

Andrzej Weselik

Instytut Logistyki i Magazynowania

# Zabezpieczenie mienia w magazynie

## – wybrane aspekty

Ciągłe dążenie do coraz szybszych przepływów towarowych w procesach zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych w gospodarce rynkowej, wymaga nie tylko zapewnienia istotnych z logistycznego punktu widzenia terminowego realizowania procesów i jakości dostaw, lecz również dbałości o to, aby były one obciążone możliwie niskimi kosztami. Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na problematykę związaną z zabezpieczeniem mienia w magazynach, zwłaszcza w aspekcie elementów nie wymagających znacznych nakładów.

### POJĘCIE ZABEZPIECZENIA MIENIA

Zabezpieczenie mienia obejmuje szeroki krąg problemów i wiąże się zarówno z czynnikami technicznymi, jak i organizacyjno-ekonomicznymi. Czynniki te często oddziałują wzajemnie na siebie, tworząc układy decydujące o poziomie zabezpieczenia mienia. Można zatem przyjąć, że organizacja zabezpieczenia mienia obejmuje działania w określonych warunkach technicznych magazynu, zmierzające do zapewnienia poziomu ochrony zapasów magazynowych, uniemożliwiającego naruszenie tych zapasów. Dotyczy to zarówno ich jakości, jak i ilości. Ponadto czynniki organizacyjno-ekonomiczne (określone w dalszym ciągu opracowania jako organizacyjne) oraz zasady odpowiedzialności za powierzone mienie i realizację kontroli, determinują niektóre rozwiązania techniczne, niezbędne dla zapewnienia odpowiednich warunków ograniczających dostęp osób niepowołanych do mienia składowanego w magazynie.

Zestaw czynników wpływających na zabezpieczenie mienia w magazynie prezentuje się na ryc. 1. (wybrane czynniki, będące przedmiotem tego artykułu mają pogrubione linie pól).

Na podstawie obserwacji w wielu magazynach można sformułować pogląd, iż zdecydowana większość podmiotów gospodarczych posiadających magazyny, spełnia wymogi techniczne związane z zabezpieczeniem mienia. Mając na uwadze czynniki organizacyjne można stwierdzić, że poziom ewidencji obrotów przeważnie prezentuje się dobrze, a o jego ostatecznym kształcie decyduje system komputerowy, jakim użytkownik magazynu się posługuje. Podobnie przedstawia się sprawa wielkości i rotacji zapasów.

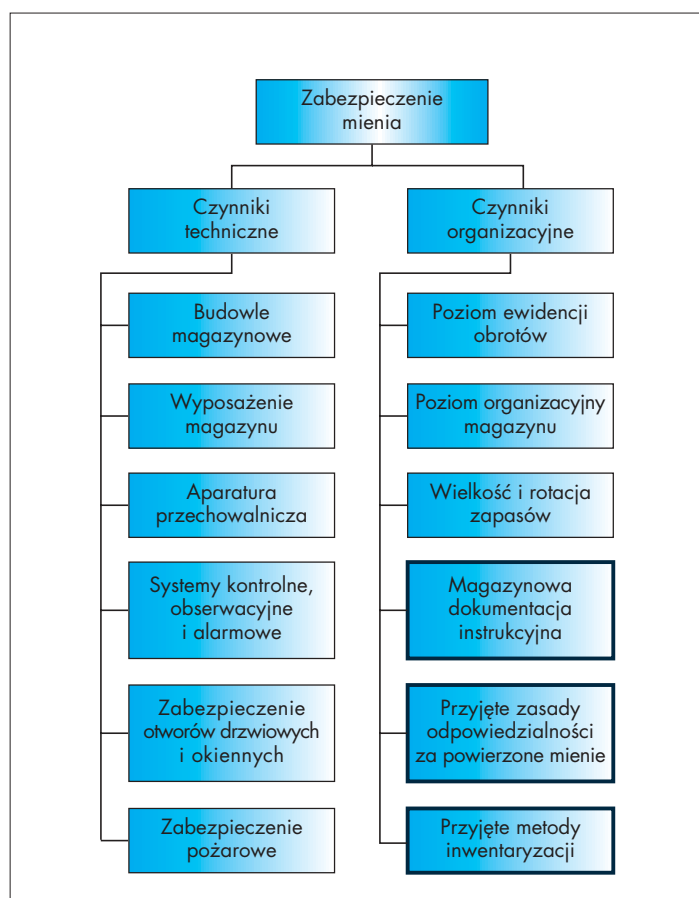
Natomiast kwestia właściwej dokumentacji instrukcyjnej, zasad odpowiedzialności za powierzone mienie oraz stosowanych metod inwentaryzacji, najczęściej cechuje się znaczną przypadkowością i nie zapewnia właściwych warunków, sprzyjających należytemu zabezpieczeniu mienia.

