

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 19 (2024), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 43-56  
DOI: 10.37055/nsz/203479

**Modern Management Systems**  
Volume 19 (2024), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 43-56  
DOI: 10.37055/nsz/203479

Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Wyzwania rynku pracy branży lotniczej z perspektywy doświadczeń agencji zatrudnienia wyspecjalizowanej w obsłudze podmiotów TSL

### Challenges of the aviation industry labor market from the perspective of the experience of an employment agency specializing in servicing TSL entities

**Agnieszka Wilczyńska-Strawa**

Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie, Polska  
a.strawa@akademia.mil.pl; ORCID: 0000-0003-4538-7918

#### **Abstrakt:**

##### ***Cel badań i hipotezy/pytania badawcze***

Celem podjętego badania była konfrontacja wniosków z analiz opracowań teoretycznych z praktyką działalności agencji zatrudnienia wyspecjalizowanej w obsłudze podmiotów gospodarczych z branży TSL (Transport, Spedycja, Logistyka), w tym z branży lotniczej. Przyjęto hipotezę, że zidentyfikowane w toku badań teoretycznych wyzwania rynku pracy lotniczej zostaną uszczegółowione, będąc powiązane ze specyfiką wyzwań w obszarach zatrudnienia najbardziej powszechnych dla outsourcingu, zindywidualizowane w kontekście obszarowym realizacji badania przez wyszczególnienie wyzwań dotyczących obszaru planowanej lokalizacji projektu Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK) oraz omówione na tle ogólnej sytuacji kadrowej w branży TSL.

##### ***Metody badawcze***

Dla osiągnięcia założonego celu badania zastosowano metodę studium przypadku.

##### ***Główne wyniki***

Agencja zatrudnienia, będąc łącznikiem pomiędzy oferującymi zatrudnienie podmiotami gospodarczymi a zainteresowanymi ofertą potencjalnymi pracownikami, staje się istotnym podmiotem oceny sytuacji kadrowej w branży lotniczej.

##### ***Implikacje dla teorii i praktyki***

Ocena sytuacji kadrowej w branży lotniczej jest determinowana przez charakter zatrudnienia, do którego poszukiwani są kandydaci, i specyfikę obszaru geograficznego, w którym prowadzone są ich poszukiwania, z jednoczesnym uwzględnieniem, iż agencje są skupione głównie na kwestii pozyskiwania kadry.

**Słowa kluczowe:** branża lotnicza, branża TSL, rynek pracy, agencja zatrudnienia, wyzwania

**Abstract:****Research objectives and hypothesis/research questions**

The aim of the study was to confront the conclusions from analyses of theoretical studies with the practice of the employment agency specializing in servicing business entities from the TSL (transport-forwarding-logistics) sector, including the aviation industry. The hypothesis was adopted that the challenges of the aviation labour market identified in the course of theoretical research would be detailed by being related to the specificity of challenges in the employment areas most common for outsourcing, individualized in the context of the area of research implementation, by specifying the challenges related to the area of the planned location of the Central Communication Port project and discussed against the background of the general staffing situation in the TSL industry.

**Research methods**

In order to achieve the assumed objective of the study, the case study method was used.

**Main results**

The employment agency, being a link between business entities offering employment and potential employees interested in the offer, becomes an important entity in assessing the staffing situation in the aviation industry.

**Implications for theory and practice**

This assessment depends on the nature of the employment for which candidates are sought and the specificity of the geographical area in which they are sought, taking into account that agencies focus mainly on the issue of recruiting personnel.

**Keywords:** aviation industry, TSL industry, labor market, employment agency, challenges

## Wprowadzenie

Prognozowany dynamiczny rozwój przewozów lotniczych, plany inwestycyjne i rozwojowe portów lotniczych oraz strategie rozbudowy floty samolotów linii lotniczych są identyfikowane jako grupa głównych czynników kształtujących popyt na pracę w branży lotniczej. W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu zatrudnienia przy świadczeniu usług lotniczych pozyskiwanie nowych pracowników powinno być prowadzone równolegle z utrzymywaniem aktualnego stanu zatrudnienia oraz umożliwieniem zastępowalności kadry zbliżającej się do okresu emerytalnego, zwłaszcza wśród pracowników technicznych. Obecnie braki kadrowe są sygnalizowane na wszystkich etapach tworzenia wartości usługi lotniczej: „wciąż rośnie potrzeba zatrudniania pilotów, członków załóg pokładowych, mechaników oraz pracowników obsługi naziemnej, a także kontrolerów ruchu lotniczego, informatyków lotniskowej służby informacji powietrznej, informatorów służby informacji powietrznej oraz kadry zajmującej się zarządzaniem infrastrukturą lotniskową oraz eksploatacją portów lotniczych” (Ministerstwo Infrastruktury, 2023). Problem z niedoborem kadr w branży lotniczej ma charakter globalny (Zespół Doradców Gospodarczych, 2019). Poza zapewnianiem odpowiedniego poziomu zatrudnienia wyzwaniem stanowi utrzymanie pracowników, wsparcie efektywności procesu rekrutacji, szkolenia i rozwoju pracowników oraz zmiana postrzegania branży lotniczej jako nieatrakcyjnego i nisko opłacanego miejsca zatrudnienia. Należy wskazać, że analizowana sytuacja w perspektywie długoterminowej, w przypadku niepodjęcia

działań naprawczych, może stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa i zdolności operacyjnej branży lotniczej, w tym prowadzić do opóźnień zaplanowanych lotów i ich odwołania oraz generować negatywne doświadczenia pasażerów transportu lotniczego.

