

Ryszard Panfil

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

DETERMINANTY UMIEDZYNARODOWIENIA KADRY INSTYTUCJI SPORTOWYCH

W ostatnim okresie obserwuje się silne tendencje do urynkowania działalności sportowej. Instytucje sportowe decydujące tradycyjnie o rozwoju tej dziedziny życia społecznego, czyli kluby sportowe będące stowarzyszeniami, coraz częściej przekształcane są w podmioty prawa handlowego. Zwiększające się zaangażowanie kapitałowe wynikające ze wzrastającej popularności i komercjalizacji sportu stało się wyznacznikiem jego globalnego rozwoju. Globalizacja konkurencji na rynku usług sportowych wyznacza natomiast dynamikę procesu umiędzynarodowienia kadr instytucji sportowych.

Na przełomie XX i XXI w. w europejskiej strefie kulturowej nastąpił dynamiczny rozwój gier sportowych. Obok klasycznych już gier, m.in.: koszykówki, gry w piłkę nożną, siatkową, ręczną czy tenisa ziemnego, pojawiły się nowe, szybko zyskujące dużą popularność, takie jak futsal, plażowa piłka siatkowa i nożna czy też korfball. W europejskiej przestrzeni społecznej i rynkowej znalazło się także miejsce dla gier, które dotychczas rozwijały się w innych kręgach kulturowych jak baseball, softball czy golf. Ekspansja gier sportowych powoduje, że stają się one, obok ekologii, informatyki czy też zdrowia publicznego, ważną dziedziną międzynarodowej rzeczywistości. Praktyka pokazuje, że gry sportowe są ważnym stymulatorem i regulatorem różnych segmentów polityki europejskiej [Panfil 2006, s. 7].

Gry sportowe o dużej popularności światowej, w tym gra w piłkę nożną czy koszykówkę, obok wymiaru amatorskiego mają na celu coraz częściej tworzenie produktu sportowego atrakcyjnego dla sponsorów, mediów i sympatyków. Tym rodzajem gier zajmują się podmioty prawa handlowego, czyli instytucje (kluby) sportowe typu profit [Panfil 2004, s. 16].

Wartość rynkowa produktu sportowego jest uzależniona głównie od poziomu sportowego (kwalifikacji i umiejętności) kadry instytucji sportowych tworzącej ten produkt, która to jednocześnie ten produkt stanowi (jest to sytuacja specyficzna dla

firm sportowych, a także consultingowych i coachingowych). Kadry są więc strategicznym zasobem organizacji sportowych i obejmują personel wykonawczy – tj. licencjonowanych graczy, kierowniczy – tj. trenerów, coachów i menedżerów personalnych, a także logistyczny, obejmujący obsługę informacyjno-techniczną oraz administracyjną. Analizie poddano proces umiędzynarodowienia kadry wykonawczej i kierowniczej w instytucjach sportowych typu profit działających w koszykówce i piłce nożnej.

Jak wcześniej stwierdzono, o wartości produktu instytucji sportowej decyduje głównie personel wykonawczy, czyli zatrudnieni w tej instytucji gracze wykonujący swoje obowiązki na podstawie kontraktu. Poprzez zawarcie kontraktu gracz zobowiązuje się za wynagrodzenie prezentować wysoki poziom umiejętności w grach klasyfikowanych. Kontrakt jest realizowany pod kierunkiem personelu kierowniczego stanowiącego management średniego szczebla, czyli trenerów, coachów i menedżerów personalnych, którzy uzyskali od właścicieli instytucji sportowych lub top managementu formalne kompetencje do tworzenia produktu sportowego poprzez podporządkowywanych im pracowników, tj. licencjonowanych graczy i personel logistyczny. Stąd przyjęcie odpowiedniej strategii personalnej w instytucji sportowej typu profit jest szczególnie ważne w aspekcie jej szans na sukces rynkowy.

