

Dr hab. inż. Olimpia Kunert
 Lotnicza Akademia Wojskowa
 ORCID: 0000-0001-9036-8746
 e-mail: o.kunert@law.mil.pl

Badanie trudności pracy w logistyce usług lotniskowych

Study of the difficulty of working in logistics of airport services

Streszczenie

Dynamiczny rozwój nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy wiąże się z koniecznością kształtowania płac adekwatnie do trudności wykonywanej pracy. Określenie zakresu i stopnia, w jakim czynności wykonywane na poszczególnych stanowiskach pracy różnią się, jaka jest wartość wymaganego wykształcenia i doświadczenia zawodowego, jakie kwalifikacje powinny być uwzględnione w wynagrodzeniu, a w jakim stopniu odpowiedzialność za pracę, jak ocenić obciążenia psychiczne lub wysiłek fizyczny, a także uciążliwość warunków pracy, wymagają silnego wsparcia metodologicznego. Metoda „Quatro” umożliwia alokację środków na wynagrodzenia zgodnie z określonym poziomem trudności w pracy. Badania 920 stanowisk pracy w dziedzinie logistyki usług lotniskowych, w których można zaobserwować pełny przekrój zadań wymagających zarówno kwalifikacji ogólnych, jak i specyficznych, wykazały, że wymagany poziom specyficznych kwalifikacji znacznie przewyższa poziom kwalifikacji ogólnych. Równocześnie, kryteria oceny trudności w pracy w technicznym środowisku pracy usług lotniskowych były znacznie rozszerzone ze względu na obecność wielu potencjalnych czynników ryzyka. W rezultacie badań stwierdzono, że na stanowiskach pracy wymagających specyficznych kwalifikacji z zakresu obsługi lotniskowej, poziom wynagrodzeń prawie połowy badanych stanowisk, nie był adekwatny do występujących tam trudności pracy i odpowiedzialności za bezpieczeństwo w portach lotniczych.

Słowa kluczowe:

logistyka lotnictwa, trudność pracy, wynagrodzenia

Abstract

The dynamic development of a modern knowledge-based economy results with the necessity of shaping wages according to the difficulties of the performed work. Human work evaluation is a very complex and delicate problem. Determining the extent to which activities performed at individual workplaces differ, what is the value of required education and work experience, which qualifications should be included in wages, and to what extent the responsibility of work should be reflected by the remuneration, how to assess mental or physical effort or working conditions requires a strong methodological support. The "Quatro" method enables to allocate funds for remuneration according to the determined level of work difficulty. The research carried out of 920 workplaces in the domain of airport services logistics, where a full cross-section of positions requiring both general and specific qualifications can be observed, showed that the level of specific qualifications is significantly higher than the level of general qualifications, and criteria for assessing the difficulty of working in the environment must be expanded due to the presence of many potential risk factors. As a result, jobs requiring specific qualifications should be paid three times higher than for jobs requiring general qualifications.

Key words:

aviation logistics, work difficulty, remuneration

JEL: H420

Wprowadzenie

Ocena ludzkiej pracy jest bardzo trudnym i delikatnym problemem. Ustalenie, w jakim stopniu różnią się czynności wykonywane na poszczególnych stanowiskach pracy, jaka jest wartość wymaganego wykształcenia i doświadczenia zawodowego, w jakim stopniu powinny być uwzględniane w płacach kwalifikacje, a w jakim stopniu odpowiedzialność pracy, jak oceniać

wysiłek umysłowy lub fizyczny czy warunki pracy, wymaga stosowania odpowiednich technik. Najczęściej stosowanym podejściem do tego złożonego problemu jest skoncentrowanie uwagi na tym, jak podobna praca jest opłacana na rynku. Wysokość wynagrodzeń przeważnie odnoszona jest do tych uzyskiwanych w branży, w regionie bądź w podobnych organizacjach.

