

# Dobór i rozwój pracowników w polskich liniach lotniczych

TETIANA SHKODA

Artykuł dotyczy procesów doboru i rozwoju pracowników, jako kluczowych elementów zarządzania kapitałem ludzkim w polskich liniach lotniczych. Zdefiniowano pojęcie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie lotniczo-transportowym. Następnie zbadano proces rekrutacji i selekcji pracowników w PLL LOT i sprawdzono zastosowanie różnych metod doboru pracowników linii lotniczej dla grup administracyjno-kierowniczej i lotniczej. Proces rozwoju pracowników jest przedstawiony w kontekście analizy działalności ośrodków szkolenia lotniczego w celu udoskonalenia kompetencji personelu lotniczego.

**Słowa kluczowe:** dobór i rozwój pracowników, polskie linii lotnicze, zarządzanie kapitałem ludzkim, rekrutacja i selekcja, szkolenie lotnicze.

## Wstęp

Transport lotniczy jest jednym z najważniejszych sektorów gospodarki. W 2003 roku Polska przystąpiła do Wspólnego Europejskiego Obszaru Lotniczego, a rok później doszło do pełnego otwarcia rynku dla przewoźników lotniczych z państw Wspólnoty (Hoszman, 2012). Dzisiaj przedsiębiorstwa lotniczo-transportowe funkcjonują w warunkach liberalnego rynku. W wyniku deregulacji nastąpił 1) znaczny wzrost ogólnej liczby przewoźników wykonujących operacje lotnicze z polskich portów w ruchu regularnym; 2) zwiększyła się liczba przewoźników niskokosztowych; 3) zmniejszył się udział rynkowego przewoźnika narodowego – Polskich Linii Lotniczych LOT. Dzisiaj PLL LOT działa w warunkach restrukturyzacji. Ma to istotny wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim w tej linii lotniczej. Zarządzanie kapitałem ludzkim linii lotniczych jest w wielkim stopniu związane z kwestiami bezpiecznego lotu. W tym celu niezbędne jest posiadanie

odpowiednich wysokich kwalifikacji ze strony personelu lotniczego. To sprzyja bezpieczeństwu lotniczemu, gdyż błędy personelu lotniczego zdarzały się być przyczyną katastrof w lotnictwie cywilnym (Sztucki i inni, 2011). Dlatego analiza takich procesów zarządzania kapitałem ludzkim w liniach lotniczych, jak rekrutacja, selekcja oraz szkolenia pracowników, jest bardzo ważna.

## Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach lotniczo-transportowych

Przedsiębiorstwo lotnicze to rodzaj przedsiębiorstwa zorganizowanego do realizacji transportu powietrznego, posiadające indywidualną nazwę i logo, które pozwalają je zidentyfikować (Radomyski, 2007).

Współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim opiera się na uznaniu pracowników za najbardziej wartościowy element przedsiębiorstwa, za strategiczny zasób, w który należy inwestować. Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego i funkcji personalnej w organizacjach spowodowany jest m.in. przez (Lewicka, 2010):

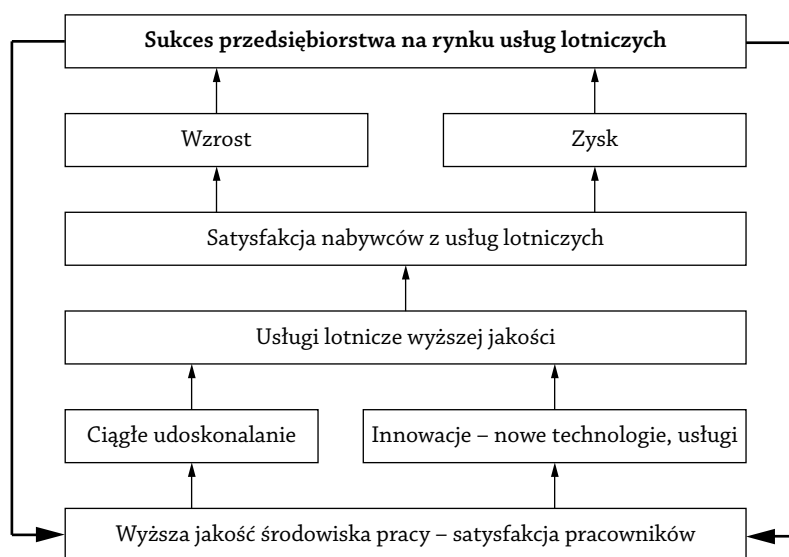
- istotny wpływ zatrudnionej kadry na produktywność i innowacyjność, co przesądza o konkurencyjności firmy i jej pozycji na rynku,
- coraz szersze przekonanie, że zdolności twórcze pracowników powinny być właściwie wykorzystywane (zdarza się, że chociaż pracownicy mają wiele różnych umiejętności, nie są one dostrzegane, wykorzystywane i rozwijane w organizacji),
- zwiększanie u pracowników świadomości ich praw i wrażliwości na nieodpowiednie traktowanie mogące znacznie osłabiać ich motywację i zaangażowanie,
- wpływ działań w obrębie funkcji personalnej na kulturę organizacyjną w firmie oraz integrację wokół strategii firmy.

