



Minister Infrastruktury

Znak pisma: DL-3-1.054.18.2025
Warszawa, 17 lipca 2026

Pan
Włodzimierz Czarzasty

Marszałek Sejmu
Rzeczypospolitej Polskiej

Szanowny Panie Marszałku,

w odpowiedzi na interpelację nr 10699 grupy posłów na Sejm RP, uprzejmie informuję, co następuje.

Na wstępie pragnę podkreślić, iż przepisy dotyczące działalności Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej (dalej jako: „PAŻP” lub „Agencja”) od momentu jej utworzeniu w 2006 r. nie uległy znaczącym zmianom. Agencja została powołana 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. W świetle przepisów Agencja podlega ministrowi właściwemu do spraw transportu, zaś prawa i obowiązki państwowej władzy nadzorującej w rozumieniu przepisów unijnych (wskazanych w ustawie z dnia 8 grudnia 2006 r. o Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej (Dz.U. z 2025 r. poz. 1267), dalej jako: „ustawa o PAŻP” lub „ustawa”) oraz w zakresie bieżącego nadzoru nad realizacją zadań przez Agencję, wykonuje Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Zadania ministra właściwego do spraw transportu wobec podległej Agencji zostały ściśle wskazane w przepisach ustawy i polegają na:

- udzielaniu zgody na prowadzenie innej działalności, niezwiązanej z realizacją zadań podstawowych,
- zatwierdzaniu planów rocznych i pięcioletnich Agencji zaopiniowanych przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego,
- nadaniu statutu Agencji,
- powoływaniu, na wniosek Prezesa Agencji, zastępców Prezesa,
- wyrażaniu zgody na zbycie środków trwałych wchodzących w skład systemu zabezpieczenia ruchu lotniczego,
- 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 oraz zatwierdzaniu regulaminu wynagradzania pracowników Agencji, uprzednio podlegającego uzgodnieniu ze związkami zawodowymi.

Minister Infrastruktury (dalej jako: „MI” lub „Minister”) nie akceptuje naruszania obowiązujących przepisów prawa przez podległe lub nadzorowane jednostki. Wskazać należy, że MI nie jest organem właściwym do stwierdzania naruszeń przepisów ustawy – Prawo zamówień publicznych ani do przesądzania o wystąpieniu konfliktu interesów w indywidualnych postępowaniach prowadzonych przez Agencję. Ocena takich okoliczności należy do właściwych organów, zgodnie z zakresem ich ustawowych kompetencji. Jednocześnie Minister wskazuje, iż 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 naruszenia przepisów oraz kwestie sporne w przedmiotowym 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 w danej sprawie oraz ocena prawidłowości podjętych działań i decyzji.

Mając na względzie powyższe, a także poziom szczegółowości pytań zadanych w przedmiotowej interpelacji poselskiej i dotyczących bieżącego funkcjonowania i zarządzania Agencją, wykraczających poza wiedzę tutejszego organu, Prezes PAŻP przekazała następujące informacje:

„I Umowa na opracowanie strategii HR

Polska Agencja Żeglugi Powietrznej w 2024 roku znajdowała się w procesie transformacji i profesjonalizacji wielu procesów, które wymagały strategicznej przebudowy po latach licznych zaniedbań. Polityka personalna jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania, mającym istotny wpływ na sprawne i skuteczne działanie PAŻP. Bez skutecznej polityki pracowniczej niemożliwa jest realizacja strategicznych celów PAŻP, m. in. bezpiecznego i efektywnego zarządzania infrastrukturą krytyczną oraz bezpieczeństwa polskiej przestrzeni powietrznej. Zmiany w obszarze personalnym PAŻP na początku 2024 roku były nieuniknione, aby wyżej wspomniane cele mogły być realizowane. Stąd potrzeba podjęcia konkretnych działań w polityce HR, które są obowiązkiem pracodawcy, jakim jest PAŻP.

Dodatkowo na początku 2024 roku Polska Agencja Żeglugi Powietrznej znajdowała się w stanie głębokiego kryzysu zaufania po latach 2021-2022, braku przejrzystości i strukturalnych niedomagań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdzone zostało to m. in. kontrolami NIK. Wskazano na wiele istotnych problemów, które negatywnie wpływały na jakość pracy, motywację i efektywność pracowników. W obliczu potrzeby zaimplementowania pilnych zmian, przy braku wymaganych kompetencji wewnętrznych, Agencja zdecydowała się zwrócić o wsparcie, którego celem była diagnoza stanu procesów HR. Wsparcie miało stanowić kompleksową analizę sytuacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Na tej podstawie na początku 2024 roku zapadła decyzja o audycie w obszarze HR i konieczności opracowania wstępnej strategii HR, aby dokonać analizy personalnej i funkcjonalnej, zoptymalizować procesy, zweryfikować kompetencje w organizacji i zlikwidować przerosty zatrudnienia, tam, gdzie w ostatnich latach dochodziło do nich systemowo.

Wynikiem tej decyzji była współpraca i organizacja warsztatów przez firmę Wyższe Piętro HR, doświadczonego partnera w obszarze HR. Celem warsztatów było zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i możliwości w zakresie procesów HR, co stanowiło punkt wyjścia do opracowania dalszych działań i strategii.

W ramach współpracy opracowano:

- szczegółową diagnozę stanu obecnego praktyk HR w PAŻP, w oparciu o przeprowadzone badania i analizy,
- identyfikację problemów i wyzwań stojących przed działem HR, w tym kwestie związane z procesami, systemami i komunikacją wewnętrzną,
- rekomendacje dotyczące usprawnień i optymalizacji procesów HR, z uwzględnieniem priorytetów i perspektyw czasowych,
- zebrane opinie uczestników warsztatów, stanowiące cenny wgląd w funkcjonowanie obszaru HR,
- plan wdrażania i optymalizacji procesów HR na lata 2024-2025, obejmujący konkretne działania i projekty.