Głównym celem realizacji badania była konfrontacja zidentyfikowanych na podstawie analizy opracowań teoretycznych wyzwań rynku pracy branży lotniczej (badanie zrealizowane z wykorzystaniem potencjału danych zastanych) z praktyką działalności agencji zatrudnienia wyspecjalizowanej w obsłudze podmiotów gospodarczych TSL. Z przyjętego celu badania wynika główny problem badawczy w formie pytania: **w jaki sposób interpretowane są wyzwania rynku pracy z perspektywy doświadczeń agencji zatrudnienia wyspecjalizowanej w obsłudze firm z branży TSL?**

Można przypuszczać, że zidentyfikowane na podstawie wyników i wniosków z analizy materiałów zastanych wyzwania rynku pracy, bazujące na doświadczeniach agencji zatrudnienia wyspecjalizowanej w obsłudze firm z branży TSL, zostaną:

- uszczegółowione, będąc powiązane ze specyfiką wyzwań w obszarach zatrudnienia najbardziej powszechnych dla outsourcingu;
- zindywidualizowane w kontekście obszarowym realizacji badania, przez wyszczególnienie wyzwań dotyczących obszaru planowanej lokalizacji projektu Centralnego Portu Komunikacyjnego;
- omówione na tle ogólnej sytuacji kadrowej w branży TSL.

Do rozwiązania głównego problemu badawczego i weryfikacji przyjętej hipotezy zastosowano jako główną metodę badawczą studium przypadku.

Zidentyfikowane zostały czynniki, które mogły wpłynąć na wyniki badania oraz ich analizę i interpretację (ograniczenia badania), głównie w zakresie metodologicznym, a są to:

- dobór próby – do badania dobrany został jeden podmiot badania w sposób celowy, co oznacza, że próba nie była reprezentatywna;
- kontekst badania – lokalizacja geograficzna działalności podmiotu badania powiązana była obszarowo z projektem CPK, co z jednej strony jest istotne i słuszne z perspektywy prognoz rozwoju transportu lotniczego, z drugiej zaś intensyfikuje charakter wniosków i ocen;
- subiektywność interpretacji danych i wyników badania w związku z jego charakterem, co stanowi normę dla badań jakościowych.

Zrealizowane badanie miało charakter wprowadzający i pilotażowy. Przeprowadzona procedura badawcza stanowi konceptualny i pogłębiony o aspekt praktyczny wstęp do sporządzenia diagnozy rynku pracy branży lotniczej traktowanego za istotny element dalszych badań w zakresie promocji branży lotniczej jako miejsca zatrudnienia.

## 1. Przegląd literatury

Branża lotnicza w 2024 roku wygenerowała łącznie 86,5 milionów miejsc pracy, przy czym wartość ta uwzględnia zatrudnienie bezpośrednie (11,6 milionów miejsc pracy), zatrudnienie pośrednie (20,4 milionów miejsc pracy), zatrudnienie indukowane (17,2 milionów miejsc pracy) oraz zatrudnienie katalityczne o charakterze turystycznym (37,3 milionów miejsc pracy) (Aviation Benefits Beyond Borders, 2024). Prognozuje się, że w 2043 roku nastąpi globalny wzrost zatrudnienia w branży według trzech scenariuszy: centralny – 135,4 milionów miejsc pracy, niskiego wzrostu – 116,9 milionów miejsc pracy oraz wysokiego wzrostu – z dodatkowymi 17,8 milionami miejsc pracy, uzależniając tym samym realność prognoz głównie od wartości popytu na transport lotniczy (Aviation Benefits Beyond Borders, 2024). Należy jednak wskazać, że lista szczegółowych czynników determinujących wzrost zatrudnienia jest uzależniona od charakteru specjalizacji pracownika w transporcie lotniczym, np. dla personelu pokładowego czynnikami determinującymi wzrost liczby wymaganych stanowisk będą: wprowadzenie do użytkowania nowych samolotów, wzrost liczby pasażerów w transporcie lotniczym oraz wzrost oferty lotniczych tras (geograficznych) (International Air Transport Association, 2018).