### MAGAZYNOWA DOKUMENTACJA INSTRUKCYJNA

Każdy magazyn winien być wyposażony w dokumentację instrukcyjną, zwaną „instrukcją magazynową”, obejmującą co najmniej niżej przedstawiony zakres:

1. Pojęcie i zadania magazynu.
2. Zagadnienia organizacyjne:
  - udział magazynu w strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego
  - powiązanie magazynu z komórkami organizacyjnymi

- mi podmiotu gospodarczego
- dokumenty stosowane w magazynie i ich obieg, informacje w formie bezpapierowej, przepływ informacji
- 3. Zasady odpowiedzialności materialnej.
- 4. Zakresy czynności pracowników nadzoru i pracowników magazynowych.
- 5. Przebieg procesu magazynowego:
  - odbiór i przyjęcie towarów
  - składowanie towarów
  - kompletacja partii wydań (z ewentualnym pakowaniem)
  - wydanie odbiorcy
- 6. Obowiązki w zakresie przygotowania inwentaryzacji.
- 7. Zabezpieczenie magazynu:
  - zasady zabezpieczenia – zamykanie



Ryc. 1. Czynniki wpływające na zabezpieczenie mienia w magazynie

magazynu

- zasady zabezpieczenia w czasie ruchu
- zasady zabezpieczenia przed szkodnikami
- wymagane warunki przechowalnicze.

Instrukcja musi odpowiadać warunkom pracy możliwym do realizacji w określonym magazynie. Powinna służyć personelowi magazynowemu przede wszystkim do prawidłowej realizacji prac magazynowych, a więc nie stanowi ona źródła wiedzy jak być powinno w warunkach idealnych, lecz mówi o tym, jak należy postępować w warunkach konkretnego obiektu magazynowego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że w podmiotach gospodarczych dążących do wprowadzenia „systemu jakości” posiadanie instrukcji magazynowej (procedur magazynowych) staje się podstawowym warunkiem wprowadzenia takiego systemu. I tak: norma PN – ISO 9004-1 pt.: Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości mówi, że każde zdarzenie przepływu dóbr w przedsiębiorstwie musi być udokumentowane określoną procedurą, natomiast norma PN – ISO 9001 pt.: Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie określa elementy, jakie muszą być uwzględnione:

**4.15. Postępowanie z wyrobem, jego przechowywanie, pakowanie, zabezpieczenie i dostarczenie.**

#### 4.15.1. Postanowienia ogólne

Dostawca powinien ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury postępowania z wyrobem, jego przechowywania, pakowania, zabezpieczania i dostarczania.

#### 4.15.2. Postępowanie z wyrobem

Dostawca powinien określić sposób postępowania z wyrobem zapobiegający jego uszkodzeniu lub zniszczeniu.

#### 4.15.3. Przechowywanie

Dostawca powinien wykorzystywać wyznaczone powierzchnie składowe lub magazyny, aby zapobiec uszkodzeniu lub zniszczeniu wyrobu przed jego użyciem lub dostawą. Należy ustalić właściwe metody potwierdzania przyjęcia wyrobu do przechowywania oraz jego wydania.

Należy oceniać stan przechowywanego wyrobu w odpowiednich odstępach czasu w celu wykrycia zniszczeń.