Przy realizacji zamówienia dochowano wszelkich standardów wynikających z obowiązujących przepisów prawa, a wykonawca został zobowiązany do zachowania w ścisłej tajemnicy wszelkich informacji uzyskanych w związku z realizowaną umową. Wykonawca został wyłoniony w trybie zakupu bezpośredniego, nie podlegającego ustawie Prawo zamówień publicznych, zgodnie z KP-ZAK (Kartą Procesu Zakupy). W tym trybie za pozyskanie ofert odpowiedzialny jest inicjator. Na etapie przygotowywania wniosku zakupowego inicjator wysłał 08.02.2024 r. zapytania do 3 wykonawców:

- Kontekst HR, ul. Pawia 5, 05-510 Czarnów, Konstancin Jeziorna;
- Wyższe Piętro HR, ul. Wspólna 35/16, 00-519 Warszawa;
- Green Minds Sp. z o.o., ul. Konstruktorska 9, 02-676 Warszawa.

Oferty uzyskano z firm:

- Kontekst HR, ul. Pawia 5, Czarnów 05-510, Konstancin - Jeziorna;
- Wyższe Piętro HR, ul. Wspólna 35/16, 00-519 Warszawa.

Green Minds Sp. z o.o., ul. Konstruktorska 9, 02-676 Warszawa nie złożyła oferty.

Tryb został wskazany we wniosku przez inicjatora, zaakceptowany przez Kierownika Działu Zamówień Publicznych oraz zatwierdzony przez Dyrektora Biura Zakupów. Kryterium wyboru oferty najkorzystniejszej była cena. Umowa zawarta została w dniu 27.02.2024 r. na kwotę 30 000 zł netto, z firmą, która zaoferowała najniższą cenę.

W celu wykluczenia ryzyka konfliktu interesów przy zawieraniu umowy na „opracowanie strategii HR dla PAŻP, PAŻP pozyskała od Pani Kariny Sudomir-Bony następujące dokumenty:

- oświadczenie o rezygnacji z funkcji Prezesa Wyższe Piętro HR Sp. z o.o. z dn. 05.02.2024 roku,
- uchwałę nr 3 Zgromadzenia Wspólników Wyższe Piętro HR Sp. z o.o. z dniem 05.02.2024 roku odwołującą Panią Karinę Sudomir-Bona z funkcji Prezesa Zarządu spółki;
- informację o składzie Zarządu spółki na dzień 06.02.2025 roku,
- zawiadomienie o zbyciu przez Panią Karinę Sudomir-Bonę w dniu 05.02.2025 roku części posiadanych udziałów w Wyższe Piętro HR Sp. z o.o. na rzecz firmy SEMISUL Poland Sp. z o.o.,
- zawiadomienie o nabyciu udziałów przez firmę SEMISUL Poland Sp. z o.o.;
- oświadczenie do postępowań zakupowych PAŻP, którym Pani Karina Sudomir-Bona wyłączyła się z postępowania (22.02.2024 r.)

Opracowanie powstało jako podstawa do dalszych działań w obszarze HR, zmierzających do poprawy efektywności, optymalizacji procesów i zwiększenia zaangażowania pracowników, a wdrożenie zawartych w nim rekomendacji przyczyniło się do realizacji celów strategicznych Agencji.

Przedmiotem współpracy nie było opracowanie strategii HR, która została opracowana wewnętrznymi siłami pracowników biura HR, bazując na wypracowanych w toku współpracy rekomendacjach.

Pierwszym krokiem było opracowanie sześciu strategicznych filarów Polityki Personalnej. Stanowiły one fundament dla stworzenia spójnej i opartej na wartościach oraz normach społecznych strategii, która obejmuje kluczowe narzędzia wpływające na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji. Można powiedzieć, że funkcja HR przekształciła się z dotychczasowej administracyjnej roli w pełnoprawnego strategicznego partnera w długoterminowym, zrównoważonym rozwoju Agencji. To kamień milowy, który znacząco zwiększył spójność procesów, wspiera rozwój pracowników oraz zapewnia ciągłość działań, kładąc szczególny nacisk na normy społeczne i kulturę organizacyjną opartą na współpracy, komunikacji oraz transparentności.

Sześć strategicznych filarów Polityki Personalnej

Warto zaznaczyć, że nowa Polityka Personalna w PAŻP to nie tylko deklaracje lub spis kierunków. To konkretne działania, projekty i sukcesy, (...) które są połączone z celami strategicznymi Agencji.

Filar I: Pozyskiwanie i utrzymanie talentów

Strategia rekrutacji i budowania marki pracodawcy skoncentrowana jest na długofalowym pozyskiwaniu i rozwoju kandydatów najlepiej dopasowanych do specyfiki pracy Kontrolera Ruchu Lotniczego (KRL). W tym celu realizowane są profilowane kampanie rekrutacyjne, wykorzystujące nowoczesne narzędzia mediów cyfrowych oraz obecność na

wydarzeniach branżowych, co umożliwia skuteczne dotarcie do określonych grup docelowych oraz zwiększy rozpoznawalność Agencji.

