



Minister Infrastruktury

Znak pisma: DL-3-1.054.2.2026
Warszawa, 26 marca 2026

Pan
Włodzimierz Czarzasty
Marszałek Sejmu
Rzeczypospolitej Polskiej

Szanowny Panie Marszałku,

w odpowiedzi na zapytanie nr 3291 posła na Sejm RP Pana Jerzego Polaczka oraz grupy posłów, uprzejmie informuję co następuje.

Na wstępie pragnę wskazać, iż Polska Agencji Żeglugi Powietrznej (dalej jako: „PAŻP” lub „Agencja”) została powołana na mocy ustawy z dnia 8 grudnia 2006 r. o Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej (Dz.U. z 2025 r. poz. 1267) jako samodzielny podmiot, realizujący zadania z zakresu zapewniania służb żeglugi powietrznej w polskiej przestrzeni powietrznej, zarządzania tą przestrzenią oraz zarządzania przepływem ruchu lotniczego, w reżimie przepisów unijnych oraz krajowych. Kompetencje ministra właściwego do spraw transportu wobec podległej Agencji zostały ściśle wskazane w przepisach ustawy i polegają m.in. na:

- udzielaniu zgody na prowadzenie innej działalności, niezwiązanej z realizacją zadań podstawowych,
- zatwierdzaniu planów rocznych i pięcioletnich Agencji zaopiniowanych przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego,
- powoływaniu, na wniosek Prezesa Agencji, zastępców Prezesa,
- wyrażaniu zgody na zaciągnięcie kredytów i pożyczek w wysokości przekraczającej równowartość w walucie polskiej 500 000 euro,
- zatwierdzaniu zaopiniowanych i przedstawionych mu przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego sprawozdania finansowego Agencji wraz ze sprawozdaniem z badania oraz rocznego sprawozdania z działalności Agencji Prezesa,
- zatwierdzaniu regulaminu wynagradzania pracowników Agencji, uprzednio podlegającego uzgodnieniu ze związkami zawodowymi.

Mając na względzie charakter pytań skierowanych w przedmiotowym zapytaniu należy podkreślić, że stosownie do uregulowań ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.), czynności w zakresie prawa pracy za Agencję jako pracodawcę realizuje jej Prezes. Wobec powyższego to na Prezesie PAŻP spoczywają uprawnienia i obowiązki obejmujące sprawy pracownicze, w tym dotyczące polityki zatrudnienia i procesu naborów. Także stosownie do § 3 ust. 3 Rozporządzenia Ministra Infrastruktury i Budownictwa z dnia 23 grudnia 2015 r. w sprawie nadania statutu Agencji Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej (Dz.U. z 2016. poz. 39), w zakresie

kompetencji Prezesa PAŻP leży polityka kadrowa oraz kształtowanie struktury zatrudnienia na poziomie zapewniającym realizację ustawowych zadań Agencji.

Wszelkie kwestie sporne w tym zakresie są weryfikowane i rozstrzygane przez uprawnione do tego organy, m.in. Państwową Inspekcję Pracy, czy sąd pracy. Do ich wyłącznych kompetencji należy zebranie wszystkich materiałów obejmujących daną sprawę oraz ocena prawidłowości podjętych działań i decyzji.

Z uwagi na poziom szczegółowości pytań ujętych w przedmiotowym zapytaniu należy stwierdzić, iż niniejsza odpowiedź jest udzielona wyłącznie w oparciu o materiały przekazane przez Agencję, a tutejszy organ nie ma możliwości ich bieżącej weryfikacji.

Zgodnie z wyjaśnieniami przekazanymi przez Agencję, w roku 2026 jest kontynuowana i pogłębiania zmiana w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, realizowana w latach poprzednich. Działania te mają charakter ewolucyjny – polegają na przejściu od funkcji skoncentrowanej na obsłudze administracyjnej do dojrzałej roli HR jako partnera biznesowego i strategicznego, wspierającego kadrę kierowniczą w podejmowaniu decyzji kadrowych w oparciu o dane, standardy i cele organizacji. W latach 2024–2025 w PAŻP zainicjowano i rozwinięto szereg przedsięwzięć stanowiących fundament tej transformacji, obejmujących m.in. budowę i wzmocnienie zespołu HR, rozwój procesów rekrutacyjnych (w tym w obszarach krytycznych dla ciągłości działania), wdrożenia i aktualizacje regulacji wewnętrznych oraz uporządkowanie podstawowych narzędzi pracy HR (np. opisy stanowisk, standardy onboardingu, usprawnienie obiegu wniosków). Agencja wskazała, że działania te były odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby organizacji oraz konieczność wzmocnienia przewidywalności i jakości procesów personalnych, a w 2026 roku są one kontynuowane i uzupełniane o elementy, które tworzą „pełny łańcuch” zarządzania kapitałem ludzkim: od danych i analityki, przez mierzenie efektywności, po rozwój i następstwa. W szczególności rozwijane są narzędzia analityczne (dashboards i raportowanie HR), standardy i procesy zarządzania efektywnością pracy (ustalanie oczekiwań, mierzenie wyników, ocena jakości pracy). Wdrażany jest także zintegrowany system kadrowo-płacowy wraz z portalem samoobsługi pracowniczej oraz rozwiązaniami porządkującymi ewidencję i planowanie czasu pracy. Celem jest spójne i porównywalne zarządzanie personelem w całej organizacji oraz zwiększenie transparentności i merytoryczności rozstrzygnięć.