Obecnie, mając do czynienia z dynamicznym rozwojem nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, po-

wstaje konieczność kształtowania wynagrodzeń adekwatnie do trudności wykonywanej pracy. Szybki postęp technologiczny wymusza potrzebę ewaluacji metod kształtowania systemu wynagrodzeń, które uwzględniałyby wszystkie zmiany techniczne, technologiczne i organizacyjne dokonywane w przedsiębiorstwie. Przyszłość gospodarek oraz usług świadczonych przez sektor prywatny i publiczny zależy od wiedzy ich pracowników, co musi znaleźć odzwierciedlenie w systemie płac.

Motywacja do pracy definiowana jest jako skutek stworzenia odpowiednich bodźców wpływających na zachowanie pracowników w kierunku pracy, o pożądanych wynikach. (Kunert, 1997) Tradycyjnie, płace powiązane z efektami dotyczą zwłaszcza płac członków zarządów i menedżerów najwyższych szczebli zarządzania. System taki jest przyjmowany jako sposób motywowania wyższej kadry kierowniczej do osiągania celów zawartych w planach strategicznych. Rządziej rozszerza się go na pozostałych pracowników głównie z powodu trudności związanych z pomiarem wysiłku koniecznego do powiązania płacy z efektami w taki sposób, by był postrzegany jako obiektywny i uczciwy.

Biorąc pod uwagę bogactwo opisów literaturowych w tym zakresie (Brilman 2002, Lundy, Cowling 2000, Poels 2002, Woodruffe 2003), a także różnorodność stosowanych działań w praktyce firm (firmy tworzą na własne potrzeby swoje oryginalne systemy płacowe, dowolnie kształtując strukturę płac pracowniczych), składniki płacowe można posegregować w kilka podstawowych grup, gdzie kryterium podziału jest podstawa ich przyznania — treść pracy, wyniki pracy, uregulowania prawne (ustawa — Kodeks pracy), specyficzne warunki stanowisk i firmy oraz rynek pracy.

W celu zróżnicowania stawek płac posługujemy się zwykle metodą wartościowania pracy, która mimo iż stosowana od dawna, okazała się być także przydatna w warunkach gospodarki rynkowej. Ponieważ jednak zmieniło się podejście do systemów motywacji w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (Kunert, Ferenc 2007), stosowanie metody wartościowania pracy wymaga wprowadzenia modyfikacji metodycznych oraz nowego oprzyrządowania.

Specyfika logistyki w usługach lotniskowych

Logistyka usług lotniskowych znacznie różni się od logistyki usług przemysłowych, występuje tam pełny przekrój stanowisk wymagających wiedzy i doświadczenia zarówno w zakresie wykonywania prac procesowych, jak i o charakterze zarządczym, bowiem kategorie usług wykonywanych w porcie lotniczym mają bardzo różnorodny charakter. Do kluczowych usług lotniskowych należą:

- 1) ogólne usługi administracyjno-gospodarcze wykonywane w interesie użytkowników;
- 2) obsługa pasażerów;
- 3) obsługa bagażu;
- 4) obsługa ładunków (towarów i poczty);
- 5) obsługa płytowa statków powietrznych;
- 6) obsługa kabinowa statków powietrznych;
- 7) obsługa w zakresie zaopatrzenia statków powietrznych w paliwo, smary i inne materiały techniczne;
- 8) obsługa techniczno-administracyjna statków powietrznych;
- 9) obsługa operacyjna lotu i administracyjna załóg statków powietrznych;
- 10) transport naziemny pomiędzy statkiem powietrznym i dworcem lotniczym;
- 11) obsługa w zakresie zaopatrzenia pokładowego statków powietrznych.

Zarządzający portem lotniczym oprócz administrowania i zarządzania infrastrukturą portu lotniczego musi koordynować i kontrolować działalność różnych podmiotów działających w logistyce obsługi naziemnej tzw. „agentów obsługi naziemnej”, wykonujących dla użytkowników portu lotniczego jedną lub więcej kategorii usług. Zarządzający lotniskiem musi zatem nadzorować działalność wszystkich dostawców usług, najemców, wykonawców oraz innych podmiotów, aby zapewnić najbezpieczniejsze i najbardziej efektywne działanie lotniska.