Integralną częścią tych działań jest promocja zawodów operacyjnych, technicznych oraz informatycznych na uczelniach technicznych i lotniczych, a także aktywna obecność podczas wydarzeń o charakterze edukacyjnym i promocyjnym, takich jak pikniki lotnicze, konferencje naukowe i specjalistyczne oraz spotkania akademickie. Działania te wspierane są przez Ambasadorów PAŻP, którzy popularyzują misję Agencji, wartości i standardy etyczne, wzmacniając jednocześnie wizerunek PAŻP, jako nowoczesnego pracodawcy z wyboru.

Proces rekrutacyjny został zaprojektowany jako ciągły i zautomatyzowany, z naciskiem na jakość doświadczeń kandydatów (candidate experience). Transparentność, spójna komunikacja, łatwy dostęp do informacji oraz udzielanie informacji zwrotnej na każdym etapie są fundamentem podejścia rekrutacyjnego, zwiększającym zaufanie do organizacji i podnoszącym skuteczność procesu selekcji.

Kluczowym aspektem tego filaru jest również zacieśniona współpraca i partnerstwo Biura HR i Ośrodka Szkolenia Personelu ATS (OSPA) co pozwoliło na stworzenie zintegrowanego systemu onboardingu oraz oceny kompetencji praktykantów KRL, umożliwiając ich płynne wdrażanie do organizacji i świadome planowanie dalszego rozwoju zawodowego w strukturach PAŻP. Dzięki skutecznej przebudowie strategicznych założeń HR obecnie PAŻP szkoli najwięcej kandydatów na kontrolerów ruchu lotniczego w Europie i nadrabia zaległości w tym procesie, do jakich doszło w wyniku zaniedbań poprzednich kierownictw PAŻP w latach 2020-2023, co potwierdziły wyniki kontroli NIK opublikowane w czerwcu br.

Filar II: Rozwój talentów i zapewnienie ciągłości ról w Agencji

W ramach strategicznego rozwoju talentów powstaje kompleksowy program sukcesji dla kluczowych ról w organizacji. Celem tego procesu jest zapewnienie ciągłości kompetencyjnej poprzez przygotowanie wysoko wykwalifikowanych pracowników do objęcia bardziej zaawansowanych i odpowiedzialnych stanowisk. Strategia zakłada również realizację rekrutacji wewnętrznych zgodnie z wysokimi standardami, opartymi na szczegółowych analizach kompetencyjnych oraz bieżących potrzebach organizacji. Dzięki temu pracownicy mają możliwość rozwoju zawodowego w jasno określonych ścieżkach kariery. Kluczowe elementy tego procesu to assessmenty oraz rozmowy kwalifikacyjne, które koncentrują się na ocenie umiejętności przekazywania wiedzy i zarządzania zespołami w kontekście międzypokoleniowym, co jest kluczowe dla efektywnego funkcjonowania zespołów w dynamicznym środowisku pracy.

Dodatkowo, proces rozwoju talentów obejmuje rozbudowane programy stażowe i praktyki studenckie, wspierające rozwój młodych talentów oraz umożliwiające wymianę wiedzy i doświadczeń między pokoleniami. Takie podejście tworzy solidne fundamenty dla przyszłej kadry Agencji, sprzyjając kultywowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy i ciągłym rozwoju.

Filar III: Rozwój kompetencji strategicznych i operacyjnych

W ramach tego filaru (...)” PAŻP koncentruje się „na systematycznym rozwoju kompetencji strategicznych i operacyjnych poprzez stworzenie jasno określonych ścieżek kariery.

Ścieżki te rozwijane są w dwóch uzupełniających się torach: eksperckim oraz menedżerskim, co pozwoli pracownikom na świadome i zgodne z ich potencjałem kształtowanie dalszej drogi zawodowej w strukturach Agencji.

Równolegle prowadzone będą obowiązkowe i fakultatywne szkolenia z zakresu kompetencji strategicznych i technicznych, dostosowane do aktualnych wyzwań operacyjnych i kierunków rozwoju organizacji.

Strategia zakłada również indywidualne podejście do rozwoju pracowników, poprzez zapewnienie im wsparcia w planowaniu i realizacji osobistych ścieżek rozwoju zawodowego. Dzięki temu każdy pracownik będzie mógł świadomie rozwijać swoje umiejętności i przygotowywać się do objęcia bardziej odpowiedzialnych lub specjalistycznych ról w ramach Agencji.

Filar IV: Programy psychologiczne (wellbeing) i CISM (Critical Incident Stress Management)

Strategia wsparcia psychologicznego i budowania odporności psychicznej głównie wśród pracowników operacyjnych stanowi integralny element polityki personalnej przede wszystkim w obszarze służb ruchu lotniczego (ATS), odpowiadając na specyfikę środowiska pracy, które cechuje się wyjątkowo wysokim poziomem odpowiedzialności, koniecznością podejmowania decyzji w krótkim czasie oraz ciągłą aktywacją funkcji poznawczych, takich jak koncentracja, uważność i koordynacja poznawczo-behawioralna. Praca ta, prowadzona pod dużą presją i w dynamicznie zmieniających się warunkach operacyjnych, stanowi poważne wyzwanie dla zdrowia psychicznego, co wymaga spójnego i systemowego podejścia do profilaktyki, wsparcia oraz rozwoju kompetencji psychologicznych pracowników.

Głównym celem tego filaru Polityki Personalnej jest zwiększenie odporności psychicznej pracowników operacyjnych, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, skuteczne zarządzanie stresem i zmęczeniem, a także utrzymanie wysokiej kondycji psychofizycznej, która bezpośrednio przekłada się na bezpieczeństwo operacyjne. Kluczowym elementem tego podejścia jest stworzenie wielowarstwowej struktury wsparcia, łączącej stały dostęp do opieki psychologicznej, działania interwencyjne, szeroko zakrojoną psychoedukację oraz mechanizmy wczesnego wykrywania ryzyka.

