakres obowiązków, dlatego objęcie tak kompleksowej roli samo w sobie jest wyzwaniem. Sektor mobilności jest bardzo złożony, dlatego trzeba mieć nie lada odwagę, aby nim kierować. W obliczu wyzwań klimatycznych sektor mobilności bardzo się zmienia i ten proces będzie nabierał tempa. W Polsce ta zmiana nie następuje tak dynamicznie, jak w innych krajach, ale i u nas podejmowane są kroki ku transformacji energetycznej, czego przykładem jest powoli i konsekwentnie rosnący rynek pojazdów elektrycznych. Shell ma w tym procesie istotną rolę. W ubiegłym roku uruchomiliśmy na naszych stacjach superszybkie ładowarki IONITY o mocy do 350 kW. Takich punktów będzie więcej, a ponadto oferujemy też naszym klientom flotowym hybrydową kartę Shell Card do ładowania aut elektrycznych i hybrydowych wraz z dostępem do aplikacji Recharge, która ułatwia planowanie podróży. Równolegle budujemy kolejne stacje LNG, które mają istotne znaczenie dla transportu ciężkiego, ponieważ LNG pozwala zredukować emisję gazów cieplarnianych pochodzących z

samochodów ciężarowych o 22 proc. w porównaniu z konwencjonalnym olejem napędowym. Potrzeby i oczekiwania naszych klientów nieustannie ewoluują. Mamy ustabilizowaną pozycję lidera jakości paliw i nasi klienci nas doceniają. W tym roku po raz piąty otrzymaliśmy Laur Klienta za najwyższą jakość naszych paliw Shell V-Power, ale to nie powód, aby spocząć na laurach. Nieustannie pracujemy nad doskonaleniem oferty. W minionym roku wprowadziliśmy nowy koncept gastronomiczny Shell Café w ramach, którego oferujemy naszą autorską kawę w dwóch mieszankach: espresso i lungo oraz świeże przekąski i kanapki. Oferta bardzo przypadła do gustu klientom, dlatego mamy w planach ją rozbudowywać. Poszukujemy również innowacji, a najlepszym przykładem są pierwsze w Europie roboty na naszej stacji we Wrześni, które wspierają pracę naszej obsługi. BellaBot dostarcza zamówione produkty do stolika, a KittyBot informuje o aktualnych promocjach. Z naszą ofertą wychodzimy również naprzeciw naszym klientom, dowożąc produkty przez Uber Eats w 8 miastach w Polsce. Co ważne, niemal 100 proc. naszych stacji jest zasilana zieloną energią, używamy energooszczędnych zamykanych lodówek i oświetlenia LED, aby jak najbardziej optymalizować zużycie energii. Wszystkie nowo budowane stacje są wyposażane w panele fotowoltaiczne. Chcemy też aktywnie pomagać naszym klientom w działaniach zmierzających do neutralizacji śladu węglowego, dlatego nasi klienci flotowi mogą kompensować emisję CO₂, tam gdzie jeszcze nie jest możliwe ich uniknięcie. Nieustannie pracujemy również nad nowymi inicjatywami w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wierzymy, że dzięki wspólnemu wysiłkowi wielu podmiotów: biznesów i instytucji można wspierać i edukować mieszkańców naszego kraju.

Jakim jest Pani szefem? Jaką liderką?

Przede wszystkim staram się być liderką dostępną. Jestem tutaj przede wszystkim dla ludzi. Czas hierarchicznych organizacji dawno przeminął. W kierowaniu zespołem niezwykle ważna jest otwarta, dwustronna komunikacja. Osobiście bardzo cenię sobie informację zwrotną. Człowiek uczy się przez całe życie. Jestem zwolennikiem tzw. „odwróconego mentoringu”, w którym od młodego pokolenia uczę się jak stać się lepszą liderką. Bardzo cenne są dla mnie rozmowy z pracownikami naszych stacji paliw. Z poziomu biura nie wszystko wygląda tak, jak w rzeczywistości operacyjnej. Rozmowy z ludźmi na różnych poziomach organizacji są źródłem bezcennej wiedzy. To jaką jestem szefową najlepiej ocenia mój zespół, dlatego zawsze z uwagą pochylam się nad ich informacjami zwrotnymi i uznaje je za cenne i ważne źródło. Dużo czerpię z mojego doświadczenia, gdy byłam dyrektorką HR. Chcę, aby każdy czuł, że się rozwija i jego potrzeby są dostrzegane i respektowane. Jako kobieta staram się budować pewność siebie i wspierać kobiety w rozwoju. Dlatego pracując w obszarze HR, współorganizowałam wiele sesji wspierających czy angażowałam firmę w działalność Fundacji Sukces Pisany Szminką. Wprowadziliśmy również inicjatywę „2 Godziny dla Rodziny” w ramach, której skracamy wybrane dni pracy, aby pracownicy mogli skorzystać z jakościowego czasu spędzonego ze swoimi bliskimi. Udało mi się zaimplementować to rozwiązanie nie tylko w Shell w Polsce, ale i w całej Europie Środkowo- Wschodniej. Mam marzenie, że może uda się podobną rzecz zrealizować również dla pracowników stacji.

Największy sukces w zarządzaniu ludźmi? Największa porażka?