Specyfika logistyki usług lotniskowych wymaga również rozbudowanych kryteriów oceny trudności pracy dotyczących technicznego środowiska z racji występowania czynników potencjalnego ryzyka (Doc 9859 AN/474) takich jak:

- natężenie i różnorodność ruchu (w tym m.in. ruch krajowy i międzynarodowy, loty rejsowe, nierejsowe, czarterowe i specjalne, lotnictwo komercyjne i rekreacyjne, itp.),
- wrażliwość statków powietrznych na ziemi,
- obfitość silnych źródeł energii (w tym m.in. odrzutu gazów z silników, śmigła, paliwa)
- ekstremalne warunki atmosferyczne (temperatura, wiatr, opady i słaba widoczność),
- zagrożenie związane z dzikimi zwierzętami (ptaki i ssaki),
- topografia lotniska (szczególnie przebieg dróg kołowania, strefy płyty postojowej o dużym natężeniu ruchu, budynki i budowle ograniczające widoczność, co może powodować wtargnięcia na drogę startową),
- nieadekwatność pomocy wzrokowych (np. oznakowanie pionowe i poziome, światła),
- niestosowanie się do ustalonych procedur (w szczególności na lotniskach niekontrolowanych),
- pojazdy na płycie postojowej,
- problemy z przekazywaniem informacji (łączność osobom prowadzącym operacje w strefie lotniskowej,

- używanie drogi startowej (w tym jednocześnie korzystanie z kilku dróg startowych, krzyżujące się odloty oraz uprzywilejowane drogi startowe),
- kontrola na ziemi i na płycie postojowej (czasami konieczność kompromisu w związku z natężeniem częstotliwości lotów, używanie niestandardowej frazeologii, problemy językowe, błędne sygnały wywoławcze),
- nieadekwatność i zawodność wzrokowych i niewzrokowych pomocy do lądowania,
- ograniczenia przestrzeni lotniczej (topografia, przeszkody, wymagania dotyczące ograniczania hałasu),
- kwestie związane z ochroną,
- roboty budowlane na lotnisku, na którym prowadzone są operacje,
- procedury zwiększenia przepustowości oraz korzystanie z istniejących urządzeń do obsługi statków powietrznych nowej generacji i inne.

Praktyka udowodniła, że w wyniku ewaluacji sposobu wartościowania pracy możliwe jest opracowanie efektywnego systemu wynagrodzeń, który uwzględniać będzie wszystkie uwarunkowania wynikające z dokonanych zmian technicznych, technologicznych i organizacyjnych, a także specyfikę różnorodnych zadań logistycznych.

Zastosowanie metody „Quatro” do badania trudności pracy w usługach lotniskowych

Metoda „Quatro” z praktycznego punktu widzenia, przystosowana jest do wymagań gospodarki rynkowej, gdzie wynagrodzenie pracowników obejmuje ich wiedzę i kwalifikacje tzn. kompetencje, oceniane z punktu widzenia pracodawcy, oczyszczając jednocześnie wynagrodzenia z elementów, które utraciły funkcje motywacyjne. Oznacza to, że pracodawca „kupuje” od pracownika tylko to co jest konieczne do sprawnego funkcjonowania danego stanowiska pracy. Różnicowanie wynagrodzeń polega więc na uwzględnieniu: niezależnych od obsady stanowisk wymagań pracy, co pozwala na zróżnicowanie stawki płacowej.

Ocena wkładu pracy na poszczególnych stanowiskach jest procesem analitycznym, u podstaw którego leży pełne zrozumienie celów i warunków pracy. Porównanie ze sobą stanowisk zawsze ma charakter osądu, mimo to dąży się do wsparcia wartościowania ścisłymi metodami. Metoda „Quatro” umożliwia określenie wymagań danej pracy oraz ustalenia jej wartości, tak więc najpierw analizuje się pracę na danym stanowisku, a następnie się ją ocenia według przyjętych kryteriów. Metodę można zastosować do wszystkich stanowisk wykonawczych i kierowniczych.

