




Република Северна Македонија
Republika e Maqedonisë së Veriut
Агенција за цивилно воздухопловство
Agjencia e Aviacionit Civil
Бр.-Нр. 03-1706/1
30-12-2025 год.-viti
Скопје-Shkup

**ПОЛИТИКА ЗА ОБУКА,
СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ И
ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО
АГЕНЦИЈАТА ЗА ЦИВИЛНО ВОЗДУХОПЛОВСТВО**

Скопје, декември 2025

ОПРЕДЕЛБА НА АГЕНЦИЈАТА

Агенцијата за цивилно воздухопловство е посветена на обезбедување компетентен и високо квалификуван персонал кој ќе создаде предуслови за ефикасно извршување на регулаторните и надзорните функции во цивилното воздухопловство.

Обуката, стручното усовршување и континуираниот професионален развој претставуваат стратешка инвестиција во човечкиот капитал и суштински елемент за обезбедување на институционална стабилност, организациска ефективност и одржување на највисоките стандарди за безбедност и обезбедување во цивилното воздухопловство.

Раководството на Агенцијата ќе се погрижи целокупниот персонал да биде високо квалификуван и обучен за ефикасно извршување на своите професионални активности. Во таа насока, Агенцијата ќе воспостави структуриран пристап за утврдување на потребите за обука и професионален развој преку проценка на работните задачи, одговорностите и потребните компетентности на секој вработен, при што приоритет ќе имаат обуките наменети за вршење на регулаторните и надзорните функции на Агенцијата.

Агенцијата за цивилно воздухопловство се обврзува на континуирано развивање и одржување на потребните компетентности на својот персонал преку систематски одржлив пристап кон обуката, во насока на исполнување на највисоките стандарди за безбедност и обезбедувањето во цивилното воздухопловство.

Директор
Драги Стојаноски



СОДРЖИНА

1. Цел и намена на политиката за обука	4
2. Опсег на примена.....	4
2.1 Општи одредби.....	4
2.2 Опсег на Политиката.....	5
2.3 Видови на активности опфатени со Политиката.....	5
3. Дефиниции	6
4. Клучни принципи на обуката и развојот на вработените	7
4.1 Безбедноста и обезбедувањето во воздухопловството како највисок приоритет.....	7
4.2 Приоритети при планирање на обуките.....	7
4.3 Пристап заснован на компетенции	8
4.4 Континуирано професионално усовршување.....	8
4.5 Еднаквост и транспарентност	8
4.6 Ефикасно и одговорно користење на ресурсите	8
4.7 Развој на лидерски и организациски вештини	8
4.8 Пренесување на знаење и добри практики	8
4.9 Одржување на институционална компетентност.....	9
5. Систем за управување со обуки и развој на вработените	9
5.1 Општи одредби.....	9
5.2 Управување со компетенции.....	9
5.3 Организација на документите за обука.....	9
5.4 Анализа на потребите за обука	10
5.5 Развој на специјализирани компетенции	11
5.6 Развој на лидерски и менаџерски вештини.....	11
5.7 Пренесување на знаење и институционална меморија.....	11
5.8 Менторство и професионален развој.....	11
5.9 Следење и оценување на ефективностa	11
5.10 Евиденција и чување на податоци за обука.....	12
5.11 Континуирано следење и унапредување.....	12
6. Завршни одредби	12

1. ЦЕЛ И НАМЕНА НА ПОЛИТИКАТА ЗА ОБУКА

Агенцијата за цивилно воздухопловство (АЦВ) препознава дека обуката, стручното усовршување и континуираниот професионален развој на своите вработени овозможуваат постигнување на високо ниво на стручност, компетентност, професионалност и институционална ефикасност во извршувањето на законските регулаторни и надзорни надлежности.

Во услови на постојани промени во воздухопловната регулатива, технолошкиот развој и зголемените барања за одржување на високо ниво на безбедност и обезбедување во цивилното воздухопловство, Агенцијата е силно посветена на воспоставување на одржлив систем за управување со обуките и професионалниот развој на своите вработени.

Основната цел на Политиката е да обезбеди единствена институционална рамка за планирање, организирање, спроведување, следење, оценување и евидентирање на обуките и активностите за професионален развој на вработените, со цел обезбедување на соодветно ниво на компетентност за извршување на работните задачи и одговорности.

Преку воспоставување на јасни правила и процедури Агенцијата се залага за континуиран развој на знаења, вештини и компетенции кои директно придонесуваат за исполнување на стратешките цели, зајакнување на институционалните капацитети и исполнување и одржување на стандардите за безбедност и обезбедување во цивилното воздухопловство.