Podstawowym zasobem przedsiębiorstwa lotniczego są ludzie posiadający określoną wiedzę i umiejętności, wyposażeni w narzędzia pracy, potrafiący pokonywać bariery, przekształcać materiały w dobra i tym samym pomnażać bogactwo i zyski (rys. 1). Ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie lotniczym stanowią również czynnik twórczy, ponieważ potrafią opracować nowe usługi. Strata przez przedsiębiorstwo lotnicze części pracowników, szczególnie tych o dużej wiedzy i kwalifikacjach (np. pilotów), stanowi zagrożenie dla jego prawidłowego funkcjonowania w sektorze lotniczym (Radomyski, 2007).

Badania naukowe w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim zostały przeprowadzone przez tak znanych naukowców, jak: M. Armstrong, A. Baron, G.S. Becker, M. Juchnowicz, D. Lewicka, T. Listwan, A. Ilynsky, L. Mykhajlova, A. Pocztowski, R. Tomaszewska, M.D. Ward itd. Jednak kwestie zarządzania

kapitałem ludzkim przedsiębiorstw lotniczo-transportowych nie były dotychczas przedmiotem dużego zainteresowania. W szczególności zdefiniowania wymaga pojęcie „zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie lotniczo-transportowym”. W tym celu autorka dokonała przeglądu definicji zarządzania kapitałem ludzkim (tabela 1).

**Rysunek 1. Związki dynamiczne pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa lotniczego a jego pozycją na rynku przewozowym**



Źródło: Radomyski, 2007.

**Tabela 1. Definicje terminu „zarządzanie kapitałem ludzkim”**

Autor definicji	Definicja
L. Sears	Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi integralną część biznesu, której celem jest budowanie długookresowej wartości firmy. Jego rola przesuwa się od pełnienia jedynie funkcji usługowej do realizacji działań innowacyjnych i proaktywnych.
M. Juchnowicz	Zarządzanie kapitałem ludzkim to specyficzny sposób zarządzania w sferze ludzkiej, którego celem jest tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy.
J. Dziwulski	Zarządzanie kapitałem ludzkim wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe – doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników.
A. Kościelniak	Zarządzanie kapitałem ludzkim w „organizacji wiedzy” jest więc umiejętnością zadysponowania umiejętnościami i kwalifikacjami ucieleśnionymi w pracownikach.

Autor definicji	Definicja
A.V. Kudlaj	Zarządzanie kapitałem ludzkim to bardziej zaawansowany etap pracy z personelem niż tradycyjne praktyki. Zarządzanie kapitałem ludzkim składa się z planowania działalności, ustalania konkretnych zadań produkcyjnych oraz kontroli wobec/nad ich zarządzania.
M.A. Armstrong, A. Baron	Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim uzupełnia i umacnia koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, ale jej nie zastępuje, gdyż obydwie stanowią ważne aspekty procesu zarządzania ludźmi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sears (2010), Juchnowicz (2014), Dziwulski (2012), Kościelniak (2012), Kudlaj (2004), Armstrong i Baron (2008).

Jak przedstawiono w tabeli 1, niektórzy autorzy podstawą koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim uznają wartość dodaną, która jest tworzona przedsiębiorstwem (Sears, 2010; Juchnowicz, 2014; Dziwulski, 2012). A. Kościelniak (2012) pisze o znaczeniu umiejętności i kwalifikacji. M.A. Armstrong, A. Baron (2008) i A.V. Kudlaj (2004) podkreślają, że koncepcja „zarządzania zasobami ludzkimi” została przekształcona w koncepcję „zarządzania kapitałem ludzkim”.

Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim, istotny jest wpływ interesariuszy, który obserwuje się już na etapie tworzenia misji przedsiębiorstwa lotniczego. W wielu wypadkach misje opracowuje się stosownie do oczekiwań akcjonariuszy przedsiębiorstwa lotniczego i kierownictwa wyższego szczebla, z pominięciem bardzo ważnego elementu, jakim jest personel wykonawczy (rys. 2) (Radomyski, 2007).

Definiując pojęcie „zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie lotniczo-transportowym” należy stwierdzić, iż jest to specyficzny sposób zarządzania w sferze ludzkiej poprzez procesy rekrutacji i selekcji, rozwoju zawodowego, oceny i zaangażowania pracowników, którego celem jest tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy przedsiębiorstwa lotniczo-transportowego w warunkach turbulencji i deficytu talentów. W dalszej części artykułu opisano doświadczenie przedsiębiorstw lotniczo-transportowych w Polsce w wybranych procesach zarządzania kapitałem ludzkim.

