



Pracuj w logistyce PDF



PRZEGLĄD TYGODNIOWY AKTUALNOŚCI INFORMACJE WYDARZENIA piątek 14 czerwca 2013 Nr 10 (48)

Kto skorzysta na e-commerce'owym boom'ie?

Polski rynek e-commerce jest jednym z najszybciej rozwijających się w Europie. Średni wzrost sprzedaży w e-handlu wynosi w Polsce ok. 24–25 proc. rok do roku, przy średniej w Europie na poziomie 16–17 proc. Wartość polskiego koszyka zakupów w roku 2012 oszacowano na 225 zł/miesiąc. Przychody ze sprzedaży, jakie osiągnął polski rynek e-commerce w poprzednim roku szacuje się na ok. 22 mld zł. Nie dziwi więc fakt, że branża logistyczna coraz chętniej poszukuje klientów z tego obszaru usług oraz inwestuje w rozwiązania dedykowane klientom tej branży. A jaki ma to wpływ na rynek powierzchni magazynowych, ich strukturę i lokalizację?

O tym jakie zmiany wymusza handel elektroniczny w logistyce magazynowej dyskutowano podczas 3. Forum Rynku Nieruchomości, które odbyło się w Sopocie w dniach 10–11 czerwca 2013 r. zorganizowanego przez Nowy Adres. W drugim dniu konferencji odbyła się debata pt. „e-handel a rynek magazynowy w Pol-



sce – jak wykorzystać tę szansę”, którą przeprowadził portal Pracujwlogistyce.pl, patron medialny wydarzenia.

Tak, samo jak wielu jest entuzjastów rozwoju biznesu e-commerce, tyle samo też i sceptyków, którzy chłodzą zachwyty

związany z rozwojem tego biznesu. Dla jednych jest to szansa na zagospodarowanie nowego obszaru usług i rozwój, a dla innych nowe wyzwania, które wymuszają zmiany w strategii obsługi klienta i dopa-

cd. na str. 3

OKIEM REKRUTERA

s. 5

ABC ZAWODÓW TSL

s. 7

KOBIETY W LOGISTYCE

s. 9

Specjalista od kryzysów

Specjalista od zarządzania zmianą i sytuacją kryzysową to osoba z reguły mało popularna wśród pracowników firmy, w której dany proces jest realizowany. Pełni ona rolę wykonawcy zadań strategicznych i/lub operacyjnych zarządu firmy, która posiada autonomię w zakresie wyboru sposobu ich realizacji. Integralną częścią tej specjalizacji są okresowe raporty mające na celu...

Od asystenta do kierownika

Polityka firmy w której pracowałem zakładała, że każdy spedytor zobowiązany był nie tylko do wykonywania działań operacyjnych, ale również był odpowiedzialny za: pozyskiwanie nowych klientów oraz przewoźników, działania handlowe, kontrolę płatności swoich klientów oraz analizę kosztów związanych z prowadzeniem firmy transportowo-spedycyjnej – mówi Maciej Wandachowicz.

Logistics manager Plastivaloire

– Logistyka jest moją pasją, a moją pracę opieram na zasadzie win-win, czyli każda ze stron powinna czuć się wygraną, począwszy od klienta wewnętrznego, jakim jest produkcja, dalej dostawcy i usługodawcy np. firmy transportowe, aż po klientów końcowych. Wiem, że jest to trudne i przez wiele firm traktowane, jako slogan marketingowy, ale zapewniam, że realne – mówi Alina Nikodem.

Optimalizacja procesów logistycznych w magazynie, w zakładzie i w łańcuchu dostaw – warsztaty WAREHOUSE MONITOR



Logistycy w grupach roboczych zmierzają się z „trudnymi magazynami”. Jeśli odpowiedzialne Państwo w firmie za magazyn i logistykę, to dla Was jest III edycja warsztatów z cyklu Warehouse Monitor Expert Meetings. Warsztaty managerskie: „Optimalizacja procesów logistycznych: w magazynie, w zakładzie i w łańcuchu dostaw” odbędą się 18 i 19 czerwca w Łodzi. Zajęcia poprowadzi Jacek Olszewski z Miebach Consulting. Drugiego dnia uczestnicy odwiedzą nowoczesne Centrum Logistyczne Grupy BSH w Łodzi.

Cykl warsztatowy „Warehouse Monitor Expert Meetings” to wspólny projekt redakcji kwartalnika „Warehouse Monitor” oraz Miebach Consulting. Miebach Consulting to jedna z najbardziej doświadczonych firm doradczo-projektowych na świecie – świadczy o tym m.in. ponad 1000 zrealizowanych wdrożeń logistycznych.

Nad czym będziemy pracować?

W trakcie dwudniowych warsztatów Uczestnicy dowiedzą się i przepracują w grupach roboczych między innymi to:

- jak zwiększyć efektywność gospodarki magazynowej w firmie?
- jak sprawnie analizować procesy magazynowe, identyfikować i co najważniejsze – rozwiązywać problemy?
- jak wdrażać zasady szczupłego zarządzania (Lean Management) w magazynie?
- jak mapować procesy magazynowe?
- jak zoptymalizować strukturę logistyki magazynowej?
- jak najlepiej obsłużyć logistycznie linię produkcyjną?
- jak wyeliminować marnotrawstwo?

- jak wyeliminować zapasy tam, gdzie są one zbędne, a gdzie są one uzasadnione?
- jak kształtować strukturę łańcucha dostaw, zgodnie z filozofią Lean?
- jak monitorować procesy w łańcuchu dostaw?

Co wyróżni czerwcową edycję warsztatów?

- Podział zajęć na trzy bloki tematyczne: Blok nr 1. Efektywność procesów magazynowych. Blok nr 2. Logistyka na styku magazynu i produkcji. Blok nr 3. Inżynieria i monitoring łańcucha dostaw;
- Każdy blok tematyczny zakończony będzie pracą nad zadaniami opartymi na studiach przypadków;
- Praca odbywać się będzie w moderowanych grupach roboczych;
- Działania zgodne z zasadami szczupłego zarządzania – Lean Management;
- Propozycja i strukturyzacja działań naprawczych – zgodnie z metodologią Lean Workshop;
- Zdefiniowanie ramowych zadań do realizacji w magazynach Uczestników warsztatów.

Studium przypadku na żywo:
Centrum Logistyczne BSH
Sprzęt Gospodarstwa Domowego w Łodzi

Zaletą warsztatów jest również wyjątkowa formuła „studium przypadku na żywo”. Drugiego dnia zajęć – w ramach praktycznej części – przedstawiciele Grupy BSH zaprezentują uczestnikom warsztatów w nowoczesnym Centrum Logistycznym Grupy BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego w Łodzi udoskonalenia, które zostały tam wprowadzone zgodnie z filozofią Lean Management.

Dla kogo?