Uwzględniając klasyfikację sformułowaną przez Listwana [2005, s. 146] i biorąc pod uwagę strukturę produktu sportowego określoną przez Panfila [2004, s. 29], można przypuszczać, że sukces instytucji sportowej uzależniony jest od implementacji strategii proaktywnej, w której potencjał pracowniczy i polityka personalna wyznaczają strategiczne kierunki działania instytucji sportowych typu profit. Oznacza to, iż wysokie kompetencje personelu wykonawczego – tj. licencjonowanych graczy i kierowniczego – tj. trenerów, coachów i menedżerów dają możliwość uzyskania przez instytucję sportową trwałej przewagi konkurencyjnej. Tak więc zarządzanie kadrami w instytucjach sportowych zajmujących się grami staje się priorytetem, a pozyskiwanie i alokacja innych zasobów spełnia funkcje wspomagające.

Umiędzynarodowienie kadry instytucji sportowych typu profit to zwiększanie międzynarodowego zatrudnienia w istniejących instytucjach narodowych, a także tworzenie struktur międzynarodowych i ponadnarodowych, takich jak korporacje czy holdingi, w skład których wchodzi narodowe instytucje sportowe (kluby, związki). Umiędzynarodowienie kadry jest dokonywane za pomocą metod zarządzania zasobami ludzkimi. Proponowane w piśmiennictwie rozwiązania tego zagadnienia wydają się być różne jedynie literalnie, natomiast w aspekcie merytorycznym zauważa się dużą zgodność poglądów. Sanyal [2001, s. 368], definiując międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, zauważa, że jest to proces pozyskiwania, alokacji i aktywnego wykorzystania zasobów ludzkich w firmie międzynarodowej. Podobnie Poczrowski [2002, s. 20] podaje, że międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to wysoko kwalifikowana działalność ukierunkowana na

efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym. Jak zauważa Schroeder [2000, s. 33], zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych przedsiębiorstwach jest bardziej złożone ze względu na zwiększony zakres działania firmy (terytorium, czas, wielkość kadry), a także zróżnicowania kulturowe (etniczne, cywilizacyjne czy religijne). Wydaje się, że zakres umiędzynarodowienia kadry instytucji sportowych będzie zależał także od etapu umiędzynarodawiania firmy [Perlmutter 1969; Harris 2001]. Biorąc pod uwagę powyższe, wydaje się, że proponowane, m.in. przez Schultera [2000, s. 18], strategiczne postrzeganie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, także w odniesieniu do instytucji sportowych, wydaje się w pełni uzasadnione.

Wśród determinantów umiędzynarodowienia kadry instytucji sportowych wyróżniamy czynniki o charakterze stymulującym i regulującym ten rozwój. Zastosowana w pracy klasyfikacja ma charakter umowny i została przyjęta arbitralnie. Zdając sobie sprawę z równoczesnego, choć zróżnicowanego wpływu tych czynników na umiędzynarodowienie kadry instytucji sportowych, można jednak dzięki przyjętej klasyfikacji w sposób uporządkowany przedstawić dynamikę międzynarodowego rynku sportowego w zakresie realizacji strategii personalnej.

Wśród czynników stymulujących umiędzynarodowienie kadry instytucji sportowych wyróżniono determinanty sportowe, polityczne i rynkowe.

Stymulatory sportowe

Wśród tych czynników wyróżnia się globalizację rozgrywek sportowych, unifikację reguł sportowych oraz niewerbalną komunikację.

1. Globalizacja rozgrywek sportowych. Współzawodnictwo sportowe jest realizowane w formie określonego regułami, sformalizowanego systemu rozgrywek, posiadającego strukturę hierarchiczną z zachowaniem równych szans awansu. Globalizacja współzawodnictwa sportowego doprowadziła do sytuacji, w której system rozgrywek w różnych dyscyplinach sportu ma charakter ogólnoświatowy, a reguły awansu z rozgrywek regionalnych do ogólnoświatowych są określone i w aspekcie obowiązujących reguł równe dla wszystkich uczestników.