Jednym z filarów strategii jest również zapewnienie wszystkim pracownikom możliwości skorzystania z profesjonalnego wsparcia psychologicznego – zarówno stacjonarnego, jak i zdalnego – oraz wdrożenie systemu zarządzania stresem po zdarzeniu krytycznym (CISM), opartego na modelu peer support. System ten umożliwi szybkie i adekwatne reagowanie w sytuacjach kryzysowych, zapewniając interwencje indywidualne i grupowe, które redukują ryzyko rozwoju poważnych zaburzeń, takich jak zespół stresu pourazowego (PTSD).

Równolegle prowadzone są działania zmierzające do budowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, otwartości i braku stygmatyzacji. Pracownicy są zachęceni do korzystania z dostępnych form wsparcia bez obaw o konsekwencje zawodowe, a polityka organizacji kładzie szczególny nacisk na zachowanie poufności, przy jednoczesnym respektowaniu wymogów bezpieczeństwa operacyjnego. Wspierają to programy ambasadorskie, Dni Zdrowia Psychicznego oraz kampanie wewnętrzne promujące troskę o własny dobrostan.

Ważnym komponentem Polityki Personalnej jest także systematyczny monitoring stanu gotowości psychofizycznej („fit for duty”) personelu, prowadzony zgodnie z regulacjami Unii Europejskiej i przepisami wewnętrznymi PAŻP. Obejmuje on nie tylko ocenę kondycji psychicznej, ale również analizę planowania i realizacji harmonogramów pracy, ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka związanego z nieregularnością zmian, ryzykiem braku wypoczynku i narażeniem na zmęczenie przewlekłe. Uwzględniana jest również ergonomia stanowisk pracy oraz jakość środowiska pracy, tak aby wspierać trwałą gotowość operacyjną i przeciwdziałać skutkom rutyny zawodowej.

Wszystkie działania objęte tym filarem polityki są mierzalne i podlegają bieżącej ocenie. Dane dotyczące liczby konsultacji psychologicznych, liczby interwencji kryzysowych, zaangażowania w programy edukacyjne oraz wyników ewaluacji szkoleń służą do oceny skuteczności podejmowanych działań i stanowią podstawę do bieżącej aktualizacji polityki, tak aby odpowiadała ona realnym potrzebom zespołu oraz zmieniającym się wyzwaniom operacyjnym.

Strategia wsparcia psychologicznego i budowania odporności psychicznej tworzy tym samym kompleksowy, wielowymiarowy system, który nie tylko chroni zdrowie psychiczne pracowników, ale również wzmacnia ich efektywność zawodową, zwiększa poczucie bezpieczeństwa oraz wspiera organizację w realizacji jej nadrzędnego celu – zapewnienia bezpiecznego i sprawnego funkcjonowania służb ruchu lotniczego.

Filar V: Kultura bezpieczeństwa

W ramach tego filaru PAŻP będzie konsekwentnie realizowała działania wzmacniające kulturę bezpieczeństwa jako fundament działalności. Kluczowym elementem tego filaru jest pełna implementacja polityk wynikających z Rozporządzenia UE 2017/373 oraz spójnych z nimi regulacji wewnętrznych PAŻP, gwarantujących zgodność z europejskimi standardami w zakresie zarządzania bezpieczeństwem.

Równolegle, istotnym obszarem jest systematyczna edukacja pracowników w zakresie czynnika ludzkiego i wzajemnych zależności pomiędzy człowiekiem a systemem operacyjnym. Zwiększanie świadomości na temat roli, jaką odgrywa człowiek w systemie zarządzania ruchem lotniczym, jest podstawą kształtowania odpowiedzialnych postaw oraz wzmacniania kompetencji niezbędnych do pracy w środowisku wysokiego ryzyka.

Ten filar Polityki Personalnej opiera się na aktywnym wdrażaniu wartości wynikających z Wizji Bezpieczeństwa PAŻP – życzliwości, tolerancji, zaufania, mądrości, uczciwości i pokory – które stanowią etyczny i kulturowy fundament bezpiecznego środowiska pracy. W tym procesie szczególną rolę również odgrywają Ambasadorzy PAŻP, którzy poprzez swoją codzienną działalność promują postawy wspierające bezpieczeństwo, wzmacniając jednocześnie zaangażowanie i identyfikację pracowników z misją, wizją oraz celami strategicznymi Agencji. Dzięki ich aktywności kultura bezpieczeństwa staje się obecna nie tylko w procedurach, ale i w relacjach, decyzjach oraz sposobie myślenia całej społeczności PAŻP.

Filar VI: Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i partnerstwie

Polityka rozwoju kultury organizacyjnej PAŻP koncentruje się na budowaniu środowiska pracy opartego na zaufaniu, partnerstwie i wzajemnym szacunku. Kluczowym elementem tego filaru jest systematyczne promowanie kultury feedbacku i otwartej komunikacji,

stanowiącej fundament dojrzałej organizacji, w której wymiana informacji, refleksji i konstruktywnych opinii służy ciągłemu doskonaleniu pracy i relacji międzyludzkich.

W celu wspierania tej kultury, do systemów ocen okresowych oraz programów rozwojowych włączone zostają kompetencje kulturowe i przywódcze, co pozwoli na kształtowanie liderów nie tylko w wymiarze operacyjnym, ale również społecznym i etycznym. Kompetencje te stanowią integralną część oceny potencjału oraz planowania indywidualnych ścieżek kariery pracowników, wspierając ich rozwój w kierunku zgodnym z wartościami PAŻP.