Program warsztatów został przygotowany z myślą o menedżerach/dyrektorach logistyki, managerach łańcuchów dostaw, szefach magazynu lub zespołów magazynów, szefach zakupów, osób zarządzających zapasami. Innymi słowy – dla praktyków, osób odpowiadających za logistykę i magazyn w przedsiębiorstwie, które chcą poznać, rozwinąć, wykorzystać w pełni nowoczesne metody związane z optymalizacją gospodarki magazynowej.

1000 rozwiązań logistycznych

Grupa Miebach to ponad 1000 zaprojektowanych i wdrożonych przez Grupę rozwiązań logistycznych znalazło zastosowanie na całym świecie. Warsztaty poprowadzi Jacek Olszewski, Principal w firmie doradczo-projektowej Miebach Consulting. Jacek Olszewski pracuje w Miebach Consulting Berlin i Katowice od 2001 r. Jest kierownikiem projektów koncepcyjnych i strategicznych w Polsce, Europie Wschodniej i Azji Centralnej, bierze udział w projektach prowadzonych w Europie Zachodniej przez biura Miebach Consulting w Berlinie i we Frankfurcie. Jest specjalistą w zakresie planowania koncepcyjnego obiektów logistycznych, planowania sieci dystrybucji oraz projektowania i nadzoru nad realizacją centrów dystrybucyjnych. Zrealizował kilkadziesiąt projektów, m.in. dla branży browarniczej i napojów, kosmetycznej, FMCG, odzieżowej, chemicznej i farmaceutycznej oraz logistyki produkcji w branży lotniczej.

Więcej informacji i szczegółowy program warsztatów znajdziesz tutaj
(http://www.warehouse-monitor.pl/wydania/WARSZTATY_BSH_OGOLNA.pdf)

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:

Kto skorzysta na e-commerce'owym boom'ie?	1[3-4]
Optimalizacja procesów logistycznych w magazynie, w zakładzie i w łańcuchu dostaw – warsztaty WAREHOUSE MONITOR	2
Ecotaxie przesunięty na jesień 2013 r.	4
Wszystko o pracy specjalisty od zmian i kryzysów w branży TSL	5
Jak ET Logistik kształci młodą kadre?	7
Od asystenta do kierownika spedycji międzynarodowej	7
Kobiety w logistyce – Alina Nikodem – logistics manager w Fabryce Plastików Gliwice – Plastivaloire Group	9
Bez badań okresowych ani rusz	10

Kto skorzysta na e-commerce'owym boom'ie?

cd. ze str. 1

sowania oferty do jego potrzeb, niekoniecznie generującej duże zyski.

– Bez wątpienia rynek powierzchni magazynowych zmienia się w wyniku rozwoju e-handlu. Następuje jego polaryzacja w dwóch kierunkach. Duże powierzchnie magazynowe lokalizowane są nadal przy głównych ciągach komunikacyjnych, ale już magazyny o powierzchniach do kilkuset metrów kwadratowych w pobliżu dużych aglomeracji miejskich. Popyt na te drugie generują właśnie klienci, którzy zarabiają na e-handlu. Są to średnie przedsiębiorstwa, które chcą mieć lokalizację jak najbliżej swoich klientów, aby móc dostarczać produkty w ciągu kilku godzin. Przedsiębiorstwa te łączą też powierzchnie magazynową z biurową – mówił podczas debaty Waldemar Olejnik development manager SEGRO. W przypadku lokalizacji i decyzji o wynajmie tego typu obiektów istotne są trzy elementy: lokalizacja, cena i elastyczność developera oraz czynnik ludzki.

Magazyny potrzebne, ale...

Szacuje się, że obroty na poziomie 1 mld euro w e-handlu, generują zapotrzebowanie na 70 tys. m. kw. powierzchni magazynowej. Jeśli w Polsce wynoszą one za ubiegły rok ok. 5 mld euro, to można przypuszczać, że stworzyło to zapotrzebowanie na ok. 350 tys. m² magazynów. Obecnie w naszym kraju działa ok. 16 tys.

przedsiębiorstw sprzedających produkty w sieci pod własną domeną internetową. Ponad 50 proc. tych przedsiębiorstw stanowią działalności jednoosobowe. Są to też przedsiębiorstwa młode, bo w ponad 50 proc. działające nie dłużej niż 2 lata. Jak szacują eksperci ponad 90 proc. z tych przedsiębiorstw składa swoje towary, ale tylko połowa z nich na powierzchniach magazynowych większych niż 50 m². Eksperci zwracają uwagę, że zaostrza się walka o klienta ceną, co może spowodować, że przy silnej konkurencji dużych sieci e-commerce'owych większość małych firm nie wytrzyma tej konkurencji. Przyszłość należy więc do największych graczy na rynku, którzy też będą kształtować popyt na powierzchnie magazynowe i zapotrzebowanie na usługi logistyczne.

„Specjaliści przewidują dalszą konsolidację rynku i rosnącą lojalność klientów.” *

– Z pewnością część mikro firm, które działają dzisiaj w systemie „garażowym” rozwinię swój e-biznes, ale nie należy spodziewać się jakiegoś wielkiego boom'u ich rozwoju, który wpłynie znacząco na rynek magazynowy, czy logistyczny. Poważnym graczem na tym rynku staną się duże sieci artykułów spożywczych, oferujące sprzedaż przez internet. Magazyny będą bardziej miejscem przekierowywania towarów, a nie miejscem ich przechowywania. Istotna w tym wszyst-

kim będzie obsługa zwrotów, która jest dzisiaj sporym problemem w obsłudze klientów e-commerce – wyjaśniał podczas debaty Tomasz Oździński partner TPA Horwath.

„Trendem, na który warto zwrócić uwagę jest uruchamianie usług usprawniających zwroty towarów”*

Logistyczne e-wyzwania

Na pewno liczącym się graczem dla developerów powierzchni magazynowych pozostaną operatorzy logistyczni, którzy obsługują magazyny i kompletację oraz dystrybucję towarów sieci e-commerce. Coraz więcej takich sieci z krajów Europy Zachodniej lokalizuje swoje magazyny w Polsce, skąd obsługiwane są ich rodzime rynki, a także polski. Koszty pracy i obsługi logistycznej są na tyle atrakcyjne, że w naszym kraju chętnie swój e-commerce'owy biznes lokalizują takie branże jak odzieżowa, rtv/agd, książki/płyty, produkty dla dzieci oraz branża kosmetyczna. Dobrym przykładem na potwierdzenie tego trendu jest powstający w Goleniowie pod Szczecinem magazyn dla sieci SmartGuy, która będzie obsługiwana przez operatora logistycznego – firmę Fiege. SmartGuy jest duńską firmą z branży e-commerce, która latem tego roku zamierza otworzyć w Goleniowskim Parku Przemysłowym swoje centrum dystrybucyjne. Firma sprzedaje około tysiąca różnych marek do większości krajów Europy, za pośrednictwem witryny internetowej.