Fakt ten niewątpliwie ułatwia umiędzynarodawianie kadr instytucji organizujących ten system rozgrywek, gdyż w skład instytucji koordynujących, tj. UEFA¹ lub FIBA-Europa², wchodzi przedstawiciele narodowych federacji sportowych, którzy tworząc podstawy lig europejskich jako odrębnych podmiotów (np. Ligę Mistrzów w piłce nożnej czy koszykówce), ugruntowują międzynarodowy, a docelowo ponadnarodowy charakter tych instytucji. Europejskie federacje sportowe przyjmują strukturę sieciową typu profit i zmierzają do utworzenia organizacji globalnej, któ-

¹ Unia Europejska Federacji Piłki Nożnej.

² Międzynarodowa Federacja Koszykówki w Europie.

ra wykorzystując m.in. efekt skali oraz możliwość wypełnienia nowych rynków, przekracza pułap oddziaływania federacji narodowych i funkcjonuje w skali europejskiej, tj. w ponadnarodowym wymiarze koordynuje i ujednolica np. sponsoring, strategię personalną, warunki dystrybucji produktu sportowego, w celu wykorzystania szans rynku globalnego.

2. Unifikacja reguł sportowych. Reguły sportowe, np. etyczne czy też formalne, są zunifikowane w wymiarze globalnym. Sportowy kodeks etyczny wyznacza reguły *fair play*, a przepisy sportowe poszczególnych dyscyplin sportu, przedstawione w formie kodeksów, określają zakres dozwolonych i zabronionych zachowań we współzawodnictwie realizowanym w sporcie. Zaakceptowany, wspólny system reguł postępowania obowiązujący w świecie sportu ułatwia niewątpliwie umiędzynarodowienie kadry instytucji sportowych, ułatwia też adaptację, gdyż łagodzi wpływ różnych systemów aksjologicznych (religijnych, etnicznych i cywilizacyjnych), z których wywodzą się gracze zatrudnieni w zagranicznych klubach sportowych.

3. Niewerbalna komunikacja w instytucjach sportowych. Umiejętność porozumiewania się pomiędzy ludźmi czy też instytucjami jest warunkiem koniecznym umiędzynarodowienia instytucji sportowych. Porozumiewanie się w przypadku zróżnicowania kulturowego, religijnego czy też etnicznego i dodatkowo językowego jest bardzo utrudnione. Gry sportowe stwarzają szansę na przełamanie tych barier. Dla uczestników i obserwatorów są często pasją, kulturą, a niekiedy nawet religią, a to ułatwia wzajemne zrozumienie i akceptowanie „inności” i tworzy warunki do umiędzynarodowienia kadr instytucji sportowych. Dodatkowo komunikacja w instytucjach sportowych odbywa się w dużej części w sposób niewerbalny i jest realizowana poprzez sygnały przekazywane strukturą działania (aktywność w grze) oraz symbolami (ruch ręką, głową, ciałem). Tak więc możliwości zastąpienia komunikacji werbalnej (bariery językowe) sygnałami niewerbalnymi w przypadku sportu są bardzo duże, co z kolei ułatwia niewątpliwie komunikowanie się w zespołach międzynarodowych.

Stymulatory polityczne

Ten rodzaj czynników ma znaczenie inspirujące. Różnego typu akty prawne, przedstawione w formie kart, konwencji lub deklaracji, nie regulują wprost międzynarodowej działalności sportowej, wskazują jednak na integracyjne aspekty umiędzynarodowienia tej dziedziny życia. Wśród tych aktów prawnych możemy wyróżnić Deklarację Kończącą KBWE z 1975 r., Kartę Wychowania Fizycznego i Sportu UNESCO z 1978 r. oraz Deklarację w Sprawie Sportu Traktatu Amsterdamskiego z 1988 r. [Panfil 2005].