#### 4.15.4. Pakowanie

Dostawca powinien nadzorować opakowania oraz procesy pakowania

i oznaczania (w tym również stosowanych materiałów) w zakresie niezbędnym do zapewnienia zgodności z ustalonymi wymaganiami.

#### 4.15.5. Zabezpieczenie

Dostawca powinien stosować odpowiednie metody zabezpieczania i segregacji wyrobów w okresie, gdy są one przez niego nadzorowane.

#### 4.15.6. Dostarczanie

Dostawca powinien zapewnić ochronę jakości wyrobu po kontroli i badaniach końcowych. Jeżeli jest to określone w umowie, ochronę tę należy rozszerzyć tak, aby obejmowała dostawę do miejsca przeznaczenia.”

Porównując dane zawarte w przytoczonym zakresie instrukcji magazynowej, szczególnie w pkt. 5 i pkt. 4.15. wg normy PN – ISO 9001, widać wyraźnie zbieżność tematyczną obu dokumentów, można więc przyjąć, że posiadanie przez przedsiębiorstwo instrukcji magazynowej stanowi element spójny i wymagany przez system jakości.

### ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA POWIERZONE MIENIE

Odpowiedzialność materialną pracowników reguluje Kodeks pracy oraz rozporządzenie Rady Ministrów określające tryb łącznego powierzania mienia oraz warunków odpowiedzialności za szkody w mieniu.<sup>1</sup>

Kodeks pracy w dziale piątym omawia odpowiedzialność materialną pracowników, z tym że w rozdziale I prezentuje się kwestie związane z odpowiedzialnością pracowników za szkodę wyrządzoną pracodawcy, natomiast w rozdziale II odpowiedzialność związaną z mieniem powierzonym pracownikowi.

W zakresie odpowiedzialności związanej z mieniem powierzonym pracownikowi najważniejsze artykuły zawarte w rozdziale II stanowią:

Art. 124 § 1. Pracownik, któremu powierzono z obowiązkiem zwrotu albo do wyliczenia się:

- 1) pieniądze, papiery wartościowe lub kosztowności,
- 2) narzędzia i instrumenty lub podobne przedmioty, a także środki ochrony indywidualnej oraz odzież i obuwie robocze, odpowiada w pełnej wysokości za szkodę powstającą w tym mieniu.

§ 2. Pracownik odpowiada w pełnej wysokości również za szkodę w mieniu innym niż wymienione w § 1, po-

wierzonym mu z obowiązkiem zwrotu albo do wyliczenia się.

§ 3. Od odpowiedzialności określonej w § 1 i 2 pracownik może się uwolnić, jeżeli wykaze, że szkoda powstała z przyczyn od niego niezależnych, a w szczególności wskutek niezapewnienia przez pracodawcę warunków, umożliwiających zabezpieczenie powierzonego mienia”.

Pracownik odpowiada zatem za szkodę w pełnej wysokości, tzn. również za korzyści utracone przez zakład pracy. Zakład pracy obowiązany jest jedynie do wykazania szkody w powierzonym mieniu, natomiast pracownik musi udowodnić, że szkoda powstała nie z jego winy lub jest mniejszej wysokości.

#### Dalsze artykuły rozdziału II stanowią:

Art. 125. § 1. Na zasadach określonych w art. 124 pracownicy mogą przyjąć wspólną odpowiedzialność materialną za mienie powierzone im łącznie z obowiązkiem wyliczenia się. Podstawą łącznego powierzenia mienia jest umowa o współodpowiedzialności materialnej, zawarta na piśmie przez pracowników z pracodawcą.

§ 2. Pracownicy ponoszący wspólną odpowiedzialność materialną odpowiadają w częściach określonych w umowie. Jednakże w razie ustalenia, że szkoda w całości lub w części została spowodowana przez niektórych pracowników, za całość szkody lub za stosowną jej tylko sprawcy szkody.