W metodzie „Quatro” rozróżnia się kwalifikacje pracowników jako kwalifikacje:

- 1) ogólne, (sprzedawane na rynku pracy) tzn. umiejętności, które pracownik może wykorzystywać u różnych pracodawców (pracując w różnych przedsiębiorstwach),
- 2) specyficzne, charakterystyczne dla danego miejsca pracy w konkretnym przedsiębiorstwie.

Podział na wymienione dwa rodzaje kwalifikacji umożliwia dostosowanie kryteriów oceny trudności pracy do warunków rynkowych. Dla przykładu, w usługach lotniskowych występuje zazwyczaj duża trudność z racji konieczności posiadania w znacznym zakresie kwalifikacji specyficznych.

W logistyce usług lotniskowych ważne było dostosowanie kryteriów badania trudności pracy oraz zasad ich dokumentowania do potrzeb i specyfiki danego portu lotniczego. Praktyka wdrożeniowa wykazała, że potrzebne były liczne konsultacje i spotkania z przedstawicielami zarządu oraz załóg pracowniczych.

Uwzględniając metodyczne potrzeby wyodrębnienia poszczególnych grup (I–IV) określono ważne dla specyfiki logistyki usług lotniskowych czynniki powodujące trudność pracy, a mianowicie:

I. Wymagania psychiczne:

- fachowość: (wykształcenie, doskonalenie wiedzy, praktyka),
- znajomość języków obcych (dwóch),
- rozwaga.

II. Obciążenia fizyczne: (zręczność, obciążenia mięśni, obciążenia zmysłów i nerwów).

III. Odpowiedzialność:

- za bezpieczeństwo (ruchu lotniczego, osób i statków powietrznych),
- za środki pracy,
- za bezpieczeństwo i zdrowie innych osób,
- za przebieg procesu pracy.

IV. Obciążenia z tytułu warunków pracy:

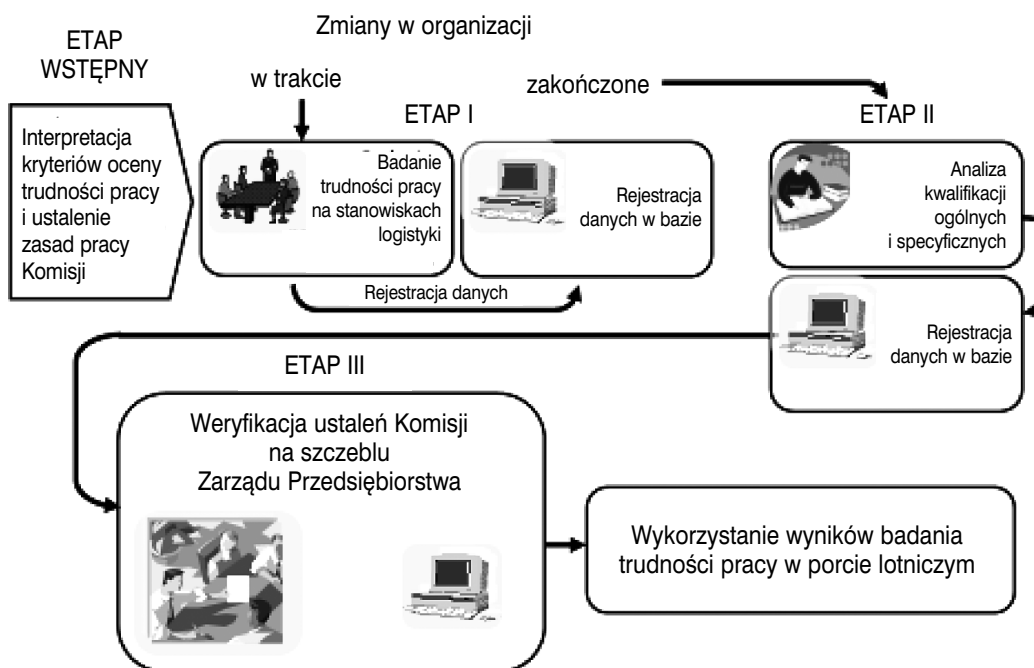
- 16 wartościowanych kryteriów: (temperatura, wilgotność, substancje chemiczne, hałas, wibracje, sztuczne oświetlenie, zapylenie, pole elektromagnetyczne, wysokie napięcia, promieniowanie jonizujące, mikrofalowe, laserowe, praca na wysokości >2m, elementy wirujące, monitory ekranowe, zagrożenie przeziębieniami).