Włączając się do realizacji polityki integrowania Europy, UEFA i FIBA-Europa w dokumentach wewnętrznych określających kierunki rozwoju piłki nożnej i koszykówki stwierdzają m.in., że należy:

- zwiększyć możliwość uprawiania tych dyscyplin sportu bez jakichkolwiek ograniczeń związanych z narodowością, rasą oraz religią,
- zwiększyć partycypację tych dyscyplin sportu wśród społeczeństwa europejskiego,
- utrzymywać dobre stosunki z federacjami na innych kontynentach, a także ze Światową Federacją Piłki Nożnej (FIFA) oraz Koszykówki (FIBA-World),

Przykłady potwierdzające rzeczywistą realizację w sporcie tych politycznych postulatów stanowią następujące fakty:

- w klubach Hiszpanii i Portugalii gra wielu zawodników z Brazylii i Argentyny (wykorzystane są mechanizmy wynikające z dawnych wpływów kolonialnych),
- w klubach Francji grają zawodnicy z Afryki, szczególnie północno-wschodniej (Mali, Nigeria, Senegal, Tunezja, Kamerun czy też Algieria, które uznawane są za „kopalnie talentów sportowych”),
- nadaje się obywatelstwo obcokrajowcom umożliwiające im grę w reprezentacjach narodowych państw (np. Yeboah z Ghany w reprezentacji Niemiec, Olisadebe z Nigerii w reprezentacji Polski),
- w klubach koszykarskich w Izraelu grają obok siebie zawodnicy różnych wyznań religijnych,
- w Narodowej Lidze Koszykówki w USA gra wielu Europejczyków,
- reprezentacje narodowe są prowadzone przez obcokrajowców (np. Szwed Eriksson prowadzi reprezentację Anglii w piłce nożnej).

Stymulacja rynkowa

Pozycja instytucji sportowych na rynku usług sportowych, w tym przypadku klubów sportowych typu profit funkcjonujących w popularnych grach sportowych, tj. koszykówce i piłce nożnej, zależy od jakości produktu wytworzonego przez te kluby, tj. wartości sportowej zespołu, wyznaczonej wynikami uzyskanymi przez te zespoły w międzynarodowych rozgrywkach klasyfikowanych. W przypadku piłki nożnej i koszykówki, a także większości gier sportowych wartość zasilania kapitałowego tych klubów przez media, sponsorów, sympatyków (klientów), a także uczestników rynku (giełda) uzależniona jest bezpośrednio od poziomu sportowego zespołu graczy reprezentujących ten klub. Atrakcyjność widowiska sportowego (oprawa) stanowi jedynie warunek sprzyjający pozycji rynkowej klubu. O wartości zespołu sportowego decydują natomiast umiejętności (kompetencje) zatrudnionych w klubie licencjonowanych graczy oraz kadry trenersko-menedżerskiej. Wysoki poziom umiejętności sportowych jest zjawiskiem unikatowym w aspekcie globalnym, dlatego sytuacja ta stymuluje zatrudnianie graczy o różnym pochodzeniu prezentujących najwyższy poziom sportowy. W konsekwencji prowadzi to do szerokiego umiędzynarodowienia kadry graczy w profesjonalnych klubach sportowych reprezentujących najwyższy poziom sportowy, posiadających jednocześnie wysoką pozycję rynkową.

W przypadku instytucji sportowych typu profit w koszykówce i piłce nożnej, zajmujących wysoką międzynarodową pozycję na rynku usług sportowych (część z tych instytucji jest już podmiotami giełdowymi), stopień umiędzynarodowienia kadry jest bardzo wysoki (tab. 1 i 2).