Ekosystem lotniczy obejmuje liczne i zróżnicowane stanowiska zatrudnienia (International Civil Aviation Organization, 2022). Dużą część z nich stanowią wysoko wykwalifikowane role zawodowe, które wymagają znacznych inwestycji w szkolenie kandydatów oraz podniesienie ich poziomu umiejętności i kompetencji, będąc pożądanymi i dobrze płatnymi ofertami zatrudnienia. Istnieje jednak grupa stanowisk, które mogą być realizowane przy niższych wymaganiach szkolenia i kwalifikacji oraz które mogą mieć tendencje do mniejszego bezpieczeństwa pracy i niższego poziomu wynagrodzeń, przy czym stanowią krytyczne wsparcie dla branży lotniczej jako całości. Na podstawie wyników badania IATA (International Air Transport Association – Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych) wskazano **trzy kluczowe wyzwania zarządzania kadrą w przypadku zapewniania obsługi naziemnej w porcie lotniczym**, będącą działalnością pomocniczą wobec usług świadczonych przez linie lotnicze (International Air Transport Association, 2019):

- **przyciągnięcie nowych talentów do pracy przy obsłudze operacji linii lotniczych** – jest to wyzwanie dla całej branży lotniczej, przy czym szczególnie pilne w przypadku zatrudniania na stanowiska „podskrzydłowe”<sup>1</sup>;
- **utrzymanie nowo zatrudnionego pracownika przez okres przekraczający 6 miesięcy kalendarzowych** – po tym okresie istnieje większe

<sup>1</sup> Usługi podskrzydłowe obejmują prace przy: wypychaniu i holowaniu samolotu, obsłudze bagażu, usługach sanitarnych i wodnych, koordynacji tankowania, a także dostarczaniu sprzętu obsługi naziemnej, takie jak drążki holownicze, schody i naziemne jednostki napędowe.

prawdopodobieństwo zbudowania kariery w branży lotniczej, co jest kluczowe po inwestycji w szkolenie pracownika;

- **konkurencja o talenty z podmiotami gospodarczymi spoza branży lotniczej** – pracownicy obsługi naziemnej najczęściej opuszczają branżę na rzecz podjęcia pracy poza nią, np. w gastronomii lub w handlu detalicznym.

Chcąc zidentyfikować listę wyzwań rynku pracy spójną dla ekosystemu branży lotniczej wdrożona została metoda research desk. Kompilacji, analizie i przetworzeniu poddane zostały dane i informacje w zakresie prognoz popytu na transport lotniczy, raporty i statystyki branżowe dotyczące zatrudnienia w lotnictwie oraz studia przypadków w zakresie obszaru problemowego badania. Uwzględniono występujące trendy o charakterze technicznym, technologicznym i biznesowym oraz społeczne, ekonomiczne i prawne prawidłowości funkcjonowania transportu lotniczego. Za najsilniej oddziałujący wskazano postęp automatyzacji, robotyzacji, a także cyfryzacji, technologii wirtualnych i technologii rozszerzonej rzeczywistości. Wyniki badania zostały zaprezentowane podczas XIII Międzynarodowej Konferencji „Skuteczność w Biznesie” w dniu 10 grudnia 2024 r. oraz w ramach opracowania naukowego *Wyzwania rynku pracy branży lotniczej*. Uogólniając, **wyzwania** sklasyfikowano w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi w następujący sposób:

- **zapewnienie odpowiedniego poziomu zatrudnienia** z uwzględnieniem głównie: prognozowanego wzrostu popytu na transport lotniczy, sezonowych wahań popytu na usługi lotnicze i kryzysów, konkurencyjności warunków zatrudnienia na rynkach zagranicznych oraz zastępowalności pracowników zbliżających się do osiągnięcia wieku emerytalnego;
- **utrzymanie pracowników** przez: zapewnienie wsparcia i elastyczności zatrudnienia, doskonalenie środowiska pracy: rozwijanie marek pracodawców opartych na innowacyjności i zrównoważonym rozwoju działalności, doskonalenie kultury organizacyjnej i sprawności zarządzania wewnętrznie zróżnicowaną kadrą pod względem wiedzy i umiejętności;
- **doskonalenie procesu rekrutacji**, w tym głównie: zwiększenie konkurencyjności oferty zatrudnienia (również w aspekcie finansowym), zapewnienie różnorodności puli talentów w branży, uwzględnianie popytu na nowe umiejętności w branży lotniczej; wsparcie i usprawnienie procesu rekrutacji z wykorzystaniem m.in. technologii;
- **szkolenie i rozwój pracowników** osiąganę przez zmianę formy i charakteru szkoleń oraz efektów ich realizacji z uwzględnieniem zachodzących trendów na rynku edukacyjnym i wewnętrznym dla branży lotniczej;
- **zmiana postrzegania branży lotniczej jako nieatrakcyjnego i nisko opłacanego miejsca zatrudnienia** przez m.in.: wdrażanie rozwiązań systemowych, umocnienie partnerstwa edukacyjno-przemysłowego oraz przejmowanie inicjatywy w edukowaniu i informowaniu na temat kariery w branży lotniczej.

Lista zidentyfikowanych wyzwań nie stanowi zbioru zamkniętego, rekomendowane jest dalsze jej rozszerzenie i uszczegóławianie wraz z podejmowaniem bardziej dokładnych analiz, np. według indywidualnej sytuacji grup podmiotów gospodarczych branży lotniczej.