Każdy czynnik trudności pracy w wykonywaniu usług lotniskowych spełnia trzy funkcje — podstawową, pomocniczą i uzupełniającą. Z tego względu, niezbędne jest ważenie kryterium wzajemnej ich zależności, biorąc pod uwagę wpływ wynagrodzeń na poziom zysku fazowego. Łącznie ocenianych było 30 czynników wpływających na wartość pracy. Uzyskane w ten sposób wartości punktowe poddane procesowi metodycznemu tworzyły punktową „wartość pracy” na danym stanowisku.

Po zbadaniu trudności pracy w określonych służbach lotniskowych wyznaczono wartość w złotych dla

Rysunek 1

Proces badania trudności pracy w logistyce usług lotniskowych



Źródło: opracowanie własne

jednego punktu. Uzyskane „wartości” każdej pracy uszeregowane według punktów umożliwiają ich stopniowanie oraz przyporządkowanie określonym kryteriom zaszerzegowania, dla których w układzie zbiorowym można uzgodnić wysokość uposażeń. W ten sposób możliwa jest również w każdym czasie zmiana uposażeń bez konieczności ponownego wartościowania pracy. Przy pomocy tej metody wykonano badania na ponad 900 stanowiskach pracy w logistyce usług lotniskowych.

Metoda „Quatro” umożliwia dokonanie alokacji środków finansowych na wynagrodzenia według stwierdzonego poziomu trudności pracy wymagają-

cych kwalifikacji ogólnych bądź specyficznych. Ma to także swoje odzwierciedlenie w systemach wynagrodzeń.

Informatyczne wsparcie metody „Quatro”

Dla informatycznego wsparcia prac badawczych opracowano aplikację komputerową — bazę danych pozwalającą na rejestrowanie wyników badań i emisję zestawień wynikowych. Baza jest aktualizowana

Tabela 1

Zestawienie badanych stanowisk w usługach lotniskowych

Lp	Rodzaj stanowiska	Ilość stanowisk danego rodzaju	% badanych stanowisk
1	Służby Techniki i Rozwoju	172	18,6
2	Pracownicy Techniczni	224	24,3
3	Pracownicy operacyjnych służb lotniskowych	199	21,7
4	Pracownicy Infrastruktury lotniskowej	44	4,8
5	Pracownicy bezpieczeństwa	49	5,4
6	Handlowcy i Marketing	71	7,8
7	Finanse	72	7,8
8	Administracja usług lotniskowych	89	9,6

Źródło: opracowanie własne.

na bieżąco, a wartościowane stanowiska są wprowadzane do jej zasobów. Zawartość bazy danych jest poufna, a dostęp do zawartych tam informacji ograniczony do kręgu osób bezpośrednio pracujących przy projekcie.

Program pozwala operować zarówno całą zawartością bazy, jak i tylko wyszczególnionym pionem. Selekcja danych następuje po wybraniu odpowiedniego przycisku. Taka opcja pozwala selekcjonować odrębnie poszczególne piony oraz dokonać porównania danych i stanowisk w ramach całego przedsiębiorstwa. Ze względu na dużą ilość danych i konieczność operatywnego zarządzania zawartością bazy wprowadzono filtr umożliwiający filtrowanie zawartości także pod kątem etapu prac. Na uwagę zasługują dwie funkcje programu:

- 1) możliwość podłączenie do omawianej bazy — tabeli zawierającej dane o pracownikach, odpowiednio sformatowanej, przez co możliwe jest nie tylko zbiorcze, ale także indywidualne porównanie aktualnych zarobków pracownika z wynagrodzeniem wynikającym z badania;
- 2) możliwość dynamicznego przenoszenia danych stanowiska wynikająca z realizowanej w danym okresie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, co ma istotne znaczenie przy prowadzeniu prac w okresie postępujących zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Program napisany został przy zastosowaniu narzędzia MS Access 2003. Access jako system obsługi relacyjnych baz danych wydaje się dobrym rozwiązaniem dla projektów takich jak badanie trudności pracy. Operowanie aplikacją nie nastęrcza trudności. Stosuje się ogólne zasady obsługi programów pracujących pod kontrolą systemu Windows (98, 2000, XP). Zakłada się znajomość podstawowych zasad obsługi aplikacji wykonanych w technologii MS Access. Aplikacja została napisana tak, by jej użytkownik, dysponując podstawową wiedzą o MS Access był w stanie nie tylko poprawnie obsługiwać program, ale także dokonać ewentualnych korekt czy też doprojektować nowy raport.

Uzyskane efekty badania trudności pracy w logistyce usług lotniskowych

Wykonane badania trudności pracy przyniosły bardzo wymierne efekty i były widoczne na wielu szczeblach, a mianowicie;

- w komórkach zarządzania zasobami ludzkimi dysponowano nowoczesnym narzędziem, które we własnym zakresie pozwala na uaktualnianie bazy danych wraz z pojawianiem się nowych stanowisk pracy, lub likwidowaniem starych;
- kierownicy średniego szczebla zarządzania mogli lepiej ustalać wynagrodzenia podległych pracow-

ników analizując powody wyższego zaszeregowania pracowników; jednocześnie wraz z poprawą warunków pracy wprowadzano nowe stanowisko pracy z nową stawką płac (w ten sposób inwestycje eliminowały wyższe opłacanie złych warunków pracy w porównaniu do trudności merytorycznych stanowisk pracy),

- kierownicy, jako bezpośredni przełożeni, dysponowali konkretnymi sumami, które stanowiły przedmiot motywacji podległych im pracowników do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy.

Podsumowanie

Badanie trudności pracy jest traktowane jako fundament konstrukcji efektywnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Może ono również przyczynić się do tworzenia podstawy konstrukcji programów szkoleniowych wspierających rozwój pracowników, rozwiewania wątpliwości co braku spójności i sprawiedliwości wynagradzania różnych stanowisk w firmie, stworzenia podstaw hierarchii stanowisk, którą można wykorzystać do określenia zakresu uprawnień, ułatwienia opracowania optymalnej struktury organizacyjnej firmy. Ponadto sam proces badania trudności pracy uwidacznia nieprawidłowości w programach zarządzania personelem. Niewłaściwe nazewnictwo stanowisk, brak równowagi między zakresem odpowiedzialności, a uprawnieniami, nieokreślenie celu stanowiska oraz błędne struktury organizacyjne wychodzą na światło dzienne w trakcie prac nad wartościowaniem stanowisk w przedsiębiorstwie.

W funkcjonowaniu portów lotniczych utrzymanie infrastruktury transportu ma charakter kosztów stałych. Fakt obsługiwaną bądź nieobsługiwaną w porcie lotniczym określonej liczby samolotów lub pasażerów w niewielkim tylko stopniu (3–5%) lub wcale nie wpływa na poziom kosztów utrzymania portu. Dotyczy to szczególnie kosztów osobowych portu wynikających ze stałej konieczności utrzymania w gotowości wszystkich służb.