– Jako operator logistyczny świadczymy usługi dla dużych klientów z rynku e-commerce, ale swoją ofertę kierujemy też do średnich graczy, którym możemy proponować rozwiązania multiklienckie. Rynek e-commerce jest bardzo atrakcyjnym rynkiem dla logistyki. Obserwujemy coraz większe zainteresowanie lokalizacją centrów dystrybucyjnych na terenie Polski firm zagranicznych, które poszukują tańszych rozwiązań w zakresie magazynowania i dystrybucji oraz wysokiej jakości obsługi – mówił podczas debaty Wojciech Wiczorek business development manager Fiege.



cd. na str. 4

cd. ze str. 3

Jak podkreślają eksperci, pomimo dużej dynamiki wzrostu e-handlu, nie zagrazi on sprzedaży tradycyjnej. Udział sprzedaży produktów kanałami elektronicznymi stanowi w Polsce obecnie ok. 3 proc. ogółu sprzedaży detalicznej (w roku 2014 ma sięgać już 4 proc.) a średnia w Europie to ok. 5–6 proc. Szacuje się, że do roku 2016 potencjał ten w krajach europejskich wzrośnie do 17–20 proc.

„Inwestycje w technologie są też niezbędne dla usprawnienia komunikacji z klientami.” *

Z pewnością wpływ na to będą miały urządzenia mobilne, które stają coraz bardziej ważnym narzędziem w rozwoju branży e-commerce. Korzyści z e-handlu będą też czerpać ci, którzy będą oferować elastyczne rozwiązania zarówno w obsłudze dystrybucji i magazynowania, jak też spro-

stają wymogom technologicznym oraz kosztowym.

Opr. Beata Trochymiak

* cytaty pochodzą z raportu „Perspektywy e-commerce 2013 by Paczkomaty InPost”

(W artykule powołano się na dane z raportów: e-commerce Polska Fact Finder oraz Perspektywy e-commerce 2013 by Paczkomaty InPost)

Przewodnik po opłatach drogowych cz. V

Ecotaxe przesunięty na jesień 2013 r.

Mariusz Derdziak
Ekspert DKV Euro Service



Opóźnia się termin wprowadzenia przez Francję nowego podatku w formie opłaty drogowej – Ecotaxe. Zamiast w lipcu, nowych opłat możemy się spodziewać najwcześniej 1 października 2013 r. Obowiązywać będą one samochody ciężarowe o masie powyżej 3,5 t., poruszające się po drogach krajowych i trasach szybkiego ruchu. Podatek będzie pobierany równolegle do działającego dziś systemu opłat za autostrady o nazwie TIS PL.

Ecotaxe obejmie ponad 15 tys. km dróg krajowych i lokalnych, a więc nie będzie już możliwości przejazdu przez Francję z ominięciem dróg płatnych. W praktyce oznacza to, że przewoźnicy będą musieli odrębnie zarejestrować się do dwóch sys-

temów opłat: TIS PL – obowiązującego na autostradach oraz Ecotaxe – obowiązującego na pozostałych drogach.

Czy Ecotaxe zwiększy koszty polskich przewoźników?

To zależy. Francja ma najlepiej rozwiniętą w Europie sieć dróg równoległych do autostrad, a drogi te do tej pory były bezpłatne. Wraz z wprowadzeniem Ecotaxe zakończy się więc możliwość darmowego tranzytu przez ten kraj. Opłaty Ecotaxe będą stanowić tym większe obciążenie, im bardziej dana firma starała się w przeszłości omijać płatne drogi. Szacujemy, że spośród polskich przewoźników podróżujących do Francji z płatnego systemu TIS PL regularnie korzystało ok. 75% firm, podczas gdy pozostałe 25% szukało tańszych objazdów. Dla większości podatek Ecotaxe będzie więc stanowić minimalne obciążenie, bo i tak poruszają się po autostradach

W jaki sposób będzie można rozliczać opłaty?

Najwygodniejszą metodą rozliczania opłat będzie nabycie specjalnych urządzeń pokładowych i zamontowanie ich w pojeździe. Ich dystrybucją zajmują się m.in.

operatorzy kart paliwowych. Należy poszukiwać takich, które obsługiwać będą jednocześnie system TIS PL i Ecotaxe. Jedno urządzenie i jedna faktura. Przykładem jest DKV Box, który daje dostęp do rabatów: w systemie Ecotaxe do 10%, a w TIS PL do 13%. Dzieje się tak, ponieważ DKV jest pełnoprawnym operatorem opłat drogowych we Francji, a tym samym może przenosić na klientów pełną wysokość rabatów.

Czy operatorzy kart paliwowych przygotowują się już do zmian?

Najwięcej pracy mają teraz nie operatorzy kart, lecz firmy zarządzające francuskimi drogami. To one dystrybuują urzą-



cd. ze str. 4

dzenia, które umożliwią automatyczne naliczanie nowej opłaty drogowej. Emitenci kart paliwowych, na przykład Shell, będą oferować na zasadzie pośrednictwa korzystanie z tych właśnie urządzeń.

Wyjątkiem jest tutaj firma DKV, bo we Francji jest pełnoprawnym operatorem opłat drogowych, a to oznacza, że dystry-



buuje własne urządzenie pokładowe o nazwie DKV Box. Przy jego pomocy można od wielu lat rozliczać opłaty za autostrady we francuskim systemie TIS PL, a także regulować płatności drogowe w Hiszpanii. W momencie uruchomienia systemu Ecotaxe nowa wersja urządzenia DKV Box zacznie automatycznie naliczać opłaty również w tym systemie.

Czy opłaty Ecotaxe będą objęte podatkiem VAT?

W systemie Ecotaxe VAT nie będzie naliczany, ponieważ to podatek wprowadzany przez państwo. Funkcjonować więc będzie podobnie do naszego rodzimego viaTOLL. W drugim systemie, a więc TIS PL, VAT jest naliczany, ponieważ autostradami i tunelami zarządzają prywatne spółki. Firmy zainteresowane uzyskaniem zwrotu podatku mogą skorzystać w tym celu z pośrednictwa operatorów kart paliwowych. W przypadku DKV VAT odejmowany jest od wysokości bieżącej faktury.

Jak możemy kontrolować płatności we Francji oraz status odzyskiwanego podatku?

Służy do tego program internetowy eReporting DKV, dostępny z dowolnego komputera. Można w nim sprawdzić jakie odcinki pokonał pojazd. Istnieje też możliwość ustawienia alertów. Jeśli kierowca nie postępuje według zaleceń, spedytor otrzymuje zawiadomienie na e-mail. Program posłuży do łącznej analizy kosztów e-myta w obu systemach: TIS PL oraz Ecotaxe.