PAŻP wskazała, że istotnym czynnikiem pozostaje przygotowanie do wdrożenia Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania (tzw. dyrektywy o przejrzystości wynagrodzeń). Konsekwencje wdrożenia dyrektywy w praktyce oznaczają konieczność oparcia polityk HR – w tym w obszarze wynagradzania, rozwoju i awansowania – na spójnych, obiektywnych i możliwych do wykazania kryteriach, a także na wysokiej jakości danych. Wymaga to uporządkowania katalogu stanowisk i porównywalności ról, zdefiniowania transparentnych zasad różnicowania wynagrodzeń i progresji oraz przygotowania organizacji do okresowego raportowania i analizowania ewentualnych różnic, a w razie potrzeby – do wdrażania działań korygujących. W ocenie

Agencji oznacza to przejście z podejścia doraźnego na zarządzanie oparte na standardach, metrykach i dokumentowalności przesłanek decyzji. Przedmiotowe działania zostały przedstawione w sposób uporządkowany kadrze kierowniczej PAŻP, a następnie organizacjom związkowym działającym w Agencji – w celu wyjaśnienia kierunku zmian i standardu zarządzania opartego na kryteriach, danych i odpowiedzialności. Docelowo mają one doprowadzić do lepszego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym do jeszcze bardziej racjonalnego gospodarowania budżetem wynagrodzeń, opartego na jasnych i czytelnych kryteriach oraz na porównywalności ról i wyników pracy.

Agencja poinformowała, że nie została wydana żadna decyzja ani zarządzenie wstrzymujące awanse pracowników oraz przeniesienia do innych biur lub działów. Przeniesienia między jednostkami organizacyjnymi nie zostały wstrzymane – są realizowane zgodnie z aktualnymi potrzebami Agencji oraz z poszanowaniem zasad efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, o których mowa w części wprowadzającej niniejszego pisma. W 2026 roku 70 pracowników Agencji (z wykluczeniem zmian stanowisk związanych z uzyskaniem licencji kontrolera ruchu lotniczego lub praktykanta kontrolera ruchu lotniczego) otrzymało aneks do umowy o pracę dotyczący zmiany warunków zatrudnienia. Jak przekazała Agencja, realizuje ona rekrutacje wewnętrzne, które są prowadzone w oparciu o jasno określone kryteria, jednolite standardy oceny oraz transparentne zasady komunikacji, a działania te wpisują się w kierunek standaryzacji procesów HR i wzmacniania przewidywalności decyzji kadrowych, opisany w części wprowadzającej niniejszego pisma. Kontynuowanie rekrutacji wewnętrznych wpisuje się w dążenie do wzmacniania potencjału kadrowego, rozwijania kompetencji wewnątrz organizacji oraz budowania stabilnego, profesjonalnego środowiska pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłości realizacji zadań Agencji.

Zgodnie z danymi przekazanymi przez Agencję, aktualna liczba pracowników zatrudnionych na stanowiskach głównego specjalisty / eksperta w podziale na jednostki organizacyjne przedstawia się następująco:

- Pion Prezesa – 6,
- Biuro Monitorowania Zgodności – 8,
- Biuro SMS – 4,
- Biuro HR – 12,
- Biuro Usług Administracyjnych – 9,
- Biuro Finansów i Księgowości – 15,
- Biuro Zakupów – 12,
- Pion Zastępcy Prezesa ds. Żeglugi Powietrznej – 6,
- Biuro Zarządzania Przestrzenią Powietrzną i Informacją Lotniczą – 10,
- Biuro Służb Ruchu Lotniczego – 12,
- Biuro Służb Technicznych – 30,
- Biuro Zarządzania Kryzysowego i BCMS – 7,
- Biuro Strategii, Współpracy Międzynarodowej i Projektów – 11,
- Biuro Szkoleń – 4.

PAŻP wskazała, że w zakresie kosztów uzyskania przychodu prowadzi szczegółową analizę dostępnych możliwości, tak aby wszelkie podejmowane działania były w pełni zgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Podejście to pozostaje spójne z kierunkiem uporządkowania i profesjonalizacji procesów HR wskazanych powyżej, w szczególności w zakresie zapewnienia jednolitych standardów, transparentności oraz prawidłowości rozliczeń i dokumentowania przesłanek decyzji. Agencja poinformowała, iż dąży do zapewnienia transparentności i prawidłowości rozliczeń, dlatego decyzje dotyczące kwalifikowania wydatków jako kosztów uzyskania przychodu są poprzedzane weryfikacją regulacji podatkowych oraz oceną ich zastosowania w kontekście jej działalności.

Z poważaniem,

Dokument podpisany elektronicznie przez:

z upoważnienia Ministra Infrastruktury

Maciej Lasek

Sekretarz Stanu