Z przytoczonych przepisów wynika, że podmiot gospodarczy prowadzący magazyn ma do wyboru dwa podstawowe warianty odpowiedzialności w zakresie powierzania i rozliczania mienia, oparte na zasadzie domniemanej winy cywilnej. Są to:

- indywidualna odpowiedzialność kierownika magazynu
- odpowiedzialność wspólna przyjmująca postać; odpowiedzialności kierownika i jego zastępcy lub odpowiedzialności wspólnej całej załogi magazynu.

Dobór odpowiedniego wariantu odpowiedzialności jest zagadnieniem złożonym, gdyż winien on godzić następujące zadania:

- nie utrudniać funkcjonowania podmiotu gospodarczego

<sup>1</sup> Kodeks pracy, stan prawny na grudzień 2000 r.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 4 października 1974 r. w sprawie wspólnej odpowiedzialności materialnej pracowników za powierzone mienie (Dz. U. 1996 r. nr 60, poz. 275, tekst jednolity) oraz rozporządzenie Rady Ministrów z 10 października 1975 r. w sprawie warunków odpowiedzialności materialnej pracowników za szkodę w powierzonym mieniu (Dz. U. z 1996 r. nr 60, 276, tekst jednolity).

## c.d. ze s. 44

- zapewniać możliwe efektywne wykorzystanie sił i środków magazynowych
- gwarantować pełną skuteczną ochronę mienia.

Przy doborze odpowiedniego wariantu odpowiedzialności za powierzone mienie nie wolno zapominać o pracowniku, którego obarcza się odpowiedzialnością lub współodpowiedzialnością, bowiem często występuje tutaj nadmierne ryzyko, że może być on obciążony za szkodę spowodowaną przez innych pracowników bądź nawet wynikającą z winy zatrudniającego właściciela.

Powyższe zagadnienia urastają do rangi problemu w wielkich zmechanizowanych, bądź zautomatyzowanych magazynach, w których ze względu na ich rozmiary i rozwiązania techniczne zatrudnieni tam pracownicy nie mogą przyjmując odpowiedzialności na zasadzie obowiązku wyliczenia się z powierzonego mienia. Problem ten w kraju dostrzeżono już w latach siedemdziesiątych.<sup>2</sup> Dla tych magazynów nie znajdują zastosowania cytowane przepisy.

Z przyczyn obiektywnych w magazynach stosuje się ograniczenie odpowiedzialności majątkowej za powierzone mienie.

Sprowadza się ono do tego, że pracownicy odpowiadają majątkowo za niedobory magazynowe tylko w przypadku zagarnięcia przez nich mienia, bądź innego działania lub zaniechania na szkodę przedsiębiorstwa jedynie w granicach udowodnionej im winy, natomiast niedobory inwentaryzacyjne stanowią ryzyko, jakie ponosi przedsiębiorstwo.

Aby to ryzyko zminimalizować, przedsiębiorstwo podejmuje najczęściej różne środki zabezpieczające, do których można zaliczyć:

- motywacyjny system płacowy (niska płaca podstawowa, wysoka premia jeżeli inwentura nie wykazuje niedoborów)
- wzmożoną kontrolę osobistą pracowników i dóbr wywożonych z magazynów
- szczególny nadzór nad strefą wydawania w zakresie dokumentacyjnym i sprawdzanie ilości dóbr wydawanych z magazynu
- wprowadzenie systemu przepustkowego dla osób udających się do magazynu i kontrolę osób poruszających się w magazynie.

Istotnym narzędziem podnoszącym poziom zabezpieczenia jest wdrożenie zasad działania, wywołujących wz-

ajemną samokontrolę pracowników magazynowych w zakresie zabezpieczenia mienia pozostającego w ich gestii.

### INWENTARYZACJA ZAPASÓW MAGAZYNIE

Ważną rolę w zapobieganiu stratom materiałowym spełnia inwentaryzacja zapasów magazynowych. Jej celem jest, między innymi, rozliczenie osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone mienie i przeciwdziałanie nieprawidłowościom w gospodarce zapasami.

Sprawy związane z inwentaryzacją zapasów są unormowane w Ustawie o rachunkowości z dn. 29 września 1994 r.<sup>3</sup> rozdział 3 pt.: Inwentaryzacje, a w szczególności art. 26.3.

