

OPISY PRZYPADKÓW

*Piotr Bohdziewicz****ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW RÓWNOWAGI PRACA–ŻYCIE
W DALKII ŁÓDŹ SA****1. Przedmiot działalności i struktura organizacyjna Firmy**

Firma Dalkia Łódź SA jest producentem ciepła oraz energii elektrycznej, a także zajmuje się przesyłem i dystrybucją ciepła przez własną sieć ciepłowniczą dla odbiorców łódzkich. Firma dostarcza ciepło do ok. 60% mieszkań w Łodzi. Zasila również w ciepło 272 zakłady przemysłowe i 345 placówek handlowych i usługowych z największymi centrami handlowymi łącznie. Zaspokajanie wciąż rosnących potrzeb odbiorców stanowi główne wyzwanie. By temu sprostać, w Firmie adaptuje się najnowszą wiedzę i technologię reprezentującą najwyższy światowy poziom. Zintegrowana produkcja i dystrybucja gwarantuje natomiast optymalne wykorzystanie potencjału technicznego, co bezpośrednio przekłada się na wysoką jakość, atrakcyjną cenę produktu, oraz dbałość o ochronę środowiska.

Dalkia Łódź SA powstała w 2006 r. w wyniku prywatyzacji wcześniejszego Zespołu Elektrociepłowni w Łodzi i sprzedaży większościowego pakietu akcji francuskiemu koncernowi Dalkia, działającemu w 38 krajach. W skład struktury Dalkia Polska wchodzi obecnie 6 podmiotów, w tym firma łódzka.

Dalkia Łódź SA składa się obecnie z trzech elektrociepłowni, w których wytwarza się ciepło i energię elektryczną. Natomiast woda gorąca i para technologiczna dostarczane są do odbiorców dzięki własnej sieci ciepłowniczej. Przesyłem i dystrybucją ciepła na obszarze miasta zajmuje się Zakład Sieci Ciepłej, który ma do dyspozycji trzy Rejony Eksploatacyjne odpowiedzialne za techniczną obsługę sieci i urządzeń ciepłowniczych w terenie i u odbiorców.

2. Strategia biznesowa Firmy

Wiodące strategiczne cele Dalkii Łódź SA to:

- umocnienie dominującej pozycji na lokalnym rynku energii ciepłej,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku Firmy w otoczeniu,
- budowanie wieloaspektowej satysfakcji załogi z faktu zaangażowania się w realizowanie celów organizacyjnych.

* doktor habilitowany, profesor nadzwyczajny w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

Strategię biznesową Firmy można zatem określić jako wzrostową; jest ona zorientowana na ekspansję Spółki na lokalnym rynku energii.

Do działań taktycznych podejmowanych w Dalkii Łódź SA dla realizacji powyższych celów należą:

- dążenie do powiększania liczby lokalnych odbiorców energii ciepłej,
- niezawodność w dostarczaniu energii ciepłej i elektrycznej do odbiorców,
- kształtowanie wysokiej sprawności działania na każdym etapie procesu wytwarzania, dystrybucji i dostawy energii,
- utrzymywanie właściwych parametrów jakościowych wytwarzania i dostarczania energii ciepłej i elektrycznej,
- sprzedaż obu rodzajów energii na konkurencyjnych warunkach cenowych w stosunku do innych źródeł i nośników ciepła.

Funkcjonowanie Dalkii Łódź SA w strukturach międzynarodowej grupy kapitałowej wymagało przyjęcia i wdrożenia zasad i standardów działania opartych na polityce zrównoważonego rozwoju, co znajduje wyraz w systematycznie rosnącym poziomie zadowolenia klientów, aktywnym uczestnictwie w działaniach związanych z ochroną środowiska i priorytecie dla zarządzania ryzykiem w dziedzinie zdrowia, bezpieczeństwa i aspektów sanitarnych.