Tabela 1. Stopień umiędzynarodowienia kadry klubów koszykówki zajmujących w Europie wysoką pozycję rynkową i sportową

Nazwa klubu	Stosunek obcokrajowcy/krajowcy	Obcokrajowcy (w %)	Kraje pochodzenia
Maccabi Tel Aviv	6/12	50	Chorwacja, USA, Nowa Zelandia
Real Madryt	9/15	60	USA, Chorwacja, Francja, Belgia
Telekom Basket Bonn	11/12	~92	Chorwacja, USA, Słowacja
Winterhur FC Barcelona	9/15	60	Włochy, USA, Grecja
Prokom Trefl Sopot	8/13	~62	USA, Litwa, Węgry

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Stopień umiędzynarodowienia kadry klubów piłki nożnej zajmujących w Europie wysoką pozycję rynkową i sportową

Nazwa klubu	Stosunek obcokrajowcy/krajowcy	Obcokrajowcy (w %)	Kraje pochodzenia
FC Liverpool	21/35	60	Hiszpania, Holandia, Dania, Australia, Mali, Francja
FC Chelsea Londyn	17/25	68	Francja, Portugalia, Kamerun, Ghana, Islandia, Irlandia
Real Madryt	12/23	~53	Brazylia, Anglia, Francja, Urugwaj
Manchester United	15/22	~68	Holandia, Portugalia, USA, Walia, Korea, Francja, Norwegia
Bayern Monachium	14/25	~56	Peru, Holandia, Brazylia, Argentyna, Iran

Źródło: badania własne.

Także w przypadku kadry menedżerskiej i trenerskiej stopień umiędzynarodowienia jest znaczny, gdyż np. w piłce nożnej w Anglii The FA Premier League na 20 menedżerów 12 to obcokrajowcy. Skrajnym przykładem potwierdzającym tendencje do silnego umiędzynarodawiania kadr w klubach sportowych typu profit jest sytuacja Arsenalu Londyn – klubu angielskiego, w którym nie jest obecnie zatrudniony żaden gracz z Wysp Brytyjskich, klub zaś prowadzony jest przez francuskiego menedżera i chorwackiego trenera.

Przejawem daleko posuniętego umiędzynarodowienia kadry w sporcie profit w wymiarze instytucjonalnym jest tendencja do tworzenia sieciowych struktur organizacyjnych prowadzących rozgrywki klasyfikowane o zasięgu kontynentalnym, w tym w koszykówce FIBA-Euro Cup i ULEB CUP, w piłce nożnej natomiast

Champion League i UEFA Cup. Dla przykładu w rozgrywkach UEFA Champions League, stanowiących odrębny produkt rynkowy o dużej wartości, kluby reprezentujące takie państwa, jak Hiszpania, Anglia, Włochy, Niemcy, Francja, Portugalia, Grecja, Holandia i Kanada, mają praktycznie zagwarantowany stały udział.

Przedstawione kryteria stymulują umiędzynarodowienie kadry instytucji sportowych typu profit. Natomiast wśród kryteriów regulujących proces umiędzynarodowienia kadry instytucji sportowych wyróżniono czynniki prawne, organizacyjne i edukacyjne.

Regulatory prawne. Podstawowe regulacje prawne wyznaczające umiędzynarodowienie kadry instytucji sportowych typu profit wynikają z rozwiązań obowiązujących w Unii Europejskiej, a dotyczących swobodnego przemieszczania się sportowców i menedżerów w europejskiej przestrzeni gospodarczej.