Uzupełnieniem tego filaru jest również rozwój programów przywództwa oraz komunikacji wewnętrznej, które wspierają liderów w budowaniu efektywnych zespołów, angażowaniu pracowników oraz tworzeniu klimatu zaufania i transparentności – niezbędnych do skutecznego funkcjonowania nowoczesnej, odpowiedzialnej organizacji.

Polityka Personalna nabiera pełnego znaczenia dopiero dzięki konkretnym działaniom, inicjatywom i projektom, które są starannie planowane, opracowywane i wdrażane. W realizacji tych działań korzystamy z nowoczesnych i profesjonalnych rozwiązań HR, co umożliwia skuteczne wdrażanie strategii oraz tworzenie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi pracowników i organizacji jako całości.

Zbudowanie profesjonalnego HR

Realizacja przyjętej w PAŻP Polityki Personalnej opartej na kulturze partnerstwa i zaufania wymaga integracji, spójności i profesjonalnego podejścia, dlatego też (...) jak informuje Prezes Agencji, już na początku Agencja zaczęła „od transformacji tego obszaru tak, aby stać się strategicznym i efektywnym partnerem dla pracowników i organizacji.

Porozrzucone dotychczas funkcje, talenty, procesy zostały zintegrowane w jeden harmonijny zespół świadomy swojej roli osadzonej w jasnej ścieżce cyklu życia pracownika.

Jednym z pierwszych działań było powołanie funkcji HR Business Partnera, którego główną rolą jest nie tylko wspieranie i doradztwo w zakresie HR dla odpowiednich obszarów organizacji, obejmujące rekrutację i selekcję personelu, ale również aktywne wsparcie w realizacji kluczowych projektów HR. (...). PAŻP poinformowała, że w ramach powyższego „zrealizowano wiele inicjatyw umożliwiając skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi i wspierając strategiczne cele firmy.

Te projekty to między innymi:

1. Zmiana strategicznego procesu rekrutacji i selekcji kandydatów na praktykantów KRL

Proces (...) jest ciągły, oparty na profilowanych kampaniach rekrutacyjnych docierających do grup docelowych. Integralną częścią tych działań jest obecność PAŻP na uczelniach technicznych takich jak LAW, Politechnika Warszawska, Akademia Sztuki Wojennej oraz konferencje i spotkania akademickie. Działania takie generują znaczącą część leadów, które zasilają (...) strategiczny proces rekrutacyjny KRL. Warto wspomnieć, że działania te realizowane są we własnym zakresie bez zaangażowania agencji PR czy eventowych. Takie działania jak uczestnictwo w targach pracy, Dni Otwarte PANSA, które przyciągnęły rzesze młodych ludzi są skuteczne właśnie dzięki zbudowanej kulturze otwartości, zaufania i

transparentnej komunikacji. Warto wspomnieć, że proces rekrutacyjny został zaprojektowany jako ciągły i zautomatyzowany, z naciskiem na jakość doświadczeń kandydatów (candidate experience). Transparentność, spójna komunikacja, łatwy dostęp do informacji oraz udzielanie informacji zwrotnej na każdym etapie jest fundamentem podejścia rekrutacyjnego, zwiększającym zaufanie do organizacji i podnoszącym skuteczność procesu selekcji. Jego efekty są widoczne gołym okiem i odzwierciedlone w liczbach przyjętych praktykantów na Kontrolerów Ruchu Lotniczego których PAŻP nie notował nigdy wcześniej w swojej historii.

2. Ambasadorzy PANSA”.

PAŻP – jak twierdzi Prezesa Agencji – chce „być pracodawcą pierwszego wyboru. Miejscem, które nie tylko przyciąga talenty, ale też daje przestrzeń do rozwoju, współpracy i realnego wpływu na zmiany, dlatego też powołany został zespół Ambasadorów PANSA, którzy aktywnie uczestniczą w procesie zmian wspierając i konsultując kluczowe projekty oraz promują markę i dbają o przestrzeganie najwyższych norm społecznych. Ambasadorzy PANSA zaangażowani są również w procesy takie jak rekrutacja praktykantów na Kontrolerów Ruchu Lotniczego (15 z 20 Ambasadorów to Kontrolerzy Ruchu Lotniczego), wypracowanie wartości organizacyjnych czy też udział w promowaniu zawodu Kontrolera Ruchu Lotniczego w placówkach akademickich i na targach pracy. Program ten pokazuje jak ważny (...) jest głos (...) pracowników w tym doświadczonych kontrolerów i pracowników innych obszarów naszej organizacji.

3. Flying HR

Inicjatywa "Flying HR" łączy centralę PAŻP z jednostkami terenowymi, odpowiadając na ich specyficzne potrzeby. HR Business Partnerzy odwiedzają regionalne ośrodki, wsłuchując się w potrzeby pracowników i opracowują dostosowane rozwiązania. Program ten jest swoistym integratorem dotychczas rozproszonej struktury. Daje możliwość omówienia najważniejszych inicjatyw, wsparcia w bieżącej działalności, ale przede wszystkim dialogu, w którym pracownik jest w centrum. Obecnie program ten ma przewodnie hasło „bo PAŻP to nie tylko Warszawa” a 3 kluczowe filary tej inicjatywy to: dbanie o komunikację wewnętrzną, wspieranie w rozwiązywaniu bieżących problemów i przedstawienie kluczowych zagadnień dot. ludzi, procesów i wartości. (...).