Jeśli chodzi o zwrot VAT, program eReporting już dziś umożliwia podgląd statusu

zwrotu podatku online. Aplikacja jest bezpłatna i pozwala sprawować kontrolę nad każdym etapem odzyskiwania podatku. Dodatkowo gromadzi informacje o wszystkich dokonanych wcześniej zwrotach.

Na jakie dodatkowe korzyści mogą liczyć firmy rozliczające Ecotaxe z DKV?

Ciekawą funkcją online dla systemu Ecotaxe jest serwis DKV do planowania trasy wraz z kalkulacją opłat drogowych. Uwzględni ona wszystkie systemy opłat drogowych działające na terenie Europy. Po wprowadzeniu miejsca rozpoczęcia i zakończenia planowanej trasy, przewoźnik otrzymuje informację o trzech alternatywnych możliwościach przebiegu trasy, a także o kosztach opłat drogowych, odległościach oraz przewidywanym czasie trwania jazdy.

Dodatkowo, na naszych klientów przenieść będziemy sto procent upustów udzielanych w systemie Ecotaxe, a przypomnijmy, że mogą one sięgać ok. 10%. Najprawdopodobniej zaproponujemy urządzenie DKV Box za cenę niewielkiego, miesięcznego ryczałtu, ale za to zrezygnujemy z pobierania opłaty prowizyjnej od opłat drogowych.

Wszystko o pracy specjalisty od zmian i kryzysów w branży TSL

Marek Poleszak

W branży HR od kilkunastu lat następuje proces specjalizacji wymuszany przez bieżące potrzeby pracodawców. Część specjalistów z tego obszaru – szczególnie tych z co najmniej kilkunastoletnim doświadczeniem rozpoczyna własną działalność gospodarczą specjalizując się z reguły w tej dziedzinie, w której osiągnęli największe sukcesy i która odpowiada aktualnym potrzebom rynkowym. To dlatego mamy dziś na rynku dużą grupę administratorów kadr i płac, anali-

tyków wynagrodzeń i systemów motywacyjnych, szkoleniowców, rekruterów itd. Znacznie mniejszą reprezentację stanowi grupa specjalizująca się w podnoszeniu efektywności organizacji. Możemy w niej znaleźć, między innymi specjalistę/konsultanta/doradcę ds. zarządzania zmianą i sytuacją kryzysową, o którego pracy chciałbym opowiedzieć. Moje opinie, wnioski i oceny dotyczą zarówno własnych kilkunastoletnich doświadczeń w wykonywaniu tej pracy jak i doświad-



czeń nielicznych koleżanek i kolegów pracujących w obszarze zarządzania zmianą i sytuacją kryzysową.

Co on robi?

Specjalista od zarządzania zmianą i sytuacją kryzysową to osoba z reguły mało popularna wśród pracowników firmy, w której dany proces jest realizowany. Pełni ona rolę wykonawcy zadań strategicznych i/lub operacyjnych zarządu firmy, która posiada autonomię w zakresie wyboru sposobu ich realizacji. Integralną częścią tej specjalizacji są okresowe raporty mające na celu nie tylko kontrolo-

cd. na str. 6

cd. ze str. 5

wanie procesu realizacji celu, ale także przestrzeganie standardów firmy oraz zatwierdzonego harmonogramu i scenariusza. Zadaniem specjalisty jest osiągnięcie w wyznaczonym czasie, przy określonych środkach i wskazanych standardach pracy celu zlecniodawcy (wprowadzenie zmiany, zakończenie kryzysu/strajku). Jest nim np. usprawnienie pracy organizacji i/lub poprawa jednego lub kilku wskaźników.

Ten z pozoru „niewinny opis” kryje w sobie mnóstwo emocji związanych z oceną procesów i realizujących je ludzi. Konsekwencją decyzji specjalisty może być między innymi naruszenie istniejącego układu – relacji i stosunków panujących w poszczególnych zespołach oraz utrata przez poszczególnych pracowników części wynagrodzenia czy nawet etatu. Może także skutkować wzrostem wynagrodzenia i awansem, ale tego aspektu pracownicy raczej nie dostrzegają koncentrując się na „negatywnych” efektach działań specjalisty. Osoba realizująca wspomniany zakres obowiązków „firmuje” swoją twarzą wszystkie wprowadzane zmiany czy scenariusz negocjacji w sytuacji kryzysowej pomimo tego, że faktyczna inicjatywa należy do zlecniodawcy – czyli Zarządu.

W efekcie, nasz specjalista z dziedziny zmian i kryzysów trafia na mnóstwo barier, otoczenie nie zainteresowane zmianą stara się wszystkimi możliwymi sposobami utrudnić mu działanie począwszy od ograniczenia dostępu do informacji poprzez ich „modyfikację” i wskazywanie na „domniemane” błędy specjalisty. Brak poparcia i zaufania Zarządu w takiej sytuacji skutkuje bardzo szybkim „pozbyciem” się intruza z organizacji. Radzenie sobie z takim stanem rzeczy wymaga dużego do-

świadczenia oraz pewnych określonych kompetencji takich jak dystans do oceniającej sytuacji, konsekwencja w działaniu, etyka zawodowa, empatia, umiejętność wypracowywania rozwiązań w sytuacjach konfliktowych, motywowanie jednostek i zespołów do realizacji wspólnych celów.

Specjalista ściśle współpracuje z bardzo nielicznym zespołem, który pomaga mu pokonać ciągle powstające nowe bariery. Bez wsparcia tego zespołu a także własnej wiedzy i doświadczenia z wielu dziedzin takich jak: księgowość, sprzedaż, obrót środkami trwałymi, systemy jakości, regulacje prawne itd., oraz wsparcia Zarządu nie osiągnie on zakładanego celu. Po prostu nie będzie efektywny. Dodatkowym mankamentem pracy jest czas jej wykonywania (zwykle od 3 miesięcy do 2 lat). Po zakończeniu projektu specjalista wychodzi po raz kolejny na rynek pracy i szuka nowego zlecniodawcy.

Z przytoczonego opisu wynika, że praca jest „okropna”, pozbawiona bezpieczeństwa zatrudnienia, z dużą ilością negatywnych emocji. Jedynym uzasadnieniem w tej sytuacji może być jedynie atrakcyjne wynagrodzenie. Na pierwszy rzut oka jest ono wysokie, oscyluje bowiem na poziomie pracowników obszaru sprzedaży ale biorąc pod uwagę okresy braku zatrudnienia i ciągły „nacisk” otoczenia ... część specjalistów po pierwszych doświadczeniach podejmuje decyzję o zmianie specjalizacji.

Dlaczego więc wykonuje się tak „okropną pracę”?