Mimo że sport nie wchodzi wprost w zakres kompetencji organów UE, nie oznacza to, iż prawo europejskie nie obejmuje go swoimi przepisami. Dziś, wraz ze wzrastającymi zarobkami sportowców, sport uległ komercjalizacji i rządzi się prawami ekonomii. Z tych względów podlega zasadom prawa europejskiego i określona w Traktacie rzymskim swoboda przemieszczania się pracowników znajduje zastosowanie także w odniesieniu do sportu zawodowego. Dzieje się tak pomimo licznych sprzeciwów ze strony władz federacji sportowych, które ingerencję prawa wspólnotowego postrzegają jako zamach na swoją suwerenność. Analizując orzeczenie ETS³, można jednoznacznie stwierdzić, że prawo do swobody przemieszczania się obejmuje każdego sportowca zawodowego lub półzawodowego, bez względu na dziedzinę sportu, jaką uprawia, pod warunkiem, że ta stanowi działalność ekonomiczną w sensie art. 2 i 3 Traktatu. Ze swobody przemieszczania się korzystają sportowcy zawodowi państw członkowskich oraz pozostałych trzech państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego, tj. Norwegii, Islandii, Lichtensteinu [Ryszka 2004]. Proces otwierania granic dla sportu zawodowego i w mniejszym zakresie dla sportu amatorskiego w UE staje się faktem. Bez względu na liczne sprzeciwy płynące ze środowisk sportowych, szczególnie ze strony władz federacji sportowych, wydaje się, że otwarcie granic i likwidacja limitów zawodników⁴ są nieuniknione. Tym samym godny podkreślenia jest wkład wnoszony przez sport do rozpowszechnienia zasady swobodnego przepływu pracowników oraz wzmocnienia procesu powstawania jednolitego europejskiego rynku pracy.

Regulatory organizacyjne. Organizacyjne regulatory umiędzynarodowienia kadry instytucji sportowych dotyczą prób ujmowania procesu pozyskiwania kadr w struktury mniej lub bardziej sformalizowane. W procesie doboru kadr do klubów sportowych wykorzystuje się zróżnicowane, uniwersalne metody, formy i źródła [Listwan 2002; Panfil 2004]. Jednak coraz powszechniej stosowaną metodą pozy-

³ Europejski Trybunał Sprawiedliwości.

⁴ Niektóre federacje narodowe stosują przejściowo limity liczby obcokrajowców, którzy mogą reprezentować kluby w rozgrywkach różnego szczebla.

skiwania graczy jest tzw. *players hunting* i leasing graczy. W ostatnim okresie procedury te stosowane są także w stosunku do menedżerów i trenerów. *Personal hunting* stosowany jest coraz szerzej przez firmy headhunterskie.

Hunting to działanie, którego celem jest pozyskanie określonych dóbr poprzez ich poszukiwanie, ubieganie i staranie się o nie i w konsekwencji ich zdobycie – czyli pokonanie przeszkód i wyprzedzenie konkurencji. Hunting w zarządzaniu dotyczy pozyskiwania do firmy osób o wysokich, często unikatowych, kompetencjach. Z huntingiem wiąże się wysoki poziom entropii i ryzyka. Wartość graczy lub menedżerów pozyskanych w wyniku huntingu często jest niewspółmierna do poniesionych nakładów, tzn. pozyskane osoby zapewniają znaczący sukces lub przeciwnie – są inwestycją chybioną.

Players hunting jest szeroko stosowany w procesie doboru graczy w sporcie profesjonalnym i realizowany w wymiarze międzynarodowym obejmuje:

- pozyskiwanie graczy uzdolnionych, tj. nieukształtowanych sportowo, i nieznanych na rynku sportowym z zagranicznych klubów niższych klas rozgrywkowych, i ośrodków edukacji sportowej,
- pozyskiwanie potencjalnych graczy profi, tj. ukształtowanych sportowo, lecz nieznanych na rynku sportowym z klubów niższych klas, z zagranicznych ośrodków edukacji sportowej i klubów rywalizujących w rozgrywkach klasyfikowanych.

Regulatory edukacyjne. Wśród regulatorów edukacyjnych, które wyznaczają proces umiędzynarodowienia kadry instytucji sportowych typu profit, wyróżnić możemy system edukacji sportowej dotyczący zarówno profesjonalnych graczy, jak i trenerów oraz headcoachów.