## 2. Metodologiczne podstawy badania

Chcąc osiągnąć zamierzony cel badania, zaplanowana i zrealizowana została **trzyetapowa procedura badawcza**, ukierunkowana na:

- **pierwszy etap** – przygotowanie przebiegu badania, opracowanie zasad metodologicznych, w tym głównie ustalenie przebiegu studium przypadku oraz selekcję podmiotu analizy;
- **drugi etap** – pozyskanie danych jakościowych i ich uporządkowanie przez przeprowadzenie studium przypadku;
- **trzeci etap** – finalizację badania, obejmującą analizę danych i wyników badania; etap ten uzupełniony został o propozycje wykorzystania wyników studium przypadku w dalszej działalności naukowej.

Przyjęto siedmioetapową strukturę realizacji studium przypadku, obejmującą (Grzegorzczuk, 2015, s. 11-14):

- ustalenie tematu i celu studium przypadku;
- określenie przedmiotu studium przypadku;
- nawiązanie kontaktu z podmiotem studium przypadku;
- określenie struktury studium przypadku;
- gromadzenie informacji dla opracowania;
- weryfikację i ocenę zgromadzonego materiału badawczego;
- opracowanie wersji pisemnej studium przypadku.

Tematyka studium przypadku odnosiła się do zagadnienia wyzwań rynku pracy branży lotniczej. Za główny cel studium przypadku przyjęto konfrontację wiedzy teoretycznej z doświadczeniami podmiotu pośredniczącego w zatrudnianiu na potrzeby przedstawicieli branży lotniczej. W nawiązaniu do zdefiniowanej tematyki i celu studium określono przedmiot studium przypadku. Przyjmując, że jednostkami analizy w naukowych badaniach społecznych mogą być formalne organizacje społeczne (Babbie, 2004, s. 118), przeprowadzono celowy dobór agencji zatrudnienia<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Na podstawie raportu z rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia w grupie jest zarejestrowanych 8603 podmioty, w tym 430 podmiotów ze zadeklarowanym zawieszeniem. Przeszło 800 z nich prowadzi działalność zarejestrowaną w województwie mazowieckim. Na podstawie: Raportu z rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia wygenerowanego z <https://stor.praca.gov.pl/portal/kraz/kraz-przegląd> w dniu 16 stycznia 2025 r. Przegląd Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia (KRAZ) nie umożliwia śledzenia podmiotów według obszaru specjalizacji w prowadzonej działalności.

Uwzględniono następujące kryteria jej doboru:

- kompleksowości usług – podmiot oferujący usługi w zakresie pośrednictwa pracy, doradztwa personalnego, poradnictwa zawodowego oraz pracy tymczasowej (Ustawa, 2004, art. 18 ust. 1);
- obszar specjalizacji – obsługa firm z branży TSL, w tym współpraca z podmiotami lotniczymi rozpoznawalnymi na rynku usług lotniczych;
- doświadczenie – minimum 20 lat działalności na rynku dla zapewnienia wiarygodności opinii, w tym w celu uwzględnienia szerszego spojrzenia na prawidłowości w pełni zliberalizowanego rynku usług lotniczych;
- założenie prowadzenia współpracy z klientami oparte na optymalizacji rozwiązań kadrowych;
- znajomość uwarunkowań rynku pracy w obszarze planowanej lokalizacji projektu CPK.

Założono, że podmiotem studium przypadku będzie wyselekcjonowana agencja zatrudnienia. Wybrano Logart Personnel Consulting, która działa na rynku od roku 2003 w zakresie pozyskiwania i udostępniania kadr dla podmiotów gospodarczych z branży TSL. Agencja zatrudnienia ma doświadczenie we współpracy z największymi europejskimi liniami lotniczymi oraz ówczesnym Ministerstwem Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej. Obecnie współpracuje z około piętnastoma firmami spedycyjnymi oferującymi przewozy lotnicze cargo.

Nawiązanie kontaktu z Logart Personnel Consulting poprzedzone zostało analizą sytuacji na rynku pracy w branży TSL. Formę i czas gromadzenia informacji ustalono z reprezentantem agencji – prezesem zarządu agencji zatrudnienia Robertem Pindorem. Realizacja studium przypadku prowadzona była w zakresie:

- identyfikacji wyzwań rynku pracy branży lotniczej z perspektywy branżowych pracodawców, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań wynikających z projektu CPK;
- oceny poziomu konkurencyjności krajowego rynku pracy branży lotniczej oraz pozycji podmiotów gospodarczych branży lotniczej jako pracodawców na tle innych z branży TSL;
- prezentacji propozycji metod i środków optymalizacji rozwiązań kadrowych u pracodawców branżowych i ich wsparcia przez współpracę edukacji i biznesu.