Co motywuje tych, którzy pomimo opisanych wcześniej niedogodności specjali-



zują się w zarządzaniu zmianą i kryzysem? Przede wszystkim jest to możliwość ciągłego poznawania nowych organizacji i problemów oraz obserwowania tak tych szybkich, jak i długoterminowych rezultatów własnej pracy. Jest to także nieustające poszukiwanie i znajdowanie rozwiązań pokonujących coraz to nowe bariery. Sprawdzanie i poznawanie siebie i innych w sytuacjach trudnych i ekstremalnych. Analizowanie wielu zmiennych i ich wpływu na bieżące i przyszłe wydarzenia. Specjalista od zmian i kryzysów poszukuje coraz trudniejszych i bardziej złożonych projektów. Przedmiotem marzeń fachowca z tej dziedziny może być np. proces restrukturyzacji PKP z uwagi na skalę problemów i wielość zmiennych wpływających na rozwój i zmiany tej ogromnej organizacji.

Dlaczego warto zatrudnić specjalistę z dziedziny zmiany/kryzysu?

Realizacja procesu zmiany przez pracowników jest zawsze obarczona bardzo dużym ryzykiem z uwagi na łączące ich formalne i nieformalne relacje, oraz brak doświadczenia i praktycznej wiedzy we wdrażaniu bardzo trudnych decyzji. Presja otoczenia, dramaty ludzkie związane z utratą pracy, czy utratą stanowiska to bardzo silne bariery. Dodatkowo pracownicy firmy z reguły nie widzą całości wszystkich procesów i ich faktycznego wpływu na obecny i przyszły wynik pracodawcy. W przypadku sytuacji kryzysowej w postaci np. zamknięcia zakładu czy strajku, sami pracownicy są stroną w sytuacji kryzysowej. W tym przypadku „zaliczenie” szkolenia z restrukturyzacji czy przeczytanie poradnika mającego zakończyć strajk jest stratą czasu. Ci którzy byli w takiej sytuacji zapewne potwierdzą moją opinię, pozostali muszą mi zaufać.



Marek Poleszak

Specjalizuje się w zarządzaniu zmianą i kryzysem. Zrealizował 12 projektów dotyczących restrukturyzacji firm produkcyjnych, handlowych, informatycznych, usługowych, spedycyjnych. Reprezentował interesy pracodawców podczas negocjacji ze związkami zawodowymi i strajków

m.poleszak@gardenofwords.pl

Jak ET Logistik kształci młodą kadre?

W maju tego roku zakończyła się II edycja programu kształcenia logistyków w ramach współpracy ET Logistik i Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Spółka ET Logistik, która działa w branży TSL od 1995 roku, wychodzi młodym i aktywnym ludziom naprzeciw, oferując im dosyć unikatowy jak na rynek logistyczny „program kształcenia logistyków”. ET Logistik co roku współpracuje ze szkołami, uczelniami i Powiatowymi Urzędami Pracy w ramach praktyk i staży zawodowych, które za każdym razem są przemyślane i zorganizowane tak, aby zapewnić praktykantom i stażystom możliwość poznania wszystkich aspektów pracy na danym stanowisku.

Młodzi ludzie, którzy poważnie myślą o swojej karierze zawodowej i chcą świadomie nią zarządzać, często już na etapie studiów wyszukują dla siebie ciekawych i wartościowych programów oraz staży pozwalających uzyskać pierwsze szlify na rynku pracy. Zdobyte w ten sposób doświadczenie, na pewno wyróżnia tych przedsiębiorczych absolwentów na tle setek młodych ludzi poszukujących swojej pierwszej pracy. Gdy dołożą do tego potencjał, motywację i dodatkowe umiejętności (np. języki obce), przyszły pracodawca zorientuje się, że ma do czynienia z młodą osobą, w którą warto zainwestować.

Pomysł programu kształcenia logistyków w ET Logistik powstał w 2011 roku, kie-

dy to uruchomiona została pierwsza pilotażowa edycja tego programu skierowana do studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Duże zainteresowanie ze strony studentów, wysoki poziom ich prac końcowych oraz spełnione oczekiwania obu stron zdecydowały o sukcesie tego przedsięwzięcia i w konsekwencji II edycją tego programu, która rozpoczęła się w listopadzie 2012 roku. Podobnie jak w zeszłym roku, studenci mieli za zadanie przeanalizować konkretne obszary operacyjne w logistyce i na podstawie zebranych informacji, zaproponować działania optymalizujące w raporcie końcowym. W tym celu studenci zostali podzieleni na dwuosobowe zespoły. Każdy zespół miał przydzielonego opiekuna stażu, z którym mógł się kontaktować w sprawie potrzebnych danych operacyjnych, obserwacji procesów lub też konsultacji prowadzonych analiz. W ramach programu młodzi ludzie mogli w elastyczny sposób zarządzać swoim czasem, co pozwoliło pogodzić projekt z harmonogramem zajęć na uczelni. Niemniej jednak, wyznaczone zostały etapy, które pozwalały opiekunom na kontrolę i postępu prac i udzielanie niezbędnych wskazówek studentom.

W dniu 8 maja 2013 r. podczas oficjalnego spotkania zamykającego II edycję programu kształcenia logistyków, studenci przedstawili przebieg swoich prac oraz zaproponowane w raportach rozwiązania.

Każda grupa przygotowała w tym celu prezentację omawiającą poszczególne etapy prac, przeprowadzone analizy, wnioski oraz proponowane rozwiązania optymalizujące. Prace były oceniane przez przedstawicieli zarządu ET Logistik sp. z o.o.: Prezesa Zarządu – prof. dr. hab. Wojciecha Paprockiego oraz Wiceprezesa Zarządu – Aleksandra Mączko.

W tegorocznej edycji programu nagrodzono pracę „Analiza i optymalizacja systemu zabezpieczeń towaru w obiekcie magazynowym centrum logistycznego w Jaworznie” autorstwa Michała Chromika i Marka Dąbrowskiego – studentów z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Dwie pozostałe prace obejmowały: „Analizę i projekt optymalizacji systemu transportu wewnętrznego w magazynie przeładunkowym pod kątem realizacji najważniejszych procesów” oraz „Analizę i optymalizację obiegu dokumentów w dziale spedycji”.

Uwieńczeniem spotkania były certyfikaty oraz gratulacje od przedstawicieli obu instytucji zaangażowanych w program kształcenia logistyków – prof. UE dr. hab. Danuty Kisperskiej-Moroń oraz Prezesa Zarządu ET Logistik, prof. dr. hab. Wojciecha Paprockiego. Autorzy najlepszego projektu zostali ponadto uhonorowani dyplomami oraz nagrodami finansowymi.

(Opr. Grazyna Kaim, specjalista ds. rekrutacji i rozwoju pracowników ET Logistik Sp. z o.o.)

Od asystenta

do kierownika spedycji międzynarodowej

Mateusz Wandachowicz koordynator działu spedycji

Forwarding Department Coordinator w SKAT Transport Sp. z o.o.