3. Kondycja ekonomiczna Firmy

W 2007 r. Dalkia Łódź SA wykazywała przychody ze sprzedaży w wysokości 703,5 mln zł, zaś zysk netto na poziomie 102 mln zł. Trzeba podkreślić, że wysokość wygenerowanego zysku netto jest około 2,5 do 3,0 razy wyższa od wyników uzyskiwanych w okresie przed prywatyzacją Firmy. Czynniki sprawcze to przede wszystkim zdynamizowanie działalności handlowej oraz obniżenie kosztów własnych. W znacznej mierze jest to wynikiem transferu nowoczesnych technologii i organizacyjnego know-how od Firmy Dalkia, będącej marką biznesową o światowej renomie.

Trzeba podkreślić, że w okresie po 2005 r. wraz ze zmniejszaniem się stanu zatrudnienia w Firmie wzrastały wskaźniki sprzedaży oraz wartości dodanej w przeliczeniu na 1 pracownika.

Tabela 1.

Zmiany wskaźników wartości sprzedaży i wartości dodanej na 1 zatrudnionego (w zł)
w Firmie Dalkia Łódź SA

Rok	Wskaźnik wartości sprzedaży na 1 zatrudnionego (w zł)	Wskaźnik wartości dodanej na 1 zatrudnionego (w zł)
2004	ok. 270 000	ok. 140 000
2005	ok. 280 000	ok. 155 000
2006	ok. 320 000	ok. 185 000
2007	ok. 375 000	ok. 215 000

4. Polityka jakości

Spółka konsekwentnie dąży do zapewnienia jak najwyższego poziomu jakości ciepła i energii elektrycznej (wytwarzanych w skojarzeniu) oraz usług związanych z przesyłem i dystrybucją ciepła. Celowi temu służy m.in.:

- stworzenie sprawnego systemu organizacyjnego, opartego na systematycznie doskonalonych procedurach i technikach zarządzania, wspomaganego nowoczesnymi narzędziami informatycznymi,
- ustawiczne szkolenie pracowników wszystkich komórek, zarówno w zakresie znajomości i możliwości usprawniania realizowanych procesów, jak też w zakresie podnoszenia jakości obsługi odbiorców,
- sukcesywna modernizacja posiadanych urządzeń i instalacji, zmierzająca do maksymalnego podniesienia sprawności i niezawodności dostaw ciepła,
- ciągła analiza kosztów działalności, ukierunkowana na utrzymanie konkurencyjnego poziomu cen,
- wprowadzenie rozwiązań służących minimalizowaniu negatywnego oddziaływania Spółki na środowisko naturalne i najbliższe jej otoczenie,
- stosowanie działań systematycznie poprawiających stan warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

W powyższy zestaw działań wpisuje się wdrożenie Systemu Zarządzania:

- jakością oparte na normie PN-EN ISO 9001:2001,
- środowiskowego według normy PN-EN ISO 14001:2005,
- bezpieczeństwa i higieny pracy spełniającego wymagania normy PN-N-18001:2004.

5. Polityka ochrony środowiska

Spółka od początku lat 90. ubiegłego wieku traktuje sprawę ochrony środowiska jako priorytetowe. Podjęto wówczas realizację programu modernizacji oraz wymiany urządzeń wytwórczych i przesyłowych. Efektem tych działań jest postępujący z roku na rok spadek emisji wszystkich rodzajów zanieczyszczeń. Od roku 1996 obniżono emisję pyłów o 82%, a emisję dwutlenku siarki i tlenków azotu o 50%. Dzięki wymianie i budowie nowoczesnych elektrofiltrów ich sprawność sięga obecnie 99,7%. Spółka spełnia obecnie wszystkie normy dotyczące emisji zanieczyszczeń oraz inne normy wynikające z obowiązujących przepisów. Wszystkie trzy elektrociepłownie Dalkii Łódź SA spełniają obecnie wymogi nowego, bardziej rygorystycznego, europejskiego prawa w zakresie ochrony środowiska. Wynikiem podjętych działań proekologicznych było wyróżnienie Spółki świadectwem Przedsiębiorstwa Czystszej Produkcji.

6. Charakterystyka stanu zatrudnienia

Od połowy lat 90. minionego stulecia Zespół Elektrociepłowni w Łodzi, jako spółka akcyjna, przechodził proces intensywnej restrukturyzacji. Jednym z jego rezultatów był systematycznie zmniejszający się stan zatrudnienia w Spółce.