## Proces rekrutacji i selekcji pracowników w PLL LOT

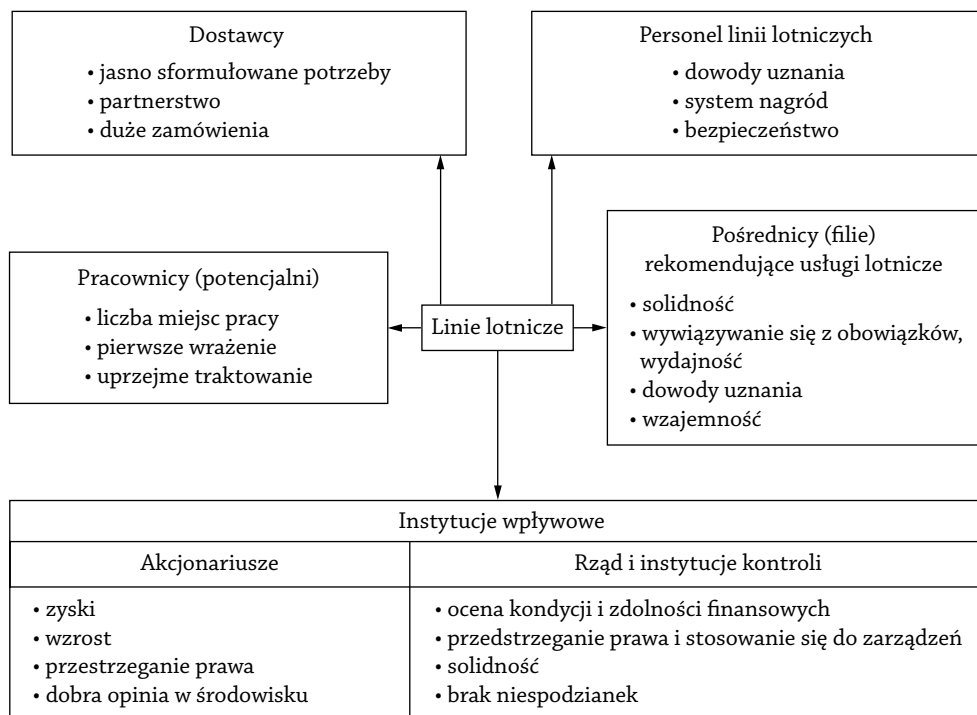
W wiodącej polskiej linii lotniczej PLL LOT proces rekrutacji i selekcji jest prowadzony przez pracowników działu rekrutacji i rozwoju pracowników. W tym celu wykorzystuje różne techniki rekrutacji i selekcji. Spotkania rekrutacyjne wiążą się z dużym stresem, dlatego też pracownicy działu starają się, aby spotkania

przebiegały w pozytywnej atmosferze. Zależy im na tym, aby pierwszy pozytywny kontakt z Polskimi Liniami Lotniczymi LOT S.A. był początkiem wieloletniej współpracy.

Aby osiągnąć sukces w PLL LOT, pracownik powinien charakteryzować się przede wszystkim (PLL LOT, stona internetowa):

- zaangażowaniem pozwalającym na rzetelne wykonywanie zadań i prowadzenie projektów, a także zarażanie swoją energią innych,
- motywacją do osiągnięć i optymizmem, dzięki któremu przełamuje się wszelkie niepowodzenia i dąży do wyznaczonego celu,
- niestandardowym podejściem do problemów, pomagającym rozwiązywać niespodziewane trudności i kreatywnie podchodzić do nowych zadań,
- pozytywnym nastawieniem do innych, które jest bardzo ważne w pracy w zespole, wzajemnej pomocy i nawiązywaniu nowych kontaktów,
- dbałością o najwyższą jakość pracy, która pozwoli na terminowe wykonywanie zadań i odzwierciedla się w braniu odpowiedzialności za efekty swojej pracy.

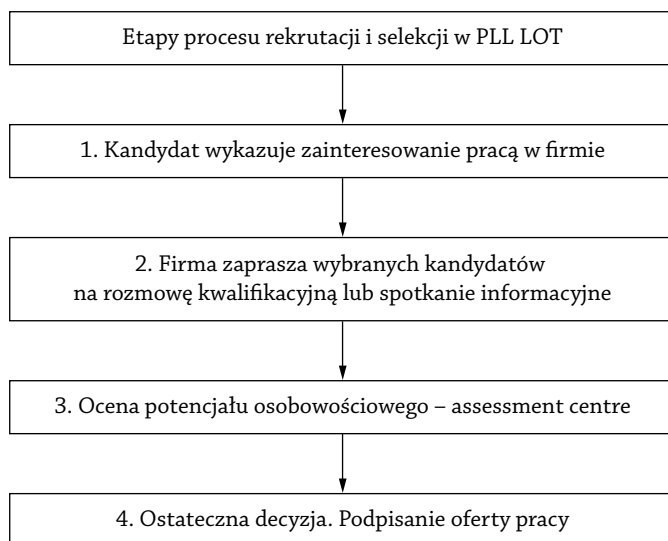
**Rysunek 2. Oczekiwania uczestników różnych rynków i podmiotów finansowo zaangażowanych w przedsiębiorstwo lotnicze**