Aby inwentaryzacja zapasów magazynowych przyczyniła się do zmniejszenia strat materiałowych i jednocześnie nie powodowała kosztów przekraczających wielkość tych strat, konieczne jest przystosowanie sposobu jej przeprowadzenia do wymagań odbiorców – klientów oraz do stanu organizacyjnego i technicznego magazynów.

Uwzględniając uregulowania zawarte w przepisach, można wyodrębnić następujące sposoby przeprowadzania inwentaryzacji zapasów materiałowo-towarowych:

- pełna inwentaryzacja okresowa
- pełna inwentaryzacja ciągła
- wrywkowa inwentaryzacja okresowa lub ciągła.

Pełna inwentaryzacja okresowa zapasów magazynowych polega na dokonaniu spisu z natury w danym magazynie, w wyznaczonym okresie, w którym magazyn zostaje wyłączony z ruchu.

Pełna inwentaryzacja ciągła polega na sukcesywnym ustalaniu rzeczywistego stanu poszczególnych pozycji zapasów objętych inwentaryzacją, tak aby w wyznaczonym okresie, np. roku lecz nie dłuższym niż 2 lata, stan ten został ustalony dla wszystkich pozycji zapasów w danym magazynie. Przy tym rodzaju inwentaryzacji nie ma potrzeby wyłączenia magazynu z ruchu.

Stosując inwentaryzację ciągłą winno się przestrzegać następujących reguł:

- wszystkie pozycje zapasów objęte będą inwentaryzacją co najmniej raz w ciągu dwóch lat
- wskazane pozycje zapasów wymagające szczególnej ochrony będą inwentaryzowane nie rzadziej niż raz w roku lub częściej w razie potrzeby
- każdorazowo objęte będą inwentary-

zacja pozycje zapasów, które zgodnie z danymi ewidencji zostały całkowicie rozchodowane (wykazują stan zerowy lub zbliżający się do tego stanu).

Mając na uwadze minimalizację różnic inwentaryzacyjnych, do których powstawania w znacznej mierze przyczynia się „czynniki ludzki”, należy maksymalnie wykorzystać jako narzędzie spis z natury, czyli inwentaryzację. Dyscyplinowanie pracowników odpowiedzialnych za stan ilościowy i jakościowy zapasów polega na tym, że obok inwentur wynikających z formalnych zasad związanych z Ustawą o rachunkowości, należy również przeprowadzać dodatkowo inwentury wrywkowe, których zainteresowane osoby nie spodziewają się.

Przyjęcie dla magazynu określonego sposobu inwentaryzacji polega na wyborze takiego sposobu, jaki jest najkorzystniejszy z ekonomicznego punktu widzenia i odpowiada warunkom organizacyjnym i technicznym funkcjonowania magazynu.

### Podsumowanie

Zabezpieczenie mienia (zapasów) znajdującego się w magazynie stanowi proces kreujący określonej wielkości koszty. Są one związane z kształtowaniem odpowiednich warunków zabezpieczenia mienia w aspekcie technicznym ponoszone są nieprzerwanie w ciągu całej doby, chociaż pomijając elementy przechowalnicze, rola tego zabezpieczenia rośnie w czasie, kiedy magazyn nie pracuje. Ponoszenie ich jest uzasadnione panującym zagrożeniem zewnętrznym. Natomiast podczas godzin pracy magazynu główne zagrożenie dla składowanego mienia stanowią nie czynniki zewnętrzne, lecz pracownicy magazynowi przyjmujący, kompletujący i wydający zapasy magazynowe. Ruch, rotacja zapasów stanowi podstawowy element powodujący straty. Aby minimalizować te straty należy:

- wyposażyć załogę magazynu w dokumentację instrukcyjną, regulującą poszczególne fazy i operacje związane z przepływem towarów przez obiekt magazynowy
- dobrać odpowiedni wariant odpowiedzialności materialnej adekwatny do warunków pracy magazynu
- dobrać odpowiednią metodę inwentaryzacji adekwatną do warunków pracy magazynu
- prowadzić szkolenie załogi magazynowej na temat obowiązującej dokumentacji instrukcyjnej, stosowanych

<sup>2</sup> Zarządzenie nr 28 Prezesa Rady Ministrów z dn. 18 marca 1972 (nie publikowane)

<sup>3</sup> Ustawa z dn. 29 września 1994 o rachunkowości, Dziennik Ustaw R. P. nr 121 z dn. 19 listopada 1994.

zasad odpowiedzialności materialnej i skutków nieprawidłowych wyników inwentaryzacji (braki, nadwyżki).