Początki mojej kariery związanej z branżą TSL sięgają roku 2007, kiedy to będąc świeżym absolwentem studiów stanąłem przed wyborem firmy,

w której rozpocznie się moja przygoda z logistyką. Pierwsze kroki „w branży” stawiałem jako asystent spedytora międzynarodowego w firmie z kapitałem pol-

skim, specjalizującej się w transporcie oraz usługach spedycyjnych drogowych

cd. na str. 8



cd. ze str. 7

na terenie Polski oraz Unii Europejskiej. Moim pierwszym zadaniem była obsługa dokumentacji związanej z wykonywaniem usług transportowych, w tym przyjmowaniem i weryfikacją dokumentów przewoźników oraz klientów, wprowadzaniem do systemów logistycznych planowanych zleceń pozyskanych przez spedytorów oraz dbaniem o realizację wszelkich działań zgodnie z wyznaczonymi procedurami firmy. Ten okres pozwolił mi na rzetelne zapoznanie się z typowymi dla branży TSL pracami biurowymi oraz pozwolił zdobyć całą potrzebną wiedzę w teorii i praktyce. Kolejnym etapem mojego rozwoju była nauka szeregu działań operacyjnych, od planowania transportu należącego do firmy oraz zakontraktowanych przewoźników, po nadzorowanie prawidłowej realizacji zleceń oraz prowadzenie działań czysto spedycyjnych, głównie poprzez obsługę dostępnych platform transportowych. Zdobyte tych umiejętności pozwoliło mi w szybkim czasie awansować na stanowisko spedytora międzynarodowego, co wiązało się ze zwiększeniem zakresu moich obowiązków.

Polityka firmy w której pracowałem zakładała, że każdy spedytor zobowiązany był nie tylko do wykonywania działań operacyjnych, ale również był odpowiedzialny za pozyskiwanie nowych klientów oraz przewoźników, działania handlowe, kontrolę płatności swoich klientów oraz analizę kosztów związanych z prowadzeniem działalności transportowo-spedycyjnej firmy. Tego typu rozwiązania pozwoliły mi zapoznać się ze wszystkimi aspektami związanymi z pracą w branży TSL oraz zdobyć wiedzy ściśle związanej z funkcjonowaniem firmy. Było to bardzo ciekawe



doświadczenie, które nauczyło mnie jak we właściwy sposób należy zarządzać przedsiębiorstwem, realizując założone cele, jak rozwijać firmę w prawidłowym kierunku oraz braniu odpowiedzialności za powierzone i wykonywane zadania. Następnym etapem na mojej ścieżce kariery było objęcie stanowiska kierownika oddziału młodej firmy logistycznej na rynku polskim. Zadanie polegało na stworzeniu od podstaw struktury organizacyjnej, rekrutacji pracowników oraz wprowadzeniu odpowiednich standardów zarządzania. Wyzwanie, które przede mną stało się było bardzo odpowiedzialne, ponieważ zakładało osiągnięcie szybkiego poziomu rentowności działu w krótkim czasie. Wcześniej zdobyte doświadczenie nauczyło mnie, jak należy właściwie i systematycznie planować kolejne etapy rozwoju oraz jak ważnym elementem dla organizacji są zasoby ludzkie. Zrozumiałem, że wprowadzenie właściwej komunikacji wewnątrz firmy oraz odpowiednie rozdysponowanie zadań do kompetencji pracowników jest głównym kluczem do sukcesu, „Statek płynie we właściwą stronę, tylko wtedy kiedy kapitan wie jak sterować, a załoga jest zgodna co do obranego kierunku...”

Z perspektywy czasu uważam ten okres za najważniejszy w moim życiu, a zdobyte doświadczenie pozwoliło mi zachować właściwe zasady postępowania oraz ukształtowało cechy odpowiednie dla kierownika. Na kolejnym etapie ścieżki swojej kariery miałem przyjemność spotkać się z Panem Waldemarem Łazarczykiem, prezesem firmy SKAT Transport. Prezentacja mojej koncepcji oraz wizji na prowadzenie biznesu, pozwoliły mi zdobyć zaufanie zarządu firmy, a ja z dużym szacunkiem podszedłem do doświadczenia Pana prezesa w branży TSL.

Każdemu przyszłemu młodemu kierownikowi polecam sumienne słuchanie ludzi, którym udało odnieść się sukces. Obecnie jestem na etapie uruchamiania oraz wdrażania



nowego projektu, polegającego na utworzeniu niezależnego działu spedykcji międzynarodowej w Gdańsku przy wykorzystaniu obecnego środowiska oraz najnowszych rozwiązań informatycznych wykorzystywanych przez firmę. Rolą kierownika nowo powstającego produktu jest dobrać kompetentnych ludzi na właściwe stanowiska oraz przedstawienie odpowiednich mechanizmów zarządzania dla prawidłowego funkcjonowania działu. Dobry kierownik powinien mieć duże zdolności analityczne oraz umiejętność przewidywania sytuacji, w których może się znaleźć w codziennej pracy. W szachach „z góry trzeba mieć obroną taktykę na zwycięstwo, ale każdy wcześniejszy ruch trzeba mądrze przewidywać”.

Branża TSL przy obecnej koniunkturze na rynku przeżywa lepsze i gorsze momenty. Nie ukrywajmy, że nie jest to czas „wydawania”, a raczej mądrego zarządzania finansami firmy.

Firma SKAT Transport inwestuje w najnowsze rozwiązania technologiczne, które pozwalają we właściwy sposób zarządzać kosztami oraz generować co roku większy zysk, co prowadzi do dalszego rozwoju organizacji. Dzięki temu, jednym z głównych założeń jest pozyskiwanie najlepszych ludzi z rynku oraz możliwość przedstawienia im jasnej ścieżki kariery.

Dzisiaj, każdej osobie zapraszanej do współpracy staram się przedstawić wizję i misję danego projektu. Sukcesem jest uświadomienie każdemu pracownikowi jego odpowiedzialności za konkretne przedsięwzięcie i danie mu możliwości bycia jego współtwórcą. Poprzez samo-realizację, stajemy się w pewien sposób mądrzejszy i bogatsi, nie tylko materialnie, ale również intelektualnie.

 **KOBIETY** W LOGISTYCE

Lubię pracować z ludźmi, którzy swój biznes realizują na zasadzie win-win

Rozmowa z **Aliną Nikodem** logistics manager w Fabryce Plastików Gliwice – Plastivaloire Group

Co jest największym wyzwaniem w logistyce produkcji wyrobów z tworzyw sztucznych?

– Każdy producent i to bez względu na branżę musi dzisiaj przede wszystkim spełnić wymagania rynku, a więc utrzymywać wysoką jakość produktów w dobrej cenie i przy elastycznych dostawach oraz utrzymać rentowną produkcję w Europie. To z kolei rzutuje na pracę logistyków, którzy mają coraz trudniejsze zadanie, aby ciągle optymalizować procesy zgodnie z tymi wymogami. Musimy ciągle poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie obniżania kosztów zapasów, a jednocześnie utrzymania ciągłości produkcji i dostaw zgodnych z oczekiwaniami klientów. Przyznam, że nie jest to łatwe zadanie.