Zdaniem autorki możemy mówić o stosowaniu podejścia kompetencyjnego do zarządzania kapitałem ludzkim w PLL LOT. Podejście kompetencyjne uwzględnia efekt psychologiczny oceny personelu (modelowania wymaganego zachowania w pracy), a także skutki ekonomiczne (poprawa wyników finansowych i biznesowych organizacji), społeczne (zwiększenie satysfakcji z wyników pracy jako pracowników i pracodawcy) i innych. Jednak, jak słusznie wskazują eksperci, system oceny personelu powinien uwzględniać specyfikę każdej pracy zgodnie z najważniejszymi parametrami, ustalać standardy i kryteria oceny wydajności, kolejność oceny tworzenia i obliczania punktów oceny, organizację procesu oceny, środki podjęte przez oceny (Arapova, 2011).

Proces rekrutacji i selekcji w PLL LOT przebiega zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 3. Pierwszy krok należy do zainteresowanej osoby, która powinna odnaleźć ineresującą ją ofertę pracy na stronie internetowej. Najtańszym dla pracodawcy sposobem poinformowania o wakacie jest strona internetowa organizacji (Danilewicz, 2014). Jeśli w tym momencie PLL LOT nie prowadzi rekrutacji na stanowisko, na które osoba chciałaby aplikować, jest możliwość wykazania zainteresowania pracą w PLL LOT, przesyłając swoją aplikację.

### Rysunek 3. Proces rekrutacji i selekcji w PLL LOT



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji umieszczonej na stronie internetowej PLL LOT.

Następnie w wyznaczonym terminie firma zaprasza wybranych kandydatów na rozmowę kwalifikacyjną lub spotkanie informacyjne. Rozmowa prowadzona

jest przez specjalistę, który odpowiada za rekrutację pracowników na dane stanowisko oraz przyszłego bezpośredniego przełożonego.

Trzeci etap to ocena potencjału osobowościowego metodą Assessment Centre, który w zależności od badanych predyspozycji obejmuje: testy psychologiczne, zadania grupowe, zadania symulacyjne, testy wiedzy, prezentacje. Tego typu metody są stosowane w przypadku wybranych stanowisk. W literaturze przedmiotu (Rostkowska, 2012) są wymieniane dodatkowo: testy medyczne, badające stan zdrowia i wydolność organizmu; grafologia, pozwalająca na diagnozę cech charakteru na podstawie analizy pisma kandydata; testy zainteresowań, które polegają na porównywaniu zainteresowań aplikanta z zainteresowaniami osób osiągających wysokie wyniki w danym zawodzie. Takie testy mogą być przydatne w doborze pilotów. Po zastosowaniu różnych metod oceny i przeprowadzeniu wybranych testów oraz analizie ich wyników określa się, czy kandydat spełnia stawiane przez PLL LOT wymagania i czy można go zatrudnić na wybranym stanowisku.

Kapitał ludzki w linii lotniczej PLL LOT dzieli się na dwie grupy: pracowników administracyjno-kierowniczych i personel lotniczy. Zgodnie z tym, w procesie rekrutacji i selekcji pracowników do każdej z grup wymagania na stanowiska są odmienne. Przykłady wymagań na stanowiska w PLL LOT przedstawiono w tabelach 2 i 3.

**Tabela 2. Wymagania wobec kandydata na stanowisko z grupy pracowników administracyjno-kierowniczych**

Stanowisko	Główne zadania na stanowisku:	Wymagania wobec kandydatów
Ekspert Analityk e-commerce Dział Sprzedaży Elektronicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbudowanie modelu raportowego dla działu e-commerce</li> <li>• analiza danych z wielu źródeł na potrzeby kampanii i strategii e-commerce</li> <li>• bieżące przygotowywanie raportów w oparciu o dane z systemów web analytics oraz z innych źródeł danych</li> <li>• rekomendowanie działań optymalizacyjnych na stronach i sposobu zakupu mediów</li> <li>• nadzór nad poprawnością danych w systemach analitycznych i właściwą klasyfikacją danych</li> <li>• koordynacja rozwoju systemów analitycznych przy współpracy z innymi działami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie wyższe, preferowane kierunki ścisłe (matematyka, ekonometria, pokrewne)</li> <li>• doskonała znajomość Google Analytics oraz MS Excel</li> <li>• bardzo dobra znajomość angielskiego</li> <li>• samodzielność i inicjatywa</li> <li>• motywacja do nauki i rozwoju analityki internetowej w organizacji</li> <li>• mile widziane znajomość: HTML i JavaScript, oprogramowania SAS</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji umieszczonej na stronie internetowej PLL LOT.