Ustalono, że gromadzenie informacji będzie odbywać się na podstawie źródeł zewnętrznych dla podmiotu studium przypadku oraz źródeł wewnętrznych, w tym głównie udostępnianych informacji oraz wywiadu przeprowadzonego z reprezentantem agencji. Pytania opracowanego kwestionariusza wywiadu odnosiły się do doświadczeń reprezentanta jako:

- praktyka – posiada doświadczenie jako menedżer w obszarze logistyki i spedycji w międzynarodowych firmach;
- zarządcy – jest prezesem zarządu agencji zatrudnienia;
- specjalisty rynku pracy branży lotniczej – były prezes i wiceprezes Rady Społecznej ds. CPK.

Na podstawie oceny zgromadzonego i uporządkowanego materiału badawczego oszacowano możliwość budowy studium przypadku. Finalnie zaproponowano liniowo-analityczny opis wyników badania.

### 3. Wyniki

Z perspektywy pracodawców największym wyzwaniem rynku pracy branży lotniczej jest starzenie się społeczeństwa oraz mniejsze zainteresowanie Polaków pracą fizyczną. Problem ten jest najsilniej odczuwany na poziomie organizacji pracy w centrach logistycznych, będących elementami łańcucha dostaw w zakresie lotniczych przewozów cargo oraz wśród personelu magazynowego i sortowni, operatorów pojazdów i maszyn. Podkreśla się, że jest to największe bieżące wyzwanie. Zakłada się, że w dłuższej perspektywie część procesów realizowanych w magazynach i sortowniach będzie wykonywana w sposób automatyczny.

Wzrasta konkurencyjność polskiego rynku pracy branży lotniczej w porównaniu do sytuacji sprzed kilkunastu lat. Logart Personnel Consulting w latach 2010-2017 rekrutowało do stu Polaków rocznie przewidzianych do międzynarodowych zespołów pokładowych największych europejskich linii lotniczych. Ponad 90% spośród zrekrutowanych podejmowało pracę w bazach zagranicznych przewoźników lotniczych. Czynnikiem determinującym decyzję o miejscu zatrudnienia poza krajowym rynkiem była wysokość miesięcznego wynagrodzenia oferowanego przez pracodawcę. Wobec tych uwarunkowań młodzi Polacy i Polki chętniej decydowali się na pracę w bazach angielskich, niemieckich, irlandzkich, włoskich czy hiszpańskich, rezygnując z alternatywnych ofert pracy w kraju. Sytuacja zaczęła się zmieniać po 2017 roku. Wysokość wynagrodzenia oferowanego przez krajowych pracodawców stała się na tyle konkurencyjna, że Polacy nie decydują się już tak chętnie na wyjazdy zagraniczne w celu zatrudnienia. Miejsca Polaków w międzynarodowych zespołach pokładowych przewoźnika lotniczego zajęli Bułgarzy, Rumuni, Włosi i Hiszpanie, dla których zarówno praca, jak i wysokość wynagrodzenia wciąż są atrakcyjne z uwagi na mniejszą podaż ofert pracy na rodzimych rynkach.

Miejsca pracy w branży lotniczej są postrzegane za najbardziej atrakcyjne i prestiżowe na tle rynku TSL. Zarówno linie lotnicze, jak i operatorzy spedycyjni oferujący usługi lotniczego cargo są traktowani, szczególnie przez osoby wchodzące na rynek pracy, jako podmioty świadczące usługi premium.

Budowa Centralnego Portu Komunikacyjnego jest postrzegana w kategorii dużej inwestycji infrastrukturalnej i determinuje potrzebę pozyskania znacznych zasobów kadrowych. Bazując na informacjach przekazywanych przez spółkę CPK, widać, że sama strefa biznesowa (Airport City) będzie wymagała zatrudnienia ok. 25 tysięcy pracowników. Prognozuje się skokowy wzrost zapotrzebowania na zróżnicowane stanowiska, przede wszystkim z obszaru obsługi lotniskowej (naziemnej) oraz związane



ze świadczeniem usług towarzyszących wobec funkcjonowania portu lotniczego, m.in. hotelarskich, handlowych, gastronomicznych. Pozyskanie pracowników na potrzeby CPK z lokalnych rynków pracy jest oceniane jako niemożliwe. Przeszło 15-letnie doświadczenie Logart Personnel Consulting w prowadzeniu działalności na obszarze pomiędzy Grodziskiem Mazowieckim, Żyrardowem, Sochaczewem a Błoniem wskazuje na wyczerpujące się zasoby pracowników chętnych podjąć pracę w logistyce. Obecnie w celu zapewnienia pracowników w tym obszarze świadczony jest ich transport z oddalonych miejscowości, np. z Płońska i Płocka. W przyszłości rozwiązaniem będzie pozyskiwanie pracowników z zagranicy. Trudno jednoznacznie wskazać, czy menedżerowie i specjaliści zdecydują się podjąć pracę z koniecznością dojazdu z Warszawy czy Łodzi do planowanej lokalizacji CPK, nawet uwzględniając skrócony czas dojazdu szybką koleją miejską. Dodatkową niedogodnością może być obowiązkowy i codzienny transfer do i ze stacji kolejowej. Z uwagi na towarzyszące uwarunkowania (np. potrzebę zapewnienia prestiżu i wygody transportu do i z miejsca świadczenia pracy czy konieczność dowiezienia dziecka do przedszkola) część pracowników zdecyduje się na samochód jako środek transportu pomiędzy miejscem zamieszkania a pracą, co wpłynie na wzrost czasu i kosztów podróży czy obniżenie atrakcyjności warunków zatrudnienia.