Tabela 2.
Przeciętna liczba zatrudnionych w Firmie ZEC w Łodzi / Dalkia Łódź SA w latach 1994–2008

Rok	Przeciętne zatrudnienie	
	Liczba	%
1994	3892	100,0
1997	3307	85,0
2001	2841	73,0
2002	2776	71,3
2003	2715	69,7
2004	2642	67,9
2005	2579	66,3
2006	2219	57,0
2007	1857	47,7
2008	1833	47,1

Spadek zatrudnienia do 2000 r. odbywał się przede wszystkim na skutek podejmowanych w Firmie różnych działań outsourcingowych. Późniejsze zmniejszanie się stanu zatrudnienia (2001–2005) wynikało głównie z przyczyn naturalnych. Inwestor zagraniczny, który przejął Firmę w 2006 r., zagwarantował w uzgodnieniu ze związkami zawodowymi w ramach pakietu socjalnego zatrudnienie wszystkim pracownikom. Uruchomiony został równocześnie program dobrowolnych odejść (PDO), który spowodował odpływ z firmy około 25 % pracowników, niejednokrotnie o cennych dla niej kompetencjach zawodowych.

Na koniec 2008 r. w Dalkii Łódź SA było zatrudnionych około 1 820 osób. W minionych latach fluktuacja w Firmie była niewielka, co spowodowało, że obecnie 91 % załogi stanowią osoby posiadające ponad 10-letni staż pracy w Spółce.

W Dalkii Łódź realizowana jest polityka kadrowa zorientowana na wzrost odsetka pracowników z wykształceniem wyższym oraz na zmniejszenie udziału zatrudnionych z wykształceniem podstawowym i zasadniczym. Bez mała połowa załogi Firmy to pracownicy o średnim poziomie wykształcenia, zaś około co czwarty zatrudniony legitymuje się wykształceniem na poziomie wyższym. Regułą też jest, że kadra kierownicza wszystkich szczebli zarządzania legitymuje się wykształceniem na poziomie wyższym. Zachodzące w ostatnim sześcioleciu zmiany struktury wykształcenia załogi są skutkiem inwestowania w rozwój kompetencji zawodowych pracowników, procesów restrukturyzacji zatrudnienia, a także zainicjowanego w 2006 r. programu dobrowolnych odejść.

Tabela 3.

Struktura załogi Spółki ze względu na poziom wykształcenia (w %)

Poziom wykształcenia	Odsetek na koniec 2001 r.	Odsetek na koniec 2007 r.
Podstawowe	11,8	5,8
Zasadnicze	25,0	19,6
Średnie	46,4	48,1
Wyższe	16,8	26,5

Niemal 1/3 załogi Spółki stanowią pracownicy w wieku powyżej 50 lat. W ciągu ostatnich lat wskaźnik ten powoli, ale systematycznie wzrastał. Jest to zjawisko zdecydowanie niekorzystne dla rozwoju Firmy.

Inną charakterystyczną cechą załogi Firmy jest jej silnie zmaskulinizowanie. Kobiety stanowią tylko około 18% ogólnego stanu zatrudnienia.

7. Związki zawodowe działające w Firmie

W Dalkii Łódź SA działa 6 związków zawodowych. Są to:

- Związek Zawodowy Pracowników Ruchu Ciągłego,
- Związek Zawodowy Pracowników Dalkii Łódź SA,
- Związek Zawodowy Inżynierów i Techników,
- NSZZ „Solidarność”,
- Związek Zawodowy Pracowników Administracji Przemysłowej,
- Związek Zawodowy Pracowników Służby Ochrony.

Do związków zawodowych należy obecnie około 60 % załogi. W wielu sytuacjach występują one wobec Zarządu Firmy wspólnie jako platforma — Zakładowe Organizacje Związkowe. Interesy związków zawodowych są zazwyczaj krótko perspektywiczne i zorientowane na konsumowanie efektów ekonomicznych osiąganych przez Firmę. Charakteryzują się zatem rozbieżnością ze strategicznymi celami Firmy. Możliwe są wszakże w tym względzie różnego rodzaju dostosowania wypracowywane na drodze negocjacji i kompromisów. Organizacje związkowe działające w Firmie wywierają duży wpływ na ustalanie zasad wynagradzania i premiowania, a także na tworzenie odpowiednich warunków pracy. Ich wpływ na zwalnianie pracowników jest natomiast znacznie mniejszy.

