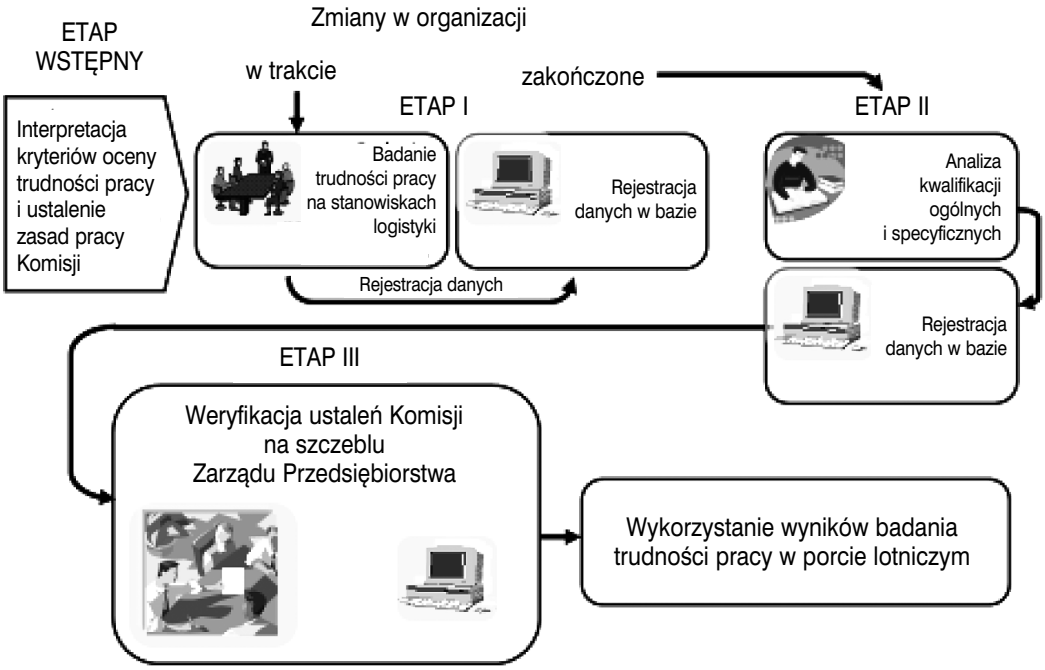
Rysunek 1
Proces badania trudno ci pracy w logistyce us›ug lotniskowych



ród›o: opracowanie w›asne

jednego punktu. Uzyskane Œwarto ciŽ ka dej pracy uszeregowane wed›ug punktów umo liwiaj ich stopniowanie oraz przyporz dkowanie okre lonym kryteriom zaszeregowania, dla których w uk›adzie zbiorowym mo na uzgodni wysoko uposa e . W ten sposób mo liwa jest równie w ka dym czasie zmiana uposa e bez konieczno ci ponownego warto ciowania pracy. Przy pomocy tej metody wykonano badania na ponad 900 stanowiskach pracy w logistyce us›ug lotniskowych.

Metoda ŒQuatroŽ umo liwia dokonanie alokacji rodków finansowych na wynagrodzenia wed›ug stwierdzonego poziomu trudno ci pracy wymagaj - cych kwalifikacji ogólnych b d specyficznych. Ma to tak e swoje odzwierciedlenie w systemach wynagrodze .

Informatyczne wsparcie metody ŒQuatroŽ

Dla informatycznego wsparcia prac badawczych opracowano aplikacj komputerow „ baz danych pozwalaj c na rejestrowanie wyników bada i emisj zestawie wynikowych. Baza jest aktualizowana

Tabela 1
Zestawienie badanych stanowisk w uslugach lotniskowych

Lp	Rodzaj stanowiska	Ilość stanowisk danego rodzaju	% badanych stanowisk
1	S›u by Techniki i Rozwoju	172	18,6
2	Pracownicy Techniczni	224	24,3
3	Pracownicy operacyjnych s›u b lotniskowych	199	21,7
4	Pracownicy Infrastruktury lotniskowej	44	4,8
5	Pracownicy bezpiecze stwa	49	5,4
6	Handlowcy i Marketing	71	7,8
7	Finanse	72	7,8
8	Administracja us›ug lotniskowych	89	9,6

ród›o: opracowanie w›asne.

na bie co, a warto ciowane stanowiska s wprowadzane do jej zasobów. Zawarto bazy danych jest poufna, a dost p do zawartych tam informacji ograniczony do kr gu osób bezpo rednio pracuj cych przy projekcie.

Program pozwala operowa zarówno ca› zawarto ci bazy, jak i tylko wyszczególnionym pionem. Selekcja danych nast puje po wybraniu odpowiedniego przycisku. Taka opcja pozwala selekcjonowa odr bnie poszczególne piony oraz dokona porównania danych i stanowisk w ramach ca›ego przedsi biorstwa. Ze wzgl du na du ilo danych i konieczno operatywnego zarz dzania zawarto ci bazy wprowadzono filtr umo liwiaj cy filtrowanie zawarto ci tak e pod k tem etapu prac. Na uwag zas›uguj dwie funkcje programu:

1) mo liwo pod› czenie do omawianej bazy „ tabeli zawieraj cej dane o pracownikach, odpowiednio sformatowanej, przez co mo liwe jest nie tylko zbiorcze, ale tak e indywidualne porównanie aktualnych zarobków pracownika z wynagrodzeniem wynikaj cym z badania;
2) mo liwo dynamicznego przenoszenia danych stanowiska wynikaj ca z realizowanej w danym okresie restrukturyzacji przedsi biorstwa, co ma istotne znaczenie przy prowadzeniu prac w okresie post puj cych zmian organizacyjnych przedsi - biorstwa.