Dla stanowiska pilota przedstawionych jest więcej wymagań kwalifikacyjnych (tabela 3), ponieważ praca takiego personelu jest regulowana oprócz standardów korporacyjnych jeszcze normami państwowymi i międzynarodowymi. W prawie międzynarodowym kwestię odpowiednich kwalifikacji personelu lotniczego reguluje załącznik nr 1 do Konwencji Chicagowskiej „Licencjonowanie personelu”. Obejmuje on minimalne normy, jakie należy spełnić w zakresie licencjowania personelu, aby zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa ze strony czynnika ludzkiego (Sztucki i inni, 2011).

**Tabela 3. Wymagania wobec kandydata na stanowisko z grupy personelu lotniczego**

Stanowisko	Wymagania i kwalifikacje	Predyspozycje psychologiczne
Pilot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie minimum średnie</li> <li>• minimalny nalot 200 godzin jako pilot samolotowy</li> <li>• posiadanie ważnej licencji Pilota Samolotowego Liniowego: ATPL (A) lub Pilota Samolotowego Zawodowego CPL (A) i zaświadczenia o ukończonym szkoleniu teoretycznym zgodnym z wymaganiami JAR-FCL1 wraz ze zdaniem egzaminem teoretycznym przez LKE (tzw. frozen do ATPL(A))</li> <li>• udokumentowane uprawnienia do wykonywania lotów wg. przyrządów (IR)</li> <li>• udokumentowane uprawnienia do wykonywania lotów na samolotach wielosilnikowych (ME)</li> <li>• świadectwo ogólne operatora radiotelefonisty</li> <li>• zaświadczenie o ukończeniu teoretycznego kursu współpracy w załogach wieloosobowych (Multi Crew Cooperation – MCC)</li> <li>• znajomość języka angielskiego co najmniej na poziomie level 4, zgodnie z wymaganiami ICAO Annex 1 załącznik do 1.2.9., potwierdzona wpisem do licencji</li> <li>• ważne orzeczenie lotniczo-lekarskie klasy 1 wg JAR-FCL3</li> <li>• obywatelstwo polskie lub posiadanie karty stałego pobytu w RP</li> <li>• dobra znajomość języka polskiego w mowie i piśmie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szybkie przyswajanie i poprawne przetwarzanie informacji</li> <li>• wysoka sprawność psychomotoryczna</li> <li>• podejmowanie adekwatnych decyzji</li> <li>• komunikatywność</li> <li>• otwartość na współpracę w załodze</li> <li>• niekonfliktowość – zrównoważenie emocjonalne</li> <li>• umiejętność kontrolowania negatywnych skutków działania stresu</li> <li>• konsekwencja w dążeniu do celu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji umieszczonej na stronie internetowej PLL LOT.



Zgodnie z postanowieniami załącznika nr 1 dla wydania licencji pilota lub certyfikatu kandydat na pilota powinien spełniać określone wymagania dotaczające: a) wieku; b) wiedzy; c) doświadczenia; d) szkolenia lotniczego; e) umiejętności i sprawności fizycznej. Są one wyszczególnione dla danej licencji lub uprawnienia (Annex 1 „Personnel Licensing” 2013). Główna różnica w wymaganiach dotyczących stanowisk administracyjno-kierowniczych i lotniczych polega na tym, że podczas rekrutacji i selekcji kapitału ludzkiego z pierwszej grupy opisano rodzaje działalności, a podczas rekrutacji i selekcji pilotów do wymagań dodawana jest jeszcze predyspozycja psychologiczna. Kryterium to determinuje jakość kapitału psychologicznego, który stanowi ważny składnik kapitału ludzkiego. Oprócz odporności psychicznej na kapitał psychologiczny składają się: skuteczność, optymizm i nadzieja. Dla przykładu, umiejętność kontrolowania negatywnych skutków działania stresu (tabela 3) jest przejawem odporności psychicznej. Ta zdolność jest bardzo ważna dla pilotów. Badacze charakteryzują odporność psychiczną jako zdolność powrotu do stanu równowagi (dojścia do siebie) po doświadczonych przeciwnościach losu, porażkach, kryzysach lub nawet po wydarzeniach pozytywnych (Luthans i inni, 2007).