8. Ogólna charakterystyka systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Firmie

Podejmowane w Firmie działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi stanowią wsparcie dla realizowanej tutaj strategii biznesowej. Zasadniczym ich celem jest rozwój kompetencji pracowniczych w warunkach racjonalizowania

kosztów działalności. Zatem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są następujące działania:

- realizowanie ponadobligatoryjnych szkoleń pracowniczych,
- redukcja stanu zatrudnienia do optymalnego poziomu,
- obniżanie kosztów pracy,
- międzystanowiskowe rotacje pracowników,
- planowanie ścieżek kariery zawodowej oraz sukcesji.

Do najważniejszych przedsięwzięć w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, podjętych w Firmie w okresie 2004–2006, należały:

- optymalizowanie stanu zatrudnienia ze względu na istniejące w Firmie przerosty w tym zakresie,
- wprowadzenie zrębów systemu zarządzania opartego na kompetencjach (sporządzenie stanowiskowych kart kompetencji oraz opracowanie bazującego na nich systemu sformalizowanych ocen efektów pracy i kompetencji).

Przewiduje się, że w kolejnych latach będą podejmowane, w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, wielopłaszczyznowe działania mające na celu rozwój kompetencji pracowniczych zgodny z potrzebami Firmy, głównie jednak poprzez system szkoleń oraz poprzez zmodyfikowany system sformalizowanego oceniania. Ponadto zamierza się podjąć zintensyfikowane działania ukierunkowane na podniesienie efektywności pracy na wszystkich stanowiskach z wykorzystaniem systemu wynagradzania płacowo-premiowego.

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi stosuje się w Firmie paletę następujących działań:

- diagnozowanie klimatu organizacyjnego,
- diagnozowanie stopnia satysfakcji pracowników z uczestnictwa organizacyjnego,
- wartościowanie stanowisk pracy,
- sporządzanie profili kompetencyjnych poszczególnych stanowisk pracy,
- pomiar kapitału ludzkiego,
- sporządzenie oraz wprowadzanie w życie kodeksu postępowania etycznego,
- wykorzystywanie programów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi (system kadrowo-płacowy).

8.1. Płace

Poziom wynagrodzeń w Dalkii Łódź SA jest relatywnie wysoki, korzystnie wyróżniając się zarówno na tle branży, jak i poziomu średniej płacy krajowej oraz lokalnej. Płace w sferze produkcyjnej w Dalkii Łódź są przeciętnie niemal o 50 % wyższe niż płace uzyskiwane przeciętnie w Łodzi, a tym bardziej

w województwie łódzkim. Można zatem stwierdzić, że Spółka jest pod względem oferowanych zarobków atrakcyjnym pracodawcą na lokalnym rynku pracy.

Tabela 4.
Mediany wynagrodzeń brutto w sferze produkcyjnej w 2007 r. w Firmie Dalkia Łódź SA na tle branżowo-terytorialnym

Firma/branża/region	Wielkość mediany w zł
Dalkia Łódź SA	3808
Branża energetyczno-ciepłownicza ogółem	3200
Polska ogółem	2950
Miasto Łódź ogółem	2600
Województwo łódzkie ogółem	2500

Obowiązujący w Dalkii Łódź SA system wynagradzania należy ocenić jako mało elastyczny. Część zmienna stanowi około 20 % wynagrodzenia brutto i to zarówno w odniesieniu do kadry kierowniczej, jak i pracowników sprzedaży. Wynagrodzenia pozostałych kategorii pracowników charakteryzują się jeszcze większym stopniem usztywnienia. Uelastycznienie systemu wynagradzania jest jednym z najważniejszych zadań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