W mojej ocenie sukces lidera nie ma jednej uniwersalnej miary, dlatego trudno byłoby mi go wybrać. Większość projektów biznesowych traktujemy jako wygraną zespołową, ponieważ wiele osób przygotowywało go do stworzenia i wdrożenia. Dla mnie największymi sukcesami są osiągnięcia innych osób, które wspieram. Jeśli ktoś z mojej drużyny rozwija skrzydła, awansuje, cieszę się jej czy jego sukcesem. Jeśli ktoś wybiera ścieżkę ekspercką i chce doskonalić się w tej roli, wtedy też bardzo go wspieram i trzymam za niego kciuki. Lider powinien znać swój zespół, budować sukces na mocnych kompetencjach i tworzyć warunki do harmonijnej współpracy i wzrostu. Przed laty prowadziłam zgrany zespół obsługi klienta, który realizował najwyższe standardy obsługi. Doskonale nam się pracowało, do czasu, gdy organizacja podjęła decyzję o migracji obszaru do zewnętrznego partnera. Przyszedł czas na zmiany i to był trudny dla wszystkich moment, jednak pomogliśmy sobie nawzajem. Każda osoba z tego zespołu znalazła nową rolę: niektórzy w ramach naszej firmy, inni na nowych rynkach, ale dla wszystkich

okazał się to być dobry krok w karierze. Do dziś pamiętam jak ogromnie byłam z nich dumna. Sądzę, że to dobrze obrazuje rolę lidera – chodzi o pomaganie ludziom w przechodzeniu przez zmianę. Każda z funkcji, którą miałam przyjemność pełnić i kierować mniejszym lub większym zespołem, dała mi wiele wyzwań i możliwość rozwoju. Dlatego podsumowując: mój największy sukces to suma wielu mniejszych sukcesów, a każdy staram się zauważać i doceniać. Mam na uwadze, że moja obecna rola jest dużym wyzwaniem, wiąże się z kierowaniem dużą organizacją i realizacją ambitnych planów rozwojowych, więc mam nadzieję, że największy sukces wciąż jest jeszcze przede mną. Jeśli chodzi o porażki, to nie mam wątpliwości, że są one częścią ścieżki rozwoju każdego lidera, również mnie. Są one potrzebne, ponieważ uczą pokory. Pierwszą rolę menadżerską objęłam dosyć wcześnie, gdy miałam 25 lat. Z perspektywy czasu myślę, że wtedy popełniłam najwięcej błędów, prawdopodobnie dlatego, że chciałam działać szybko. Wtedy łatwo przeoczyć coś istotnego, co może zaważyć na sukcesie zespołu. Życie nauczyło mnie, że na ważne decyzje warto dać sobie więcej czasu. Jestem liderką, która nieustannie się uczy i mam nadzieję, że uczyć się nie przestanę. Staram się zadbać też o to, aby każdego dnia mieć poczucie, że wnoszę nową wartość do organizacji, do zespołu i dla samej siebie, na mojej własnej drodze rozwoju.

Czym jest dla Pani konkurencja?

Konkurencja jest procesem absolutnie niezbędnym na rynku. Stymuluje rozwój gospodarki, a także sprzyja podnoszeniu jakości produktów i usług. Uważam, że na wolnym rynku klient powinien mieć wybór. Oferta naszych stacji paliw jest coraz bogatsza, a nasi konkurenci to nie tylko stacje paliw. Tym większa nasza radość, jeśli klienci wybierają właśnie stacje Shell. Uważnie obserwujemy rynek, a także słuchamy opinii naszych klientów, dzięki czemu wiemy, na których aspektach oferty czy też doskonałości operacyjnej należy się skupić. Wszelkie praktyki zmierzające do ograniczenia konkurencyjności nie są dobre i w dłuższym terminie mogą rynkowi, a tym samym klientom, bardzo zaszkodzić.

Co radziłaby Pani kobietom, które chciałyby iść Pani śladem i rozwijać się zawodowo w branży paliwowej?

Jako matka czwórki dzieci jestem zdania, że my kobiety–matki – w trakcie rodzicielstwa mamy możliwość zbudowania niezwykle ważnych kompetencji, z których pracodawca ma szansę skorzystać. Jesteśmy wytrwałe, odpowiedzialne, solidne, cierpliwe i naprawdę świetnie zorganizowane. Ponadto umiemy słuchać, jesteśmy odporne na stres i presję czasu oraz świetnie radzimy sobie z określeniem priorytetów. To potężny warsztat, na którym można bardzo wiele zbudować. Oczywiście panowie będący ojcami mają również pełne prawo korzystać z możliwości rozwoju kompetencji rodzicielskich, dlatego w Shell staramy się wspierać ojców w łączeniu ich ważnej roli życiowej z pracą poprzez promowanie urlopów ojcowskich czy dedykowanych spotkań. Jeśli miałabym coś poradzić dziewczynom czy kobietom, to aby podarowały sobie luksus wyboru. Każda z nas taki wybór posiada. Nie kierujmy się schematami, nie idźmy tam, gdzie widzą nas inni, a my nie widzimy tam siebie. Bądźmy odważne. W branży paliwowej, a na pewno w Shell, jest miejsce dla kobiet i są u nas fantastyczne możliwości rozwoju. Zresztą z radością obserwuję, że w branżach uznawanych przez lata za „kobiece” również jest miejsce dla panów. I tak być powinno, bo siła tkwi w odpowiednio zrównoważonym zespole, niezależnie od branży.

Wywiad ukazał się w wydaniu 1/2022 magazynu "Paliwa Płynne"

Źródło:

<https://paliwa.pl/paliwa-plynne/czytelnia/prezentacje-i-wywiady/rozmowa-z-monika-kielak-lokietek-dyrektorke-dzialu-stacji-paliw-i-rozwoju-sieci-detalicznej-w-shell-polska>