## Szkolenia lotnicze w Polsce

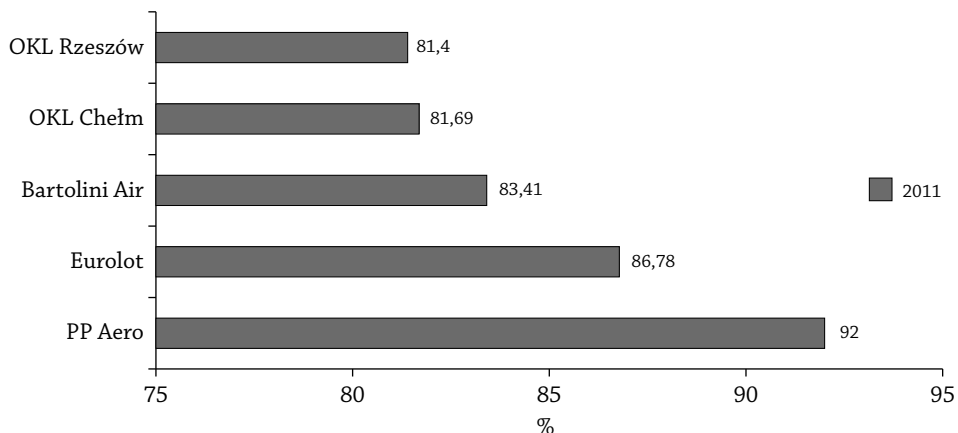
Wykorzystanie certyfikacji w celu potwierdzenia kompetencji personelu lotniczego jest jednym z kierunków zarządzania kapitałem ludzkim transportu lotniczego, które zostały określone w ICAO Global Aviation Human Capital Summit 2011 (Gianasso, 2011) i potwierdzone w GAHC Summit 2012. Dokumenty te określają wymagania, które stawiają linie lotnicze wobec pilotów (tabela 3). Dlatego właśnie linie lotnicze prowadzą szkolenia pilotów, ukierunkowując je na otrzymanie albo potwierdzenie kwalifikacji w wyspecjalizowanych ośrodkach szkolenia lotniczego.

Szkolenia lotnicze są częścią procesu rozwoju kapitału ludzkiego. Dzięki porównaniu wyników okresowych ocen pracowników z wymogami określonymi w procesie wartościowania można określić indywidualne braki kompetencyjne, które następnie są uzupełniane poprzez szkolenia, planową rotację lub inne sposoby indywidualnego rozwoju. Stanowi to podstawę procesu kształtowania karier, a także opracowania programu rozwoju dla organizacji i zawartości problematyki szkoleń (Juchnowicz, 2014).

Zgodnie z opracowaniem statystyki zdawalności Komisji egzaminacyjnej Urzędu Lotnictwa Cywilnego najlepsze wyniki kształcenia na licencje samolotowe i śmigłowcowe liniowe – ATPL(A/H), licencje samolotowe i śmigłowcowe

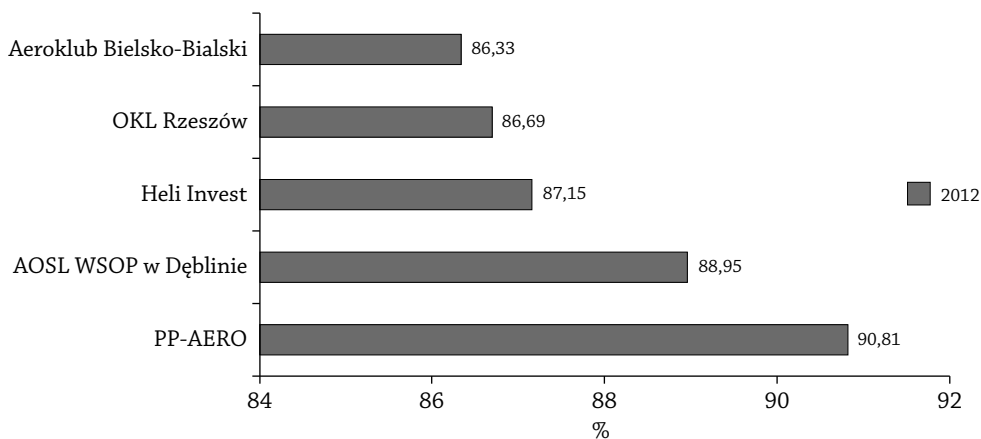
zawodowe – CPL(A/H), uprawnienie do wykonywania lotów według przyrządów (samoloty) – IR(A) mają ośrodki szkolenia lotniczego, które zostały przedstawione na rysunku 4 i 5.

**Rysunek 4. Najlepsze ośrodki szkolenia lotniczego za rok 2011**



Źródło: opracowanie własne przez ULC.

**Rysunek 5. Najlepsze ośrodki szkolenia lotniczego za rok 2012**



Źródło: opracowanie własne przez ULC.