8.2. Fluktuacja pracowników

Fluktuacja kadr w Dalkii Łódź SA, a przedtem w ZEC, jest od lat niewielka, co spowodowane jest z jednej strony atrakcyjnym poziomem płac w Firmie, a z drugiej relatywnie wysokim przeciętnym wiekiem załogi. Od połowy lat 90. ubiegłego stulecia stan zatrudnienia systematycznie się zmniejsza, co jest wyrazem dążenia Zarządu Firmy do obniżenia kosztów osobowych. Znacznie ograniczone przyjęcia nowych pracowników są podyktowane koniecznością uzupełniania stanu zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem i kompetencjami odpowiadającymi profilowi działalności oraz potrzebom Firmy.

8.3. System ocen okresowych

Od 2004 r. funkcjonuje w Dalkii Łódź SA system okresowych ocen pracowniczych służący racjonalizacji jakościowej zatrudnienia. Oceny dokonywane są przez bezpośrednich przełożonych raz do roku i jest nimi objęta cała załoga Firmy. Dobór kryteriów oceny został poprzedzony gruntownym badaniem wymogów związanych z jednej strony ze strategią Firmy, z drugiej zaś ze specyfiką pracy na poszczególnych stanowiskach. System ocen jest zatem wyraźnie sprzężony z systemem stanowiskowych kart kompetencji. Wyniki oceniania są wykorzystywane do zindywidualizowanego podejścia w zakresie szkolenia pracowników oraz stopniowego rozszerzania motywacyjnego systemu płac. System oceniania jest także ważnym narzędziem wykorzystywanym

w decyzjach o awansowaniu pracowników oraz w procesie planowania ścieżek karier zawodowych w Firmie.

8.4. Szkolenia pracownicze

Zadania z zakresu szkolenia pracowników mają na celu utrzymanie oraz potwierdzanie kwalifikacji i uprawnień niezbędnych do wykonywania zawodu, nauczanie pracowników nowych zawodów i specjalności, uzyskiwanie nowych kwalifikacji, rozwijanie kwalifikacji prowadzące do poprawy poziomu wykonywanych zadań oraz modyfikację postaw i zachowań pracowniczych. Mając na celu rozwój potencjału kompetencyjnego pracowników, Dalkia Łódź SA realizuje szkolenia fakultatywne skierowane do różnych grup pracowników. Szczególną uwagę poświęca się przygotowaniu służb handlowych (zorganizowano dla tej grupy pracowników m. in. Akademię Handlową). Szeroko realizowane są także szkolenia z zakresu informatyki. Duża grupa pracowników została także objęta nauką języków obcych. Wiele szkoleń dotyczy również podniesienia kompetencji w zakresie umiejętności komunikacyjnych oraz skutecznego zarządzania zespołem pracowników.

8.5. Komunikacja wewnętrzna

Komunikowanie się kierownictwa Firmy z pracownikami przebiega wielokanałowo. Ważną pośredniczącą rolę w tym procesie odgrywają organizacje związkowe. Ponadto w Firmie funkcjonują takie kanały przekazu informacji, jak rozgłosnia radiowa, prasa zakładowa oraz intranet. Organizowane są także narady z kierownictwem, w których uczestniczą wybrani przez pracowników przedstawiciele.

W Dalkii Łódź SA, poczynając od 2004 r., realizowane są także w pełni anonimowe ankietowe badania opinii pracowniczych dotyczących różnych aspektów rozwoju Firmy. Ich zasadniczym składnikiem są diagnozy satysfakcji zatrudnionych z uczestnictwa organizacyjnego. Badaniem obejmowana jest cała załoga Firmy. Po zakończeniu badania i opracowaniu jego wyników pracownicy mają możliwość zapoznania się z najważniejszymi diagnozami przedstawionymi w raporcie finalnym. Badania te zwykle owocują podejmowaniem przez Zarząd różnych działań wychodzących naprzeciw wyartykułowanym oczekiwaniom i preferencjom załogi.