System wynagrodzeń dla celów zarządczych oparty o zmodyfikowaną metodę wartościowania stanowisk pracy „Quatro” uwzględni wszystkie elementy kształtujące wynagrodzenia w warunkach gospodarki rynkowej; wiedzę i kwalifikacje (kompetencje), oczyszczając jednocześnie wynagrodzenia z elementów, które utraciły funkcje motywacyjne (z czasem stały się stałymi dodatkami do płac), lub też punktuja składniki nieefektywne (jak np. wiek). Opracowywany jest dla konkretnego zespołu kadry zarządzającej, w którym indywidualne cechy poszczególnych jej członków wsparte są instrumentem najsilniejszym w zarządzaniu zasobami ludzkimi — dobrym systemem wynagrodzeń podległych pracowników.

Bibliografia/References

- Brilman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Kunert O. (1997). *Metoda kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Łódź: wyd. ZN PŁ Nr 775.
- Kunert O., Ferenc R. (2007). *Strategia wynagrodzeniami wspomaganą*, Warszawa: Wyd. INFOR SA ISBN 078-83-7440-177-7, płyty CD w serii „Liderzy sukcesu”.
- Lundy O., Cowling A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: wyd. Oficyna Ekonomiczna.
- Poels F. (2002). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń*, Kraków: wyd. Oficyna Ekonomiczna.
- Woodruffe CH. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków: wyd. Oficyna Ekonomiczna.
- Ustawa z 3.07.2002 r. — Prawo lotnicze (Dz.U. z 2019 r. poz. 1580 ze zm.).
- Doc 9859 AN/474 — Załącznik do wytycznych Nr 11 Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego z 24.11.2015 r.
- Ustawa z 26.06.1974 r. — Kodeks pracy (Dz.U. z 2019 r. poz. 24 ze zm.).

Dr hab. inż. Olimpia Kunert

Dyrektor Instytutu Logistyki i Organizacji Transportu Lotniczej Akademii Wojskowej w Dęblinie. Założycielka Fundacji Promocji Kompetencji. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym ze szczególnym uwzględnieniem reorientacji innowacyjnej i restrukturyzacji przemysłu. Posiada bogate doświadczenie praktyczne w obszarach zarządzania procesami transferu technologii, wdrażania innowacyjności, podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zarządzania zasobami ludzkimi

Dr hab. inż. Olimpia Kunert, PhD, Ing.

The Director of the Institute of Logistics and Transport Organization of the Military University of Aviation in Deblin (Poland). Founder of the Competence Promotion Foundation. Specialized in strategic management, with particular emphasis upon innovative reorientation and restructuring of industry. She has gathered extensive practical experience in the areas of management of processes of technology transfer, implementation of innovations, improvement of business competitiveness and human resources management.



Książka jest pierwszą w Polsce publikacją na temat internacjonalizacji klubów i innych organizacji sportowych. Pokazuje także możliwości zwiększenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw dzięki powiązaniu ze sportem. Sport jako zjawisko społeczne jest dziedziną niezwykle różnorodną i wielowymiarową, w której zachodzą systematyczne zmiany wynikające z rozwoju cywilizacji oraz przemian społecznych, kulturowych, technologicznych, ekonomicznych.

Sport podlega profesjonalizacji i komercjalizacji. Organizacje sportowe różnego szczebla i z różnych dyscyplin sportowych realizują zarówno cele sportowe, jak i ekonomiczne, muszą więc pozyskiwać zasoby finansowe dla swego funkcjonowania. Według autora organizacje sportowe, podobnie jak przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, podlegają procesowi internacjonalizacji rozumianej jako zwiększanie zaangażowania w działania na rynkach zagranicznych. Autor zwrócił też uwagę na zjawisko semiglobalizacji, czyli jednoczesnego przywiązania do społeczności lokalnej i rozwijania internacjonalizacji organizacji sportowych, jak np. pozyskiwanie z zagranicy zasobów niezbędnych do ich funkcjonowania, tj. sportowców, trenerów, menedżerów zasobów finansowych i rzeczowych, oraz działania marketingowe i sprzedażowe na rynkach zagranicznych.

Książkę wzbogacają liczne analizy przypadków rozwoju działania organizacji sportowych na rynkach zagranicznych oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw stosujących strategię powiązania ze sportem.

polecamy

www.pwe.com.pl