4. Proces rekrutacji na funkcje pełnione przez Kontrolerów Ruchu Lotniczego

Przygotowane zostały procesy, które opierają się na otwartych rekrutacjach zamiast jak dotąd na wskazywaniu i przypisywaniu przez przełożonych funkcji Kontrolerom Ruchu Lotniczego. Zarówno działania związane z wyłanianiem starszych Kontrolerów Ruchu Lotniczego, trenerów szkolenia praktycznego oraz teoretycznego czy też tzw. Traffic Managerów zostały osadzone w procesach, które zakładają rekrutację, selekcję, assessmenty i testy. Dzięki temu procesy stały się miarodajne i transparentne, a wszyscy spełniający wymogi formalne są do nich zapraszani. Jest to też proces oparty o feedback, czyli informację zwrotną, podczas której pracownicy dowiadują się jakie są ich mocne strony i predyspozycje, mają okazję porozmawiać ze swoimi przełożonymi na temat perspektywy rozwoju kariery lub poprawić swoje kompetencje w ramach programów szkolenia i rozwoju w PAŻP.

5. Przegląd kompetencji (Pilotaż)

W ramach tego kompleksowego programu (...)” dokonany został „przegląd kompetencji 90% uprawnionego personelu. Celem tego programu było przede wszystkim: Rozwój - Identyfikacja kompetencji niezbędnych do dalszego rozwoju, Komunikacja – Wymiana informacji dot. kompetencji oraz Feedback - Informacja zwrotna dot. poziomu kompetencji od przełożonego.

Program będzie kontynuowany, a w kolejnych latach zintegrowany z programem rozwoju i szkoleń oraz programem ścieżek karier czy następstw. Warto wspomnieć, że podczas wdrażania takich programów zawsze weryfikowane są informacje zwrotne od jego uczestników w oparciu o ankiety czy warsztaty ze stroną społeczną (...).

6. Nowy program onboardingu w PAŻP

Onboarding to de facto dwa osobne programy. Jeden dedykowany jest dla Praktykantów Kontrolerów Ruchu Lotniczego. Program ten jest kilkudniowy i składający się z modułów ogólnych, integracyjnych, praktycznych oraz szkoleniowych. Drugi program dedykowany jest pracownikom pozostałych obszarów. Program ten to nie tylko prezentacje, ale przede wszystkim zmieniony proces, gdzie pracownik jest w jego centrum. Proces ten składa się z 3 kluczowych faz: Preonboarding - proces obsługi kandydatów przed zatrudnieniem (formalności kadrowo - płacowe, dostępy i przepustki, zakresy obowiązków). Onboarding – proces wsparcia nowych pracowników po zatrudnieniu (przekazanie kluczowych informacji nowym pracownikom, podczas których Biuro HR koncentruje się na bezpieczeństwie oraz kluczowych obszarach biznesowych w PAŻP). Orientation - wsparcie w przystosowaniu się do nowego miejsca pracy i kultury organizacji (tutaj przeprowadzane są ankiety i badany jest feedback od pracowników).

7. Program staży i praktyk

To program, którego misją jest tworzenie inspirującego środowiska umożliwiającego młodym studentom zdobycie praktycznego doświadczenia zawodowego, rozwijanie umiejętności oraz poznanie kultury organizacji. Program staży i praktyk w PAŻP stanowi również ważną okazję do budowania puli przyszłych talentów, co ma kluczowe znaczenie dla rozwoju Agencji. Od momentu uruchomienia w listopadzie 2024 roku, w ramach programu przeszło już ponad 32 praktykantów, działających w obszarach techniki, wsparcia biznesu oraz operacji, zarówno w Warszawie, jak i w jednostkach w innych miastach. Jego efektywność jest monitorowana za pomocą ankiet, które zarówno uczestnicy, jak i ich opiekunowie biznesowi oceniają jako bardzo pozytywne, potwierdzając wysoką wartość i potencjał tego przedsięwzięcia.

8. Rozwój kompetencji leaderskich - Akademia Menedżera

Wdrożyliśmy program „Akademia Menedżera”, skierowany do kadry kierowniczej, który ma na celu kompleksowe podniesienie kompetencji menedżerskich i umiejętności przywódczych. Program obejmuje szeroki zakres szkoleń i warsztatów z kluczowych obszarów, takich jak leadership, zarządzanie zespołem, zarządzanie zmianą, zarządzanie efektywnością oraz zarządzanie projektami. Implementacja tego programu przyczynia się do zwiększenia poziomu profesjonalizmu i roli managera w organizacji, a także podnosi świadomość biznesową kadry kierowniczej. Efektem jest bardziej świadome, skuteczne i zorientowane na cele przywództwo, które wspiera realizację strategicznych założeń organizacji oraz sprzyja rozwojowi kultury skutecznego zarządzania opartej na najlepszych praktykach i nowoczesnych metodach.

9. Uproszczenie i Digitalizacja Wniosków HR

W ramach optymalizacji procesów administracyjnych wdrożyliśmy uproszczoną formę dokumentacji, ograniczając konieczność składania dokumentów w formie fizycznej. Wprowadzone rozwiązania umożliwiły znaczące skrócenie czasu realizacji odpowiednich procesów, zwiększyło ich przejrzystość oraz efektywność operacyjną. Ponadto, dzięki automatyzacji i elektronicznemu obiegowi dokumentów zmniejszyło się ryzyko wystąpienia błędów i pomyłek, co wpłynęło na poprawę jakości obsługi i zgodności z obowiązującymi standardami. To działanie stanowi istotny krok w kierunku cyfryzacji i modernizacji działań administracyjnych, wpisując się w strategię organizacji dotyczącą zwiększania efektywności oraz transparentności procesów wewnętrznych.