8.6. Dbłość o bezpieczeństwo pracowników

Jednym z priorytetów w działalności Dalkii Łódź SA jest dążenie do poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ergonomii na stanowiskach pracy, czyli zmniejszenia ryzyka zawodowego. Cele te osiągnąć są poprzez działania:

- techniczne, polegające na modernizacji istniejących urządzeń oraz automatyzacji procesów,
- szkoleniowe w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- organizacyjne, polegające na ograniczaniu do niezbędnego minimum czasu przebywania pracownika w miejscach, gdzie występują czynniki szkodliwe dla zdrowia.

Każdego roku sporządzany jest w Firmie, przy współudziale wszystkich komórek organizacyjnych, „Plan poprawy warunków bhp”, określający przedsięwzięcia i kierunki działań ograniczających zagrożenia w miejscu pracy. W rezultacie takich działań kategoria ryzyka, ustalona na podstawie wskaźników częstotliwości wypadków przy pracy oraz liczby pracowników zatrudnionych w warunkach zagrożenia wynosi 3, co lokuje Dalkię Łódź SA o trzy kategorie poniżej poziomu ustalonego dla elektrociepłownictwa.

8.7. Kodeks postępowania etycznego

Dalkia Łódź SA posiada sformalizowany kodeks postępowania etycznego, oficjalnie przyjęty przez Zarząd na początku 2006 r. Jest to kodeks obowiązujący w całym koncernie Dalkii. Do przewodnich wartości określonych przez kodeks należą:

- ścisłe przestrzeganie przepisów prawa,
- uczciwość i prawość w codziennym postępowaniu,
- odpowiedzialność społeczna,
- racjonalne zarządzanie ryzykiem,
- przejrzystość polityki informacyjnej.

9. Postawy i aspiracje pracownicze

Charakterystycznym wyróżnikiem postaw pracowników Dalkii Łódź SA jest dość silne przywiązanie do organizacji oraz niechęć do zmiany miejsca zatrudnienia. Jest to spowodowane z jednej strony relatywnie atrakcyjnym poziomem płac, z drugiej zaś wysokim przeciętnym wiekiem załogi Firmy.

Pracownicy Dalkii Łódź deklarują w większości wysoką satysfakcję z pracy, w tym zwłaszcza z poziomu uzyskiwanych wynagrodzeń, z istniejących w Firmie warunków sprzyjających podwyższaniu kompetencji zawodowych, a także ze stworzonych im możliwości wpływania na decyzje dotyczące wykonywanych zadań. Dość wysoko oceniają także kompetencje merytoryczne i menedżerskie swoich bezpośrednich przełożonych.

Natomiast najsilniej artykułowane oceny negatywne koncentrują się zwłaszcza na niewielkiej motywacyjnej funkcji wynagrodzeń (systemem wynagrodzeń zbyt słabo w odczuciu większości pracowników premiuje indywidualny wysiłek

i uzyskiwane efekty pracy). Innym obszarem skupiającym na sobie wiele ocen negatywnych jest realizowana w Firmie polityka informacyjna.

10. Najważniejsze kierunki działań sprzyjające równowadze praca–życie

10.1. Elastyczny czas pracy

Pracownicy administracyjno-techniczni Spółki (w tym w znacznej mierze specjaliści o wysokich kompetencjach zawodowych) mogą korzystać z możliwości pracy w czasie elastycznym. Natomiast pracownicy wykonawczy, bezpośrednio zaangażowani w procesie technologicznym, ze względu na jego specyfikę wymagającą kooperowania międzystanowiskowego, muszą, poza nielicznymi wyjątkami, pracować w zwykłym reżimie czasowym.

Pracownik, którego funkcje i zadania mogą być wykonywane w systemie elastycznego czasu pracy, kieruje do działu spraw pracowniczych wnioski o wyrażenie zgody na pracę w takim systemie, i takową zwykle uzyskuje. W ramach ruchomego czasu pracy zakłada się, że pracownik będzie przybywał do Firmy między godziną 7.00 a 8.00, zaś wychodził do domu między 15.00 a 16.00. Z takiej możliwości najczęściej korzystają pracownicy mający dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym.