W takich warunkach rynkowych, co jest bardziej opłacalne – outsourcing czy logistyka własna?

– Logistykę produkcji charakteryzuje głównie planowanie i zamawianie komponentów do produkcji zapewniające ciągłość procesów oraz negocjowanie warunków i umów z dostawcami materiałów i usług np. transportowych. Kluczowym zadaniem jest utrzymywanie właściwych stanów magazynowych zarówno komponentów jak i wyrobów gotowych. Wszystko zależy od wielkości organizacji, które narzuca proces produkcyjny. Przy skomplikowanej produkcji charakteryzującej się dużą ilością komponentów i skomplikowanych procesach produkcyjnych, na pewno w jakimś obszarze lepiej sprawdza się outsourcing usług logistycznych. A to z prostego powodu, że ułatwia to organizację dostaw i kompletację komponentów potrzebnych do zabezpieczenia procesu produkcyjnego, redukuje powierzchnię potrzebną do składowania materiałów

i komponentów, jak również redukuje zasoby ludzkie do niezbędnego minimum. Łatwiej jest wtedy zarządzać całym procesem logistycznym. Z kolei firmy, które nie mają zbyt skomplikowanych procesów produkcyjnych, aby zachować ich ciągłość produkcji, rezygnują z outsourcingu usług logistycznych, ponieważ są w stanie robić to we własnym zakresie. Logistyka zewnętrzna, sprawdza się również w przypadku stałych dostaw z Dalekiego Wschodu. Operatorzy logistyczni utrzymują stany magazynowe na odpowiednim poziomie, a dzięki temu buforują też koszty zapasów i dostarczają komponenty i materiały zgodnie z zapotrzebowaniem produkcji. W przypadku Plastivaloire nie widzimy obecnie potrzeby korzystania z logistyki zewnętrznej, korzystamy z usług transportowych, czy serwisowych.

Co jest głównym kryterium wyboru podwykonawców w zakresie usług transportowych?

– Na pewno ważna jest cena, ale z drugiej strony ważna jest jakość usług, czyli terminowość i rzetelność. Nie korzystamy z przewoźników, którzy oferują dumpinżowe ceny, bo jest to zbyt ryzykowne. Dokonując wyboru przewoźnika, sprawdzamy czy jest w stanie zapewnić właściwy serwis przy zachowaniu balansu jakości do ceny. Ważne jest też, na ile jest to sta-



bilna firma, jakim taborem samochodowym dysponuje i czy zapewni nam ciągłość obsługi w szerokim zakresie, zarówno ładunków całopojazdowych jak i drobnicy.

Czym dla Pani jest logistyka i czym kieruje się Pani w zarządzaniu procesami logistycznymi?

– Logistyka jest moją pasją, a moją pracę opieram na zasadzie win-win, czyli każda ze stron powinna czuć się wygraną, począwszy od klienta wewnętrznego, jakim jest cały zakład produkcyjny, dalej dostawcy i usługodawcy, np. firmy transportowe, aż po klientów końcowych. Wiem, że jest to trudne i przez wiele firm traktowane, jako slogan marketingowy, ale zapewniam, że realne i możliwe do spełnienia. Stosując zasadę win-win mam poczucie realizacji dobrego biznesu. Lubię

cd. na str. 10

cd. ze str. 9

pracować z ludźmi oraz z firmami, którzy swój biznes realizują na tej samej zasadzie.

Jak Pani trafiła do logistyki?

– Zupełnie przypadkowo, a z wykształcenia jestem prawnikiem. Zaczynałam od obsługi celnej zakładów odzieżowych, do których trafiłam, bo ktoś poprosił mnie o pomoc w obsłudze celnej, w tym procedur tj. uszlachetnianie czynne, bierno, etc. Wówczas zetknęłam się też z pracą spedycji, organizacji transportu i złapałam bakcyła do tej pracy, która zaczęła mi sprawiać ogromną przyjemność. Po około 1,5 roku, otrzymałam propozycję pracy w zakładzie produkcyjnym z branży motoryzacyjnej, gdzie już weszłam w procesy zarządzania łańcuchem dostaw. Miałam to szczęście, że trafiłam na wspaniałych managerów, którzy byli moimi mentorami i to od nich uczyłam się logistyki i zarządzania. Zaczęłam krok po kroku, zajmować się planowaniem produkcji, logistyki wewnętrznej, obsługą klientów, zamawianiem komponentów, negocjowaniem kontraktów z dostawcami i podwykonawcami, aż po zarządzanie transportem. Po kilku latach otrzymałam

kolejną propozycję pracy, tym razem w zakładzie produkcyjnym z branży AGD, gdzie przepracowałam kolejne lata i zarządzałam działem supply chain, a obecnie jestem managerem logistyki w Plastivaloire. W sumie w logistyce pracuję już od ponad 13 lat.

A co uważa Pani za swój największy, jak dotychczas, sukces?

– Rozpoczynając pracę w fabryce z branży AGD, miałam przyjemność uczestniczyć w jej tworzeniu i budowie. W momencie kiedy podpisywałam kontrakt, w miejscu w którym miała powstać fabryka, była zielona łąka. W ciągu roku z zespołem managerów, z sukcesem przetransferowaliśmy linie produkcyjne i uruchomiliśmy produkcję oraz wszystkie procesy realizując dostawy do klientów. Uczestniczyłam w tworzeniu firmy i mam tam swoją cegiełkę sukcesu, który póki co, jest też moim najciekawszym doświadczeniem zawodowym.

A jeśli nie logistyka, to co by to było?

– Logistyka, albo na pewno coś dla logistyki, może consulting i coaching w zakresie supply chain i zarządzania. To jest to, co mnie poza samą logistyką, pasjonuje też zawodowo.

Jakim zespołem Pani zarządza i czy jako, kobieta szef, stara się Pani promować kobiety?

– Obecnie mój zespół liczy 35 osób, w doborze którego nie kieruję się płcią, ale wyłącznie kompetencjami. Natomiast, jeśli mam dwoje kandydatów, którzy posiadają identyczne kompetencje i spełniają jednako wymagania na dane stanowisko, to zawsze zastanawiam się nad wyborem kobiety, bo uważam, że doskonale radzą sobie z trudnymi zadaniami i sytuacjami w logistyce.

Oprócz logistyki, czy rozwija Pani jakieś inne pasje?

– Uwielbiam gotować i pasjonuje mnie szkolenie psów tj. programy dogoterapii. Jeden z moich psów pomagał w terapii dziewczynki z porażeniem mózgowym. A nową pasją, którą zaczęłam rozwijać od niedawna, jest gra w golfa. Dzięki czemu mam kontakt z naturą, ruch oraz możliwość doskonalenia techniki i koncentracji. To też okazja do spotkania ciekawych ludzi i networkingu. Jest to sport, który wymaga trochę czasu, ale jest przyjemny i umożliwia wypoczynek. Namawiam do spróbowania.