10. Opracowanie Regulaminów Wewnętrznych

W celu zapewnienia spójności, przejrzystości oraz jednoznaczności w funkcjonowaniu organizacji, opracowaliśmy i wdrożyliśmy pakiet regulacji wewnętrznych, obejmujący Regulamin Wynagradzania, Regulamin Organizacyjny oraz Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS). Dokumenty te stanowią fundament formalno-prawny dla zarządzania kluczowymi obszarami działalności, takimi jak polityka wynagrodzeń, struktura organizacyjna, oraz zasady korzystania ze świadczeń socjalnych. Ich wprowadzenie ugruntowało klarowne zasady funkcjonowania organizacji, wspierając sprawny przepływ informacji, ułatwiając rozwiązywanie ewentualnych sporów oraz podnosząc poziom przejrzystości i zaufania w relacjach ze wszystkimi interesariuszami.

11. Opisy Stanowisk Pracy

Opracowaliśmy jednoznaczne i szczegółowe opisy każdego stanowiska w organizacji, precyzyjnie określając zakres obowiązków, wymagane kwalifikacje, miejsce w strukturze organizacyjnej oraz powiązania funkcjonalne. Taka standaryzacja stanowi fundament dla procesów rekrutacyjnych, ocen pracowniczych oraz planowania rozwoju kariery zawodowej. Wdrożenie tych opisów umożliwia lepsze dopasowanie kandydatów do określonych ról, wspiera transparentność i sprawność w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a także ułatwia rozwój kompetencji i ścieżek rozwojowych dla pracowników.

12. Programy Zdrowia i Sportu

W ramach działań ukierunkowanych na wspieranie dobrostanu psychofizycznego pracowników, wdrożyliśmy szereg inicjatyw obejmujących wydarzenia rekreacyjne, programy profilaktyki zdrowotnej oraz udostępnianie kart sportowych. Te działania mają na celu promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wzmacnianie zaangażowania oraz poprawę ogólnego stanu zdrowia psychofizycznego pracowników. Efektem jest tworzenie wspierającego i zdrowego środowiska pracy, sprzyjającego zwiększeniu satysfakcji z pracy, wydajności oraz długoterminowemu rozwojowi organizacji.

13. Reaktywacja Zespołu Wsparcia Psychologicznego

Zespół specjalistów świadczy wsparcie w sytuacjach kryzysowych, koncentrując się na budowaniu odporności psychicznej zespołów oraz udzielaniu pomocy indywidualnym pracownikom w trudnych momentach ich kariery zawodowej. Działania te mają na celu zapewnienie stabilności emocjonalnej, zwiększenie odporności organizacyjnej oraz

wspieranie rozwoju kompetencji radzenia sobie z wyzwaniami, co przyczynia się do tworzenia zdrowego i zrównoważonego środowiska pracy.

Transformacja organizacyjna zainicjowana w 2024 roku stanowiła odpowiedź na zidentyfikowane problemy strukturalne, proceduralne i kulturowe w Agencji.

Dzięki eksperckim, strategicznym działaniom Biura HR i nowej Polityki Personalnej, Polska Agencja Żeglugi Powietrznej wkroczyła na ścieżkę budowy nowoczesnego środowiska pracy, opartego na partnerskiej współpracy, profesjonalizmie oraz odpowiedzialności społecznej. Osiągnięte rezultaty są punktem wyjścia do dalszego doskonalenia i wzmacniania organizacji jako pracodawcy pierwszego wyboru oraz instytucji zdolnej do sprostania przyszłym wyzwaniom operacyjnym i społecznym.

II Umowa na usługi doradztwa personalnego:

W obliczu potrzeby pilnych zmian, opisanych w pkt I, Agencja zdecydowała się na wsparcie związanego od lat z branżą lotniczą eksperta w dziedzinie HR. Pani Karina Sudomir-Bona posiadała specjalizację w zakresie wdrażania strategicznego HR oraz transformacji organizacyjnej, a jej wieloletnie doświadczenie na stanowiskach menedżerskich w dużych firmach, szczególnie związanych z branżą lotniczą czyniły ją idealnym wyborem do przeprowadzenia niezbędnych zmian. O najwyższych kompetencjach Pani Dyrektor świadczy także zaproszenie do uczestnictwa w pracach Rady Konsultacyjnej Nauka - Gospodarka na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej w kadencji 2024. Ponadto Pani Karina Sudomir-Bona posiadała wieloletnie doświadczenie zdobyte w dużych organizacjach, w tym na stanowiskach menedżerskich w branży lotniczej. Pracowała w Polskich Portach Lotniczych S.A. i Lagardère Travel Retail, Ministerstwie Obrony Narodowej, gdzie z sukcesem zajmowała się tematyką HR, taką jak HR strategiczny, konsulting HR, strategia HR, oraz zarządzanie rekrutacją. Zakres doradztwa obejmował wspieranie decyzji związanych z zatrudnianiem pracowników, jak również z rozwiązywaniem stosunku pracy ze wskazanymi pracownikami. W związku z opisaną w pkt I sytuacją umowa zawarta została w trybie awaryjnym przez Prezes PAŻP. Koszt jednej roboczogodziny wyceniono na 317 zł brutto, a realizacja została udokumentowana stosownymi rozliczeniami, zgodnie z zapisami umowy. Umowa o świadczenie usług doradztwa została rozwiązana 5 lutego 2024 roku.