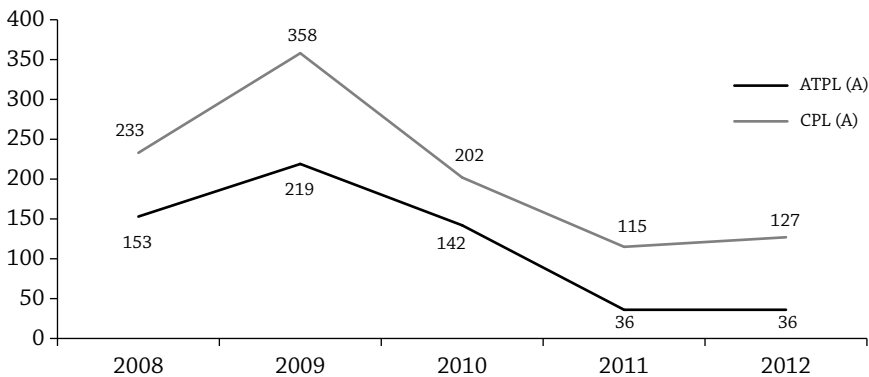
Licencja jest świadectwem stwierdzającym posiadanie określonych kwalifikacji oraz dowodem upoważnienia do wykonywania określonych czynności lotniczych. Jest wydawana przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego lub przez właściwy organ obcego państwa (Szarama, 2013). W ostatnich dwóch latach najlepszymi

ośrodkami szkolenia lotniczego są OKL Rzeszów i PP-Aero. Analiza danych z rysunków 4 i 5 pokazała, że ULC nieustannie monitoruje szkolenia lotnicze.

Aby mieć prawo do przeprowadzenia szkolenia lotniczego, ośrodek szkolenia lotniczego musi uzyskać licencję w ULC i wprowadzać aktualne zmiany odnośnie materiałów i narzędzi szkolenia. Tak, na przykład, ULC poinformował ośrodki szkolenia lotniczego 19.02.2010, że zgodnie z 1.005 (a)(4) europejskich wymagań bezpieczeństwa lotniczego FAR-FCL, wszystkie urządzenia symulatorowe, zastępujące w procesie szkolenia statek powietrzny, muszą być urządzeniami kwalifikowanymi zgodnie z przepisami JAR-FSTD, ale dodatkowo muszą również być zatwierdzone przez Władzę Lotniczą, zgodnie z JAR-FCL, do przeprowadzania ćwiczeń przez użytkownika takiego urządzenia (Raporty ULC 2013).

Analiza danych statystycznych ULC w latach 2008–2012 (rys. 6) pokazuje, że największa liczba licencji pilotów została wydana w Polsce w 2009 roku. Jednak od 2010 roku nastąpiła stała tendencja do zmniejszenia liczby nowych licencji wydanych na okres jednego roku.

**Rysunek 6. Nowowydane licencje pilotów ATPL (A) i CPL (A) w latach 2008-2012**



Źródło: opracowanie własne przez ULC.

Zdaniem autorki może to być związane z tym, że wszystkie licencje pilotów samolotowych i śmigłowcowych, które nie zostały wymienione na zgodne z przepisami JAR-FCL straciły ważność po 31 lipca 2010 r. Liczba ważnych licencji na dzień 31.12.2010 r. Została zredukowana o licencje samolotowe i śmigłowcowe, które nie zostały wymienione na zgodne z JAR-FCL (Raporty ULC 2013).

Zgodnie z prawem lotniczym członek personelu lotniczego może posługiwać się licencją lub świadectwem kwalifikacji. Świadectwem kwalifikacji jest dokument stwierdzający posiadanie określonych kwalifikacji i upoważniający do wykonywania określonych czynności lotniczych (Szarama, 2013). Jednak, jak wynika

z tabeli 2, polskie linie lotnicze, które zajmują się transportem pasażerskim, wymagają licencji.

## Podsumowanie

Analiza procesu rekrutacji i selekcji pracowników polskich linii lotniczych została przeprowadzona na przykładzie polskiej linii lotniczej PLL LOT. Badania wskazują na stosowanie różnych metod doboru pracowników linii lotniczych w grupie pracowników administracyjno-kierowniczych i lotniczych; uwzględnienie podejścia kompetencyjnego i krytycznego znaczenia kapitału psychologicznego podczas rekrutacji i selekcji pilotów.

Jednym z kluczowych procesów zarządzania kapitałem ludzkim polskich linii lotniczych jest szkolenie lotnicze. Organizacje zewnętrzne, które zapewniają takie szkolenia, starają się spełniać wszystkie wymogi ULC, w celu zabezpieczenia odpowiedniej jakości personelu lotniczego.

Funkcjonowanie w warunkach liberalnego rynku przewozów lotniczych wymaga od polskich linii lotniczych wdrażania współczesnych form zarządzania kapitałem ludzkim w lotnictwie, które zostały określone przez ICAO. Z tego powodu analizowano procesy zarządzania kapitałem ludzkim w polskich liniach lotniczych, związane z rekrutacją i selekcją oraz szkoleniem lotniczym. Procesy te dobrze charakteryzują wysoki poziom wymagań kompetencyjnych stawianych przez przedsiębiorstwa lotniczo-transportowe ich pracownikom. W szczególności warto zwrócić uwagę na stanowiska pilota linii lotniczych i potrzebę ustawicznego doskonalenia ich umiejętności w wyspecjalizowanych lotniczych instytucjach edukacyjnych.