Zidentyfikowany został trend, iż stale zmniejsza się skłonność Polaków do poświęcania czasu na transport do miejsca zatrudnienia. Równolegle wygenerowane zostało nowe kryterium oceny atrakcyjności zatrudnienia i wyboru pracy, szczególnie utożsamiane z młodymi Polakami – potocznie wygody lub rozumiejąc procesowo – optymalizacji czasu, kosztów i energii niezbędnych na dojazdy do i z pracy. Budowa i rozpoczęcie działalności operacyjnej CPK spowoduje konieczność transferu pracowników przede wszystkim z okolicznych powiatów. Wyzwaniem będzie zachęcenie tysięcy osób, w tym specjalistów, menedżerów, wykonawców prac fizycznych, aby zechcieli pracować w Baranowie i aby jednocześnie nie zagroziło to funkcjonowaniu działających w okolicy podmiotów gospodarczych jako pracodawców. Rozwiązaniem jest budowa centrum życia przyszłych pracowników jak najbliższej planowanej lokalizacji CPK. Dla osiągnięcia tego celu konieczne jest wsparcie samorządów w realizacji ich polityki inwestycyjnej. Należy w okolicy lokalizacji projektu zadbać o: budowę osiedli z lokalami mieszkalnymi i przedszkolami oraz rozwój placówek ochrony zdrowia i ośrodków gwarantujących dostęp do kultury. Istotna w zakresie tej analizy jest ogólna sytuacja na rynku pracy w kraju. Według danych Eurostat z sierpnia 2024 r. wartość wskaźnika bezrobocia w Polsce jest na przedostatnim miejscu w Unii Europejskiej. Braki kadrowe są identyfikowane jako czynnik spowalniający, a nawet zatrzymujący realizację projektów inwestycyjnych, w tym tak kluczowych jak budowa CPK.

Propozycja w zakresie optymalizacji rozwiązań kadrowych dla pracodawców branży lotniczej ma charakter ogólny i jest nieskomplikowana. Jest ukierunkowana na promowanie rozliczania efektów pracy pracowników, a nie czasu poświęcanego

na wykonywanie zadań. Wdrażanie tego rozwiązania jest popierane również przez pracowników, zarówno menedżerów, jak i pracowników fizycznych. W przypadku menedżerów i specjalistów te oczekiwania są spełniane przez funkcjonowanie systemu bonusów i premii, których wysokość jest uzależniona od indywidualnych i zespołowych wyników pracy. Z kolei w przypadku pracowników wykonujących pracę fizyczną rozwiązaniem jest outsourcing procesowy. Polega on na powierzaniu zadań zewnętrznemu podmiotowi, a rozliczanie następuje na podstawie nie czasu pracy, a jej efektów. W celu zastosowania rozwiązania konieczne jest wyodrębnienie procesów, które można zdefiniować i sparametryzować, jak np. strefa pakowania, obszar załadunku czy linia produkcyjna. Potem ustalane są ceny realizacji poszczególnych operacji, takich jak przygotowana przesyłka, rozładowany kontener czy wyprodukowana jednostka towaru. Na podstawie doświadczeń we współpracy z firmami logistycznymi przejście z zatrudniania wewnętrznego na outsourcing procesowy pozwala zmniejszyć zatrudnienie przy realizacji tej samej grupy zadań nawet o 40%. Rozwiązanie eliminuje problemy z dostępnością pracowników oraz pozwala na oszczędności na poziomie 15-20%. Jednocześnie pracownicy zatrudnieni w ramach outsourcingu są rozliczani na podstawie stawek akordowych i najbardziej wydajni spośród nich otrzymują znacznie wyższe wynagrodzenie, niż gdyby pracowali na podstawie wynagrodzenia naliczanego za godzinę.

System edukacji powinien być odpowiedzią na potrzeby rynku pracy branży lotniczej. Należy zwrócić uwagę na niedobory specjalistów w zawodach technicznych: inżynierów, mechaników, automatyków, specjalistów ds. utrzymania ruchu itp. Na te stanowiska już obecnie pracodawcy regularnie poszukują kandydatów. Po uruchomieniu CPK zapotrzebowanie rynku będzie znacznie większe. Niektóre lokalne szkoły średnie i wyższe w powiatach grodziskim, żyrardowskim i sochaczewskim już uruchomiły kierunki związane z przyszłym przewidywanym zapotrzebowaniem ze strony portu lotniczego oraz airport city. Warto, aby kształcenie przyszłych kadr odbywało się w porozumieniu ze spółką CPK oraz innymi podmiotami gospodarczymi zaangażowanymi w realizację projektu.