III Umowa na opracowanie strategii Employer Branding, EVP wraz z realizacją:

Jednym z priorytetów realizowanych aktualnie celów strategicznych Agencji jest zdobycie pozycji wśród 10 najbardziej atrakcyjnych pracodawców w Polsce, co umożliwi aktywne konkutowanie o utalentowanych specjalistów na dynamicznym rynku pracy. Strategia w zakresie rekrutacji oraz budowania marki pracodawcy skupia się na długoterminowym przyciąganiu i rozwoju kandydatów najlepiej dopasowanych do specyfiki ról, takich jak Kontroler Ruchu Lotniczego. W tym celu Agencja prowadzi ukierunkowane kampanie rekrutacyjne z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi cyfrowych i uczestnictwem w branżowych wydarzeniach, co pozwala efektywnie dotrzeć do określonych grup docelowych i wzmocnić rozpoznawalność marki. Częścią tej strategii jest promocja zawodów operacyjnych, technicznych i informatycznych na uczelniach technicznych i lotniczych oraz obecność na wydarzeniach edukacyjnych i promocyjnych, takich jak pikniki lotnicze, konferencje i spotkania akademickie. Wdrożenie tego celu realizowane jest poprzez skoordynowane działania w ramach strategicznego HR, gdzie kluczowym

elementem jest Employer Branding, dostarczający niezbędne narzędzia do osiągnięcia założonych celów. Agencja nie posiada kompetencji do kompleksowej realizacji tego przedsięwzięcia, dlatego podjęto decyzję o zleceniu wykonania na rzecz PAŻP strategii działań Employer Brandingowych, EVP oraz realizacji ww. strategii.

Dążenie do realizacji ww. celu przy użyciu konkretnych technik i narzędzi HR ma miejsce także w oparciu o dokument o nazwie „Opracowanie strategii działań Employer branding, EVP wraz z realizacją”. Jego autorem jest Studio Wiedzy sp. z o.o. (Agencja Grow). Projekt został zrealizowany w 2024 r. Umowa w tej sprawie została podpisana w 2024 r. Umowa została zawarta zgodnie z zasadami zamawiania usług określonymi Regulaminem Postępowania Zakupowych PAŻP oraz zgodnie z PZP i zakładała szereg działań związanych z polityką pracowniczą PAŻP i jej profesjonalizacją, m. in.: analizę punktów styku z rynkiem kandydata do pracy, warsztaty Brand Experience & EVP, spotkania z przedstawicielami Kontrolerów Ruchu Lotniczego, stworzenie EVP dla stanowiska Kontroler Ruchu Lotniczego a także stworzenie Dokumentu Strategicznego określającego kierunek i grupy docelowe komunikacji, cele, KPI, SWOT EB, działania i narzędzia oraz szczegółowy plan rekomendowanych działań.

Wykonawca został wyłoniony w trybie regulaminowym zamkniętym, nie podlegającym ustawie PZP, zgodnie z KP-ZAK. Postępowanie nr 36/PAŻP/2024 opublikowane było na platformie zakupowej PAŻP smartPZP. Zaproszenia do złożenia oferty zostały wystane do 3 wykonawców wskazanych przez inicjatora:

- Studio Wiedzy Sp. z o.o, ul. [Senatorska 2, 00-075 Warszawa](#);
- Social Media London Style sp. z o.o., ul. Browarowa 21, 41-300 Tychy;
- Digital Natives Sp.z o.o., Al. Jana Pawła II 43A / 37B, 01-001 Warszawa.

Ofertę złożyła jedna firma:

- Studio Wiedzy Sp. z o.o, ul. [Senatorska 2, 00-075 Warszawa](#);

Umowa została zawarta 24.04.2024 roku na kwotę 129 000 zł netto z jednym wykonawcą, który złożył ofertę. Umowa została zawarta na okres do 07.07.2024 roku, a następnie okres jej realizacji Aneks nr 1 do Umowy został wydłużony do 06.09.2024 roku i Aneks nr 2 – został wydłużony do 18.09.2024 roku.

Wszystkie działania wskazane w poniższej strategii zostały zrealizowane, materiały powstałe na jej podstawie są wykorzystywane w codziennej komunikacji Agencji, a strona internetowa <https://pansakariera.pl/> – stworzona przez wykonawcę – została uruchomiona i efektywnie wspiera komunikację z kandydatami do pracy w Polskiej Agencji Żegluga Powietrznej.

Obydwa przedstawione wyżej projekty były niezbędne do zrealizowania z uwagi na konieczność dokonania zmian w polityce personalnej PAŻP polegających na jej dopasowaniu do wymagań współczesnego rynku pracy, co jest niezbędne do skutecznego poszukiwania kandydatów do pracy na stanowisku kontrolera ruchu lotniczego oraz w wysoce specjalistycznych zawodach przyszłości opartych o analizę danych, IT oraz nowoczesną inżynierię i technikę. Obecnie PAŻP efektywnie rekrutuje i szkoli kandydatów na to stanowisko, uzupełniając braki powstałe głównie w latach 2020-2022 a w bazie ofert znajduje się ponad 2,5 tys. zgłoszeń od kandydatów. Obydwa projekty zostały

zrealizowane z profesjonalnymi firmami, gdyż gwarantowały one wykonanie ich w bardzo krótkim czasie, co ma kolosalne znaczenie przy wprowadzaniu tak szerokich zmian w obszarze HR, jak opisane szczegółowo powyżej.”

Z poważaniem

z upoważnienia Ministra Infrastruktury

Dokument podpisany elektronicznie przez:

Piotr Malepszak

Podsekretarz Stanu