Program napisany zosta› przy zastosowaniu narz - dzia MS Access 2003. Access jako system obs›ugi relacyjnych baz danych wydaje si dobrym rozwi zaniem dla projektów takich jak badanie trudno ci pracy. Operowanie aplikacj nie nastr cza trudno ci. Stosuje si ogólne zasady obs›ugi programów pracu- j cych pod kontrol systemu Windows (98, 2000, XP). Zak›ada si znajomo podstawowych zasad obs›ugi aplikacji wykonanych w technologii MS Access. Aplikacja zosta›a napisana tak, by jej u ytkownik, dysponuj c podstawow wiedz o MS Access by› w stanie nie tylko poprawnie obs›ugiwa program, ale tak e dokona ewentualnych korekt czy te doprojektowa nowy raport.

Uzyskane efekty badania trudno ci pracy w logistyce us›ug lotniskowych

Wykonane badania trudno ci pracy przynios›y bardzo wymierne efekty i by›y widoczne na wielu szczeblach, a mianowicie;

„ w komórkach zarz dzania zasobami ludzkimi dysponowano nowoczesnym narz dziem, które we w›asnym zakresie pozwala na uaktualnianie bazy danych wraz z pojawianiem si nowych stanowisk pracy, lub likwidowaniem starych;
„ kierownicy redniego szczebla zarz dzania mogli lepiej ustala wynagrodzenia podleg›ych pracowników analizuj c powody wy szego zaszeregowania pracowników; jednocze nie wraz z popraw warunków pracy wprowadzano nowe stanowisko pracy z now stawk p›ac (w ten sposób inwestycje eliminowa›y wy sze op›acanie z›ych warunków pracy w porównaniu do trudno ci merytorycznych stanowisk pracy),
„ kierownicy, jako bezpo redni prze›o eni, dysponowali konkretnymi sumami, które stanowi›y przedmiot motywacji podleg›ych im pracowników do zwi kszonego wysi›ku na rzecz firmy.

Podsumowanie

Badanie trudno ci pracy jest traktowane jako fundament konstrukcji efektywnego systemu wynagrodze w przedsi biorstwie. Mo e ono równie przyczyni si do tworzenia podstawy konstrukcji programów szkoleniowych wspieraj cych rozwój pracowników, rozwiewania w tpliwo ci co braku spójno ci i sprawiedliwo ci wynagradzania ró nych stanowisk w firmie, stworzenia podstaw hierarchii stanowisk, któr mo na wykorzysta do okre lenia zakresu uprawnie , u›atwienia opracowania optymalnej struktury organizacyjnej firmy. Ponadto sam proces badania trudno ci pracy uwidacznia nieprawid›owo ci w programach zarz dzania personelem. Niew›a ciwe nazewnictwo stanowisk, brak równowagi mi dzy zakresem odpowiedzialno ci, a uprawnieniami, nieokre lenie celu stanowiska oraz b› dne struktury organizacyjne wychodz na wiat›o dzienne w trakcie prac nad warto ciowaniem stanowisk w przedsi biorstwie.

W funkcjonowaniu portów lotniczych utrzymanie infrastruktury transportu ma charakter kosztów sta› ych. Fakt obs›ugiwania b d nieobs›ugiwania w porcie lotniczym okre lonej liczby samolotów lub pasa- erów w niewielkim tylko stopniu (3…5%) lub wcale nie wp›ywa na poziom kosztów utrzymania portu. Dotyczy to szczególnie kosztów osobowych portu wynikaj cych ze sta›ej konieczno ci utrzymania w gotowo ci wszystkich s›u b.

System wynagrodze dla celów zarz dczych oparty o zmodyfikowan metod warto ciowania stanowisk pracy ŒQuatroŽ uwzgl dnia wszystkie elementy kszta›tuj ce wynagrodzenia w warunkach gospodarki rynkowej; wiedz i kwalifikacje (kompetencje), oczyszczaj c jednocze nie wynagrodzenia z elementów, które utraci›y funkcje motywacyjne (z czasem sta›y si sta›ymi dodatkami do p›ac), lub te punktuj sk›adniki nieefektywne (jak np. wiek). Opracowywany jest dla konkretnego zespo›u kadry zarz dzaj cej, w którym indywidualne cechy poszczególnych jej cz›onków wsparte s instrumentem najsilniejszym w zarz dzaniu zasobami ludzkimi „ dobrym systemem wynagrodze podleg›ych pracowników.

Bibliografia/References

Brilman J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
Kunert O. (1997). *Metoda kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, •ód : wyd. ZN P• Nr 775.
Kunert O., Ferenc R. (2007). *Strategia wynagrodzeniami wspomagana*, Warszawa: Wyd. INFOR SA ISBN 078-83-7440-177-7, p›yty CD w serii ŒLiderzy sukcesuŽ.
Lundy O., Cowling A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: wyd. Oficyna Ekonomiczna.
Poels F. (2002). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie 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 „ Za› cznik do wytycznych Nr 11 Prezesa Urz du 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. in . Olimpia Kunert

Dyrektor Instytutu Logistyki i Organizacji Transportu Lotniczej Akademii Wojskowej w D blinie. Za›o ycielka Fundacji Promocji Kompetencji. Specjalizuje si w zarz dzaniu strategicznym ze szczególnym uwzgl dnieniem reorientacji innowacyjnej i restrukturyzacji przemys›u. Posiada bogate do wiadczenie praktyczne w obszarach zarz dzania procesami transferu technologii, wdra ania innowacyjno ci, podnoszenia konkurencyjno ci przedsi biorstw oraz zarz dzania zasobami ludzkimi

Dr hab. in . 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.

www.pwe.com.pl