Niektórzy pracownicy bezpośrednio związani z produkcją energii cieplnej i elektrycznej część czasu pracy mogą realizować w formie dyżurów domowych, i w sytuacjach awaryjnych muszą niezwłocznie na wezwanie stawić się w miejscu pracy. Takie rozwiązanie dotyczy zwłaszcza pracowników grup konserwacyjnych i remontowych.

10.2. Opieka medyczna

Spółka stwarza wszystkim pracownikom oraz ich rodzinom możliwość nieodpłatnego korzystania z usług zakładowej służby zdrowia. Na etatach Firmy pracują lekarze reprezentujący praktycznie wszystkie specjalności medyczne. Zakładowe przychodnie zdrowia znajdują się na każdym z trzech zespołów EC, zatem dostępność usług medycznych dla pracowników jest łatwa. Mogą oni zgłaszać się w gabinecie lekarskim nawet w godzinach pracy. Ponadto Spółka zawiera corocznie dodatkowe umowy z różnymi zewnętrznymi placówkami medycznymi na świadczenie usług pracownikom Dalkii Łódź oraz członkom ich najbliższych rodzin. Tego rodzaju usługi także są finansowane przez Spółkę.

10.3. Kształcenie pracowników

Dalkia Łódź SA stawia na kształcenie swoich pracowników w różnych zewnętrznych placówkach edukacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza zachęcania pracowników do podejmowania studiów wyższych w zaocznym systemie kształcenia.

Firma pokrywa każdemu studiującemu pracownikowi od 75 do 100% wydatków związanych z nauką (czesne, dojazdy, hotele), nawet jeżeli kierunek podjętych studiów nie wiąże się z wykonywanymi przez niego obowiązkami zawodowymi.

Ponadto studiującym pracownikom przydzielane są z tego tytułu urlopy na przygotowanie się do egzaminów w wymiarze przekraczającym ich wielkość określoną w ogólnie obowiązujących przepisach (zamiast ustawowych 26 dni wolnych od pracy z tytułu nauki, pracownik otrzymuje 42 dni).

Spółka finansuje także wydatki ponoszone przez studiujących pracowników na zakup książek, programów komputerowych oraz innych materiałów, i to bez określonego limitu finansowego, wystarczy jedynie przedstawić rachunek wraz z uzasadnieniem celowości wydatku.

10.4. Uczestnictwo w kulturze i wypoczynek pracowników

Firma zachęca pracowników oraz najbliższych członków ich rodzin do uczestnictwa w kulturze, oferując im całkowicie nieodpłatnie roczne karnety do teatrów łódzkich, a także — na takiej samej zasadzie — bilety wstępu na różne doraźnie pojawiające się imprezy artystyczne. Wszyscy pracownicy zainteresowani taką ofertą mogą z niej korzystać bez żadnych ograniczeń.

Ponadto Firma finansuje pracownikom i najbliższym członkom ich rodzin całoroczne karnety wstępu na kryte baseny zlokalizowane w różnych dzielnicach miasta, a także na siłownię i inne obiekty sportowe.

Zakończenie

Dalkia Łódź SA jest przykładem firmy, w której realizowane są działania wspomagające budowanie przez zatrudnionych równowagi praca–życie, bez wszakże wpisywania ich w ramy oficjalnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Działania te idą przede wszystkim w dwu zasadniczych kierunkach: jest to z jednej strony zapewnienie możliwie najlepszych warunków dla biologicznego odnowienia kapitału ludzkiego i utrzymania go w psychofizycznej sprawności wymaganej przez warunki pracy, z drugiej zaś — dbałość o przyciągnięcie do Firmy i zatrzymanie w niej osób o wysokim poziomie aspiracji dotyczących rozwoju zawodowego. Takie spektrum działań uznać można za spełnienie swojego standardu minimalnego w tym zakresie.

Plany strategiczne Firmy, a zwłaszcza konieczność budowania przez nią wysokiej pozycji na rynku pracy jako atrakcyjnego pracodawcy, zapewne skłonią ją do poszerzenia katalogu działań, które umożliwiają pracownikom, zwłaszcza różnego rodzaju specjalistom, osiąganie pełniejszej równowagi między obszarem obowiązków zawodowych a życiem rodzinnym.