## Bibliografia

- Annex 1 to the Convention on International Civil Aviation. Personnel Licensing. (14.12.2013) [http://www.icao.int/safety/AirNavigation/NationalityMarks/annexes\\_booklet\\_en.pdf](http://www.icao.int/safety/AirNavigation/NationalityMarks/annexes_booklet_en.pdf)
- Arapova, O.M. (2011), *Competency approach in organization personnel compensation system management*  
[http://www.nbu.gov.ua/e-journals/econrch/2011\\_1/11aomvpo.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/econrch/2011_1/11aomvpo.pdf)
- Armstrong, M.A., Baron, A. (2008), *Human Capital Management: Achieving Value Through People*, Kogan Page Publishers, London.

- Danilewicz, D. (2014), *Pozyskiwanie pracowników*, w: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Dziewulski, J. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, w: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Gianasso, G. (2011), *Human Capital opportunities and challenges in aviation*, Presentation. Global Aviation Human Capital Summit.
- Hoszman, A. (2012), *Wpływ regulacji na sektor pasażerskiego transportu lotniczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Juchnowicz, M. (2014), *Wykorzystanie wyników wartościowania pracy w różnych obszarach zarządzania organizacją*, w: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz, M. (2014), *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, w: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kościelniak, A. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, (09.11.2013) [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_1\\_3\\_32.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2012_1_3_32.pdf)
- Kudlaj, A.V. (2004), *Human capital management of enterprise*, 08.09.01. Kharkiv State Economic University, Kharkiv.
- Lewicka, D. (2010) *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007) *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford.
- PLL LOT, strona internetowa. <http://www.lot.com>
- Radomyski, A. (2007), *Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku usług lotniczych w warunkach silnej konkurencji*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Raporty Urzędu Lotnictwa Cywilnego, strona internetowa. [www.ulc.gov.pl](http://www.ulc.gov.pl)
- Rostkowska, I. (2012), *Testy w doradztwie zawodowym*, w: T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa.
- Sears, L. (2010), *Next Generation HR, Time for Change – Towards a Next Generation for HR*, Report, CIPD House, London, s. 15.
- Szarama, P. Personel lotniczy (17.12.2013) [http://www.airlaw.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=55](http://www.airlaw.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=55)
- Sztucki, J., Gąsior M., Zając G., Szczelina, M. (2011) (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego*. Skrypt dydaktyczny, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław.

## Summary

### Search and Development of Employees in Polish Airlines

Processes of searching and development of employees as key elements of human capital management in Polish airlines are discussed in the article. The definition of „human capital management in the air transport enterprises” is presented. Then the process of recruitment and selection of employees in PLL LOT is discussed and the use of different methods of the airline employees’ search for administrative-managerial and aviation personnel groups is provided. The process of employees development is presented by the analysis of the activity of aviation personnel training centers to improve the aviation personnel competence.

**Keywords:** searching and development of employees, Polish airlines, human capital management, recruitment and selection, aviation personnel training.

## Резюме

### Подбор и развитие сотрудников польских авиакомпаний

Статья касается процессов подбора и развития сотрудников, как ключевых элементов управления человеческим капиталом в польских авиакомпаниях. В ней дано определение понятию „управление человеческим капиталом на авиатранспортном предприятии”, затем исследован процесс рекрутмента и отбора работников Польских авиакомпаний „LOT” и проверено применение разных методов подбора сотрудников авиакомпании – как административно-управленческого, так и авиационного персонала. Процесс развития сотрудников представлен в контексте анализа деятельности центров авиационной подготовки с целью усовершенствования компетенций авиационного персонала.

**Ключевые слова:** подбор и развитие сотрудников, польские авиакомпании, управление человеческим капиталом, рекрутмент и отбор, обучение авиационного персонала.

### **Dr Tetiana Shkoda**

Doktor nauk ekonomicznych z zakresu ekonomii, zarządzania i organizacji przedsiębiorstw (2007). Stypendystka Programu Stypendialnego im. Lane'a Kirklanda na rok akademicki 2013/2014 oraz studentka programu doktorskiego habilitowanego Narodowego Uniwersytetu Lotniczego w Kijowie, Ukraina. Zainteresowania naukowe dotyczą problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie lotniczo-transportowym. Posiada doświadczenie w branży zarządzania kapitałem ludzkim; była zatrudniona w charakterze specjalisty, który organizuje trening/szkolenia, w międzynarodowej firmie doradczej Deloitte i głównego specjalisty w państwowym funduszu społecznym Ukrainy. Brała udział w międzynarodowych konferencjach naukowych i praktycznych w Cambridge, UK (2012), Lublin-Naęczów, Polska (2012), Saint-Petersburg, Russia (2011, 2012, 2013), Varna, Bulgaria (2012), Wiedeń, Austria (2012), Wilno, Litwa (2012) itd.