## 4. Dyskusja

Ocena wyzwań rynku pracy branży lotniczej została przeprowadzona w dwóch wymiarach:

- według ogólnej sytuacji na rynku pracy w kraju, wyrażonej wartością wskaźnika bezrobocia;
- z uwzględnieniem sytuacji na rynku pracy w branży TSL, podkreślając, że kapitał ludzki stanowi zasób strategiczny dla sektorów transportu, spedycji i logistyki.

Siła robocza w branży lotniczej, tak jak w wielu innych dziedzinach, jest kształtowana przez megatrendy i inne czynniki zmiany. Zidentyfikowane zostały (Airports Council International, 2022):

- **megatrendy:** automatyzacja i transformacja cyfrowa, skupienie na zrównoważonym rozwoju środowiska, zmiana demograficzna;
- **inne czynniki zmiany:** globalne perspektywy gospodarcze i odbudowa ruchu pasażerskiego, trwały wpływ pandemii COVID-19 oraz ewoluujące oczekiwania siły roboczej.

Jako kluczowe z perspektywy doświadczeń agencji zatrudnienia działającej na rzecz podmiotów branży lotniczej wskazano: automatyzację, zmianę demograficzną oraz ewolucję oczekiwań siły roboczej. Połączenie działalności człowieka ze zdolnościami sztucznej inteligencji, możliwe za pośrednictwem zautomatyzowanych systemów, będzie rozwiązaniem przyszłościowym w ramach ekosystemu lotniczego. Takie prognozy – dotyczące roli człowieka i wpływu trendów rynkowych – determinują potrzebę przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji obecnej siły roboczej w lotnictwie, a także rozwoju strategii przyciągania i zatrzymywania talentów, które będą w stanie sprostać przyszłym potrzebom (International Air Transport Association, 2023). Potwierdzają one, że z wyzwaniami rynku pracy branży lotniczej można się zmierzyć przez wdrożenie rozwiązań systemowych, które zaangażują administrację państwową, podmioty tworzące branżę oraz edukację.

Za podstawowy czynnik warunkujący atrakcyjność pracy i przyciągający potencjalnych pracowników do pracy wskazano poziom wynagrodzeń (Piotrowska-Piątek, 2022, s. 151-167), co wyjaśnia ograniczone zainteresowanie zatrudnieniem w bazach przewoźników lotniczych zlokalizowanych poza krajem, podczas wzrostu konkurencyjności tożsamyh ofert w kraju. Zwiększanie atrakcyjności ofert zatrudnienia w branży lotniczej, również w aspekcie finansowym, zostało wskazane jako kluczowe wyzwanie dla przyciągnięcia nowej puli talentów do branży lotniczej.

Jednocześnie pokazuje się, że oprócz oceny oferty zatrudnienia w aspekcie finansowym decydującym czynnikiem dla długofalowego budowania zasobów kadrowych branży lotniczej jest wspieranie środowiska pracy. Oddalona lokalizacja portów lotniczych i ich słaba dostępność transportowa mogą odstraszyć potencjalnych pracowników. Stworzenie lepszego środowiska pracy zależy od dwóch kluczowych czynników: dostępności miejsca pracy i rozwiązań dotyczących dobrego samopoczucia pracowników (Airports Council International, 2023). Działania ukierunkowane na poprawę dostępności transportowej planowanej lokalizacji CPK oraz na zwiększenie jej atrakcyjności, jako miejsca do życia, stanowią istotne elementy strategii pozyskiwania pracowników portu lotniczego.

Realizacja projektu CPK została zidentyfikowana jako najsilniejszy impuls wzrostu popytu na pracę w branży lotniczej. Wskazuje się, że średnio tysiąc pasażerów podróżujących po europejskich portach lotniczych generuje 0,954 bezpośrednich miejsc pracy (Airports Council International, 2015). Biorąc pod uwagę, że w pierwszym etapie działalności CPK będzie gotowy obsłużyć 34 miliony pasażerów (Centralny Port Komunikacyjny, 2024), konieczne jest uruchomienie efektywnej strategii pozyskiwania kadr w celu umożliwienia rozpoczęcia działalności operacyjnej portu lotniczego. Należy szczególną uwagę zwrócić na kwestię pozyskiwania kadr technicznych.

Podkreślenia wymaga fakt, iż zaprezentowana percepcja wyzwań rynku pracy branży lotniczej została ukształtowana głównie przez wnioski z obserwacji z obszarów zatrudnienia najczęściej outsourcingowanych w branży lotniczej, tj. usług naziemnych, cateringu, centrali telefonicznych oraz operacji biletowych, co interpretowane jest wprost jako sposób na obniżenie kosztów podmiotów reprezentujących branżę lotniczą (International Labour Organization, 2013).