Dziękuję za rozmowę,

Beata Trochymiak

Bez badań okresowych ani rusz



Brak aktualnego badania okresowego uniemożliwia zatrudnionemu pójście na urlop. Niedozwolone jest także oddelegowanie do związku zawodowego pracownika bez ważnego orzeczenia lekarskiego stwierdzającego zdolność do pracy. Prawne podstawy obowiązujących zasad wyjaśnia ekspert, **Maciej Kowalski, radca prawny i partner zarządzający w Kancelarii Radców Prawnych Kowalski, Półpawski i Wspólnicy.**

Bez aktualnych badań praca niedozwolona

Zagadnienie badań lekarskich pracowników należy rozpatrywać dwuaspektowo: z jednej strony jako obowiązek pracownika, z drugiej jako obowiązek pracodawcy. Oba te obowiązki są ze sobą ściśle powiązane. Zgodnie bowiem z art. 211 pkt 5 k.p., jednym z podstawowych obowiązków pracownika jest poddawanie się wstępnym, okresowym i kontrolnym oraz innym zleconym badaniom lekarskim a także stosowanie się do wskazań lekarzy. W tym kontekście wskazać należy, iż

cd. na str. 11

cd. ze str. 10

pracownik odmawiając poddania się badaniom, narusza podstawowe obowiązki pracownicze, co może stanowić nawet podstawę rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia w trybie art. 52 § 1 pkt 1 k.p. (wyrok Sądu Najwyższego z 10 maja 2000 r., sygn. akt I PKN 642/99; wyrok SN z dnia 10 stycznia 2006 r., sygn. akt I PK 131/05).

Z drugiej strony, na pracodawcy ciąży obowiązek niedopuszczenia do pracy podwładnego bez aktualnego orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku (art. 229 § 4 k.p.).

W sytuacji, gdy pracownik odmawia poddania się badaniom, pracodawca nie może dopuścić go do pracy. W takim przypadku, za czas niewykonywania obowiązków z powodu niepoddania się przez pracownika badaniom lekarskim, nie przysługuje mu wynagrodzenie (Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 23 września 2004 r., I PK 541/03).

Pracodawca decydując się na dopuszczenie do pracy podwładnego nieposiadającego aktualnych badań, narusza przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy. Konsekwencją tego może być nałożenie na niego kary grzywny przewidzianej w art. 283 § 1 k.p.

Art. 229 § 2 k.p. wprowadza zasadę, iż pracownik podlega badaniom okresowym, nie wprowadzając żadnych wyjątków co do stanowiska lub grup zawodowych. Szczegółowe zasady przeprowadzania badań lekarskich reguluje rozporządzenia

Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy (Dz.U. nr 69, poz. 332 ze zm)

Urlop wypoczynkowy to nie zwolnienie lekarskie

Przechodząc do kwestii braku ważnych badań okresowych jako przeszkody w rozpoczęciu urlopu, podkreślić należy wypracowane przez orzecznictwo Sądu Najwyższego stanowisko dotyczące udzielania urlopu wypoczynkowego pracownikowi, który nie posiada aktualnego badania lekarskiego. Na tej kanwie wskazać trzeba, iż zgodnie z art. 165 i art. 166 k.p. niezdolność pracownika do pracy stanowi przeszkodę w udzieleniu urlopu wypoczynkowego lub korzystania z urlopu już rozpoczętego. Niezdolność do pracy z powodu choroby pozostaje w sprzeczności do zwolnienia urlopowego, zaś udzielenie pracownikowi zwolnienia urlopowego w okresie niezdolności do pracy jest niedopuszczalne i prawnie nieskuteczne (Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 10 listopada 1999 r., I PKN 350/99 – OSNP 2001/6/198). Zgodnie bowiem z art. 229 § 4 k.p., pracodawca nie może dopuścić do pracy pracownika bez aktualnego orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku. Udzielenie urlopu wypoczynkowego oznaczałoby *de facto* dopuszczenie pracownika do pracy, albowiem urlop wypoczynkowy jest zwolnieniem od pracy. Jednak urlop nie może zostać udzielony osobie niezdolnej do pracy (nie posiadającej ważnych badań okresowych). Wiążąc wskazany przepis z treścią art. 165 i art. 166 k.p. stwierdzić trzeba, iż okres niezdolności do pracy jest przeszkodą w korzystaniu urlopu wypoczynkowego a zatem nie może być okresem wykorzystania urlopu ponieważ ten nie przerywa niezdolności do pracy. Takiej przeszkody nie usuwa również zgoda pracownika na udzielenie mu urlopu. Powyższe stanowisko wynika z istoty i sensu urlopu wypoczynkowego tj. wypoczynku i regeneracji sił, co pozostaje sprzeczności z niezdolnością do pracy, która wyklucza wykorzystanie urlopu zgodnie z jego przeznaczeniem.

W sposób tożsamy odnieść się należy do obowiązku poddania się badaniom lekarskim przez pracownika delegowanego do pełnienia funkcji w zakładowej organizacji związkowej. Czas, w którym pracownik delegowany jest do pełnienia funkcji



w zakładowej organizacji związkowej jest czasem zwolnienia od pracy. Nie pozbawia jednak osoby delegowanej statusu pracownika. Obowiązujące przepisy (w tym cytowany wyżej Art. 229 § 2 k.p.) nie przewidują dla stron stosunku pracy podstaw do zwolnienia od realizacji obowiązków wynikających z przepisów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Zwolnienie pracownika z obowiązku świadczenia pracy w związku z pełnieniem funkcji w związkach zawodowych oznacza tylko tyle, że strony umowy o pracę nie wykonują w czasie pełnienia przez pracownika funkcji związkowej praw i obowiązków wynikających z umowy o pracę. Zwolnienie to nie obejmuje jednak swoim zakresem innych obowiązków objętych przepisami prawa a związanymi ze stosunkiem pracy, w tym obowiązku poddania się pracownika badaniom lekarskim. Tak więc, jeżeli w trakcie pełnienia przez pracownika funkcji związkowych upłynie termin ważności badań okresowych, pracodawca powinien skierować pracownika na badania, jednak z uwzględnieniem stanowiska zajmowanego przez niego w tym momencie. Najczęściej będzie to stanowisko administracyjno-biurowe. Po zakończeniu pełnienia funkcji związkowej, jeżeli pracownik będzie powracał na stanowisko pracy wskazane w umowie, nie będzie zobowiązany ponownie poddać się wstępnym badaniom lekarskim celem stwierdzenia braku przeciwwskazań do pracy na tym stanowisku, chyba, że występują tu czynniki szkodliwe dla zdrowia lub warunki uciążliwe (art. 229 § 1 pkt 2 k.p.).