Przykładem działań w tym zakresie jest przyjęcie przez UEFA 17 stycznia 1988 r. w Genewie Konwencji o wzajemnym uznawaniu kwalifikacji trenerskich, która ma zagwarantować:

- swobodne podejmowanie pracy przez trenerów piłki nożnej w całej Europie,
- wyrównanie i ujednolicenie poziomu kształcenia trenerów przez określenie minimum standardów europejskich,
- stworzenie formalnego systemu kursów dyplomowych, którego celem jest wprowadzenie wzajemnych porozumień w uznawalności narodowych dyplomów trenerskich.

Regulatorem edukacyjnym umiędzynarodawiania kadr w instytucjach sportowych jest coraz szersze realizowanie systemu *scouting-education*, który sprowadza się do umiejętnego połączenia doboru utalentowanych graczy z różnych części świata z metodą zintegrowanego kształcenia ogólnego i sportowego. W sposób modelowy ten system pozyskiwania sportowców realizowany jest we Francji. Proces pozyskiwania uzdolnionych graczy z zewnątrz polega na obserwacji wyznaczonych zawodników przez personel z działu „scoutingu”, szczególnie zawodów międzynarodowych na poziomie reprezentacji młodzieżowych – eliminacje Mistrzostw Europy i Świata, finały Mistrzostw Europy oraz Świata.

* * *

Globalizacja konkurencji na rynku usług sportowych wyznacza dynamikę procesu umiędzynarodowienia kadr organizacji sportowych. Wydaje się, że uzyskane wyniki mogą stanowić interesujący materiał porównawczy do analizy sytuacji w innych obszarach gospodarczych, w których występuje umiędzynarodowienie kadry. Wnioski wynikające z przedstawionej analizy czynników determinujących proces umiędzynarodowienia kadr instytucji sportowych typu profit mogą zostać wykorzystane w programowaniu zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w innych międzynarodowych instytucjach gospodarczych, gdyż:

a) dynamiczna globalizacja rynkowych usług sportowych powoduje, że doświadczenia wynikające z tworzenia międzynarodowych i ponadnarodowych struktur są pionierskie (np. modele sieciowych struktur kapitału ludzkiego mogą być wykorzystane w innych branżach),

b) działalność sportowa typu profit jest działalnością transparentną poddawaną ciągłej kontroli społecznej, ze względu na dynamiczny rozwój informatyzacji i mediów inne dziedziny działalności gospodarczej będą poddawane coraz częściej podobnej kontroli (już obecnie wprowadza się do biznesu wywodzącą się ze sportu zasadę fair play),

c) produkt wytwarzany przez instytucje sportowe typu profit uzależniony jest od kwalifikacji graczy i menedżerów, którzy tworzą ten produkt i jednocześnie go stanowią (ważne dla instytucji, w których kapitał ludzki jest zasobem strategicznym, jak np. firmy konsultingowe, edukacyjne).

Literatura

- Harris H., "International Human Resources Management Quartely" 2001 nr 11.
- Panfil Ł., *Sport jako czynnik integrujący Europę*, praca licencjacka, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji, Wrocław 2005.
- Panfil R., *Prakseologia gier sportowych*, Studia i Monografie nr 82, AWF, Wrocław 2006.
- Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Wrocław 2004.
- Perlmutter H.V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, "Columbia Journal of World Business" 1969 nr 1.
- Ryszka R., *Swoboda przemieszczania się sportowców w Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2004 nr 4.
- Sanyal R., *International Management. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- Schroeder Z., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Schuler R.S., *The Internationalization of Human Resources Management*, "Journal of International Management" 2000 nr 6.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.

Zarządzanie kadrą, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Zarządzanie kadrą, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

DETERMINANTS OF STAFF INTERNATIONALIZATION IN SPORTS INSTITUTIONS

Summary

The globalization of competition in the sports service market determines the dynamics of the staff internationalization process in sports organizations. The research concerns licensed players and trainers, coaches and managers in institutions engaged in basketball and football. The determinants of the process under study are divided into stimulators and regulators. The results seem to constitute interesting comparative material.