Powyższe działania pozwalają w zasadzie w sposób beznakładowy podnieść poziom zabezpieczenia mienia podczas pracy magazynu. Szczególnie ważnym elementem jest podniesienie świadomości zawodowej związanej z odpowiedzialnością pracowników magazynowych. Dodatkową korzyścią z wyniku rzetelnej pracy magazynu jest zadowolenie klienta, gdyż braki, nadwyżki i szkody powstają głównie w wyniku niechlujnej pracy, a eliminacja tego zjawiska przez porządkowanie i odpowiednią kontrolę (inwentaryzacja) wyklucza pomyłki w wydaniach a tym samym w dostawach dla odbiorców.

Mając na uwadze zabezpieczenie dóbr składowanych w magazynie podczas jego pracy można sformułować również następujące uwagi natury ogólnej:

- usprawnianie organizacji zabezpieczenia mienia powinno zdążyć w kierunkach umożliwiających efektywniejszą pracę, w dotychczasowych warunkach
- rozwiązania w zakresie organizacji zabezpieczania mienia w magazynie

nie mogą być stosowane „mechanicznie” lecz każdy przypadek powinien być traktowany indywidualnie. Zastosowanie określonego rozwiązania musi zawsze poprzedzić analiza warunków w jakich ma ono funkcjonować

- tworząc system zabezpieczenia mienia w magazynie należy zawsze mieć na uwadze, że za składowane zapasy (ilość, jakość) odpowiada pracownik.

Pracownicy w większości obiektów magazynowych odpowiadają za powierzone mienie w oparciu o zasadę domniemania winy. Przedsiębiorstwo zatrudniające nie jest zobowiązane do przeprowadzenia dowodu jego winy. Pracownik chcąc zwolnić się od odpowiedzialności za szkodę, musi udowodnić (obalić domniemanie winy), że niewłaściwe, nienależyte wykonanie przyjętych zobowiązań, jest następstwem okoliczności, za które nie ponosi odpowiedzialności. Ten stan rzeczy stawia odpowiedzialnego pracownika magazynu przed dylematem; pracować szybko i wydajnie, czy tempo pracy zwolnić, a czas przeznaczyć głównie na szczegółowe sprawdzenie ilościowe przyjmowanych, przemieszczanych, kompletowanych i wydawanych towa-

rów. Dylemat ten powinien brać pod uwagę również pracodawca – właściciel magazynu. Obawy pracowników przed odpowiedzialnością materialną należy łagodzić z jednej strony odpowiednimi zachętami materialnymi, a z drugiej rozwiązaniami organizacyjno – technicznymi, pozwalającymi na normalne tempo pracy przy jednoczesnym spełnianiu podstawowych wymaganych warunków kontroli ruchu zapasów przyjmowanych i wydawanych z magazynu.

Istotną sprawą związaną z przyjmowaniem dostaw do magazynu jest jasne, precyzyjne określenie procedury postępowania w przypadku nienależytego wykonania dostawy, a w szczególności stwierdzenia szkód w dostawach. Postępowanie w takim przypadku musi gwarantować pełne zabezpieczenie prawa do odszkodowania.

Opracowany i zastosowany system zabezpieczenia zapasów magazynowych powinien co jakiś czas podlegać weryfikacji. Wykryte nieprawidłowości organizacyjne i zdezaktualizowane rozwiązania formalno-prawne oraz wady zabezpieczenia technicznego należy usuwać, a całość systemu usprawniać.