## Podsumowanie

Puntem wyjścia do planowania i realizacji procedury badawczej była lista zidentyfikowanych wyzwań rynku pracy branży lotniczej według wybranych problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, utworzona dzięki zastosowaniu metody badawczej *desk research*. Jej weryfikacja, z perspektywy doświadczeń z działalności agencji zatrudnienia wyspecjalizowanej w obsłudze podmiotów gospodarczych branży TSL, stała się głównym celem badania. W wyniku analizy wyzwań zdefiniowanych na podstawie zakresu i charakteru usług agencji zatrudnienia kierowanych do podmiotów branży lotniczej, na tle ogólnej oceny konkurencyjności rynku pracy branży lotniczej, wskazano propozycje rozwiązań i rekomendacji w celu zapewnienia elastyczności polityki kadrowej. Sformułowana hipoteza badawcza w toku badania została, z zastosowaniem metody studium przypadku, zweryfikowana pozytywnie.

Agencja zatrudnienia, będąc łącznikiem między pracodawcami a potencjalnymi pracownikami, jest istotnym podmiotem oceny w aspekcie wyzwań rynku pracy branży lotniczej. Uwzględniając zakres działalności agencji zatrudniania na rzecz podmiotów świadczących usługi lotnicze, lista wyzwań rynku pracy została uszczegółowiona, zindywidualizowana w kontekście potrzeb wynikających z lokalizacji projektu CPK oraz omówiona na tle rynku pracy branży TSL. Centralnym punktem analiz były kwestie związane z pozyskiwaniem pracowników.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BABBIE, E., 2004. *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [2] GRZEGORCZYK, W., 2015. *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] Grzegorzycyk, W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [3] MINISTERSTWO INFRASTRUKTURY, 2023. *Polityka rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.)*, Załącznik do Uchwały nr 228/2023 Rady Ministrów z dnia 21 listopada 2023 r. w sprawie przyjęcia „Polityki rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.)”, Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury.
- [4] PIOTROWSKA-PIĄTEK, A., 2022. Atrakcyjność sektora TSL na rynku pracy w Polsce, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. 124, s. 151-167.
- [5] USTAWA, 2004. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99, poz. 1001).

## NETOGRAFIA

- [1] AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL, 2015. *The Impact of an Airport*, [https://www.aci-europe.org/downloads/resources/The Impact of An Airport.pdf](https://www.aci-europe.org/downloads/resources/The%20Impact%20of%20An%20Airport.pdf) (dostęp: 24.11.2024).
- [2] AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL, 2022. *The Evolution of the Airport Workforce. Turning Challenges into Opportunities*, <https://store.aci.aero/product/the-evolution-of-the-airport-workforce-white-paper/> (dostęp: 24.11.2024).
- [3] AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL, 2023. *Building a Resilient Aviation Workforce. Attraction and Retention Strategies for the Airport and Ground Handling Ecosystem Stakeholders*, <https://store.aci.aero/product/building-a-resilient-aviation-workforce/> (dostęp: 24.11.2024).
- [4] AVIATION BENEFITS BEYOND BORDERS, 2024. *Aviation Benefits Beyond Borders*, [https://aviation-benefits.org/media/e5ynn4x0/abbb2024\\_full\\_report.pdf](https://aviation-benefits.org/media/e5ynn4x0/abbb2024_full_report.pdf) (dostęp: 24.11.2024).
- [5] CENTRALNY PORT KOMUNIKACYJNY, 2024. *Kariera*, <https://www.cpk.pl/pl/kariera> (dostęp: 29.11.2024).
- [6] INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION, 2018. *Aviation Human Resources Report 2018 – Exploring Recruitment, Retention and Staff Development in the Aviation Industry*, <https://www.iata.org/en/training/pages/aviation-human-resources-report/> (dostęp: 24.11.2024).
- [7] INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION, 2019. *IATA Aviation Ground Handling Report 2019 – Attracting, Developing & Retaining Talent*, <https://www.iata.org/en/training/pages/aviation-ground-handling-report/> (dostęp: 24.11.2024).
- [8] INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION, 2023. *New Aviation Ecosystem Roadmap*, [https://www.iata.org/contentassets/c3f5994d248e45cb87774b41e7b3103/new\\_aviation\\_eco-system\\_roadmap.pdf](https://www.iata.org/contentassets/c3f5994d248e45cb87774b41e7b3103/new_aviation_eco-system_roadmap.pdf) (dostęp: 29.11.2024).
- [9] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION, 2022. *Attracting and Developing the Aviation Ecosystem's Workforce to Ensure the Industry's Long-Term Sustainability and Resilience*, [https://www.icao.int/Meetings/a41/Documents/WP/wp\\_354\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/a41/Documents/WP/wp_354_en.pdf) (dostęp: 24.11.2024).
- [10] INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2013. *Civil Aviation and its Changing World of Work*, [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_dialogue/%40sector/documents/meetingdocument/wcms\\_201282.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40sector/documents/meetingdocument/wcms_201282.pdf) (dostęp: 24.11.2024).
- [11] ZESPÓŁ DORADCÓW GOSPODARCZYCH, 2019. *Zatrudnienie w lotnictwie. Edukacja jako odpowiedź na potrzeby branży*, <https://zdgtor.pl/publikacje/zatrudnienie-w-lotnictwie-edukacja-jako-odpowiedz-na-potrzeby-branzny/> (dostęp: 24.11.2024).