Политиката ја поставува основата за креирање на пристап базиран на компетенции во управувањето со човечките ресурси, при што професионалниот развој на вработените претставува континуиран процес кој започнува со вработувањето преку почетна обука, обука на работно место и продолжува преку периодична, специјализирана и напредна обука.

Оваа Политика обезбедува усогласеност со барањата на националното законодавство, стандардите и препорачаните практики на Меѓународната организација за цивилно воздухопловство (ICAO), вклучувајќи го и пристапот за квалификации и обука на персоналот утврден во ICAO Doc 9868 (PANS-TRG) и Анекс 1, одредбите од регулативите на Европската Унија и барањата на Европската агенција за воздухопловна безбедност (EASA), како и со останати релевантни меѓународни стандарди и препорачани практики во областа на цивилното воздухопловство.

АЦВ ја препознава обуката не само како законска и регулаторна обврска, туку и како стратешка инвестиција во човечкиот капитал, која овозможува континуирано подобрување на индивидуалните и организациските перформанси, развој на лидерски капацитети и создавање услови за долгорочен институционален развој.

2. ОПСЕГ НА ПРИМЕНА

2.1 Општи одредби

Оваа Политика за обука и развој на вработените се применува на сите организациски единици, организациски нивоа и категории на вработени во рамките на Агенцијата за цивилно воздухопловство.

Политиката воспоставува единствени принципи, правила и процедури за планирање, организирање, спроведување, следење, оценување и евидентирање на обуките и активностите за професионален развој, со цел обезбедување усогласен и систематски пристап кон управувањето со компетенциите на вработените. Одредбите од оваа Политика се задолжителни за сите вработени и организациски единици на Агенцијата и се применуваат во согласност со индивидуалните надлежности и одговорности како и потребите за професионален развој. Раководителите се одговорни за идентификување на потребната обука на персоналот во рамките на организациските единици под нивна надлежност, додека секој вработен е одговорен активно да придонесува кон развојот на сопствените компетенции.

Примената на Политика ги опфаќа сите активности поврзани со развојот на човечките ресурси, без оглед на локацијата на реализација на обуката или изворот на финансирање. Оттука, Политиката ги опфаќа обуките финансирани од буџетот на Агенцијата, обуки предвидени во рамките на национални или меѓународни проекти и програми за техничка помош, како и обуки добиени во вид на донации, грантови итн.

2.2 Опсег на Политиката

Политиката ги опфаќа вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство и тоа:

- ▶ раководители на организациски единици;
- ▶ воздухопловни инспектори и друг технички персонал;
- ▶ административниот персонал;
- ▶ лицата ангажирани по основ на договор; и
- ▶ практиканти, стажанти и други лица кои привремено извршуваат активности во рамките на Агенцијата.

2.3 Видови на активности опфатени со Политиката

Политиката се однесува на сите форми на обука и професионален развој, вклучувајќи:

- ▶ почетна обука;
- ▶ обука на работно место (On-the-Job Training – OJT);
- ▶ периодична обука;
- ▶ специјализирана и напредна обука;
- ▶ обука за стекнување, одржување и обновување на овластувања, лиценци и сертификати;
- ▶ внатрешни обуки;
- ▶ надворешни обуки;
- ▶ онлајн и хибридни форми на учење;
- ▶ конференции, студиски посети, семинари, симпозиуми и стручни работилници;
- ▶ програми за менторство и пренос на знаење;
- ▶ активности за лидерски, менаџерски и организациски развој.

3. ДЕФИНИЦИИ

За потребите на оваа Политика, поимите наведени подолу го имаат следното значење:

Обука	Планиран, организиран и структуриран процес на стекнување, надградување или одржување на знаења, вештини и компетенции потребни за успешно извршување на работните задачи и одговорности.
Стручно усовршување	Континуиран процес на професионален развој кој овозможува одржување и унапредување на стручните знаења, способности и компетенции во согласност со професионалните стандарди и развојот на воздухопловниот сектор.
Компетенција	Докажана способност за примена на знаења, вештини, способности и професионални однесувања потребни за успешно извршување на конкретни работни задачи и одговорности.
Управување со компетенции	Систематски процес на идентификација, развој, одржување и оценување на компетенциите потребни за исполнување на организациските цели и законските надлежности на Агенцијата.
Анализа на потребите за обука	Структуриран процес преку кој се идентификуваат разликите помеѓу постојните и потребните компетенции и се утврдуваат приоритетите за обука и професионален развој.
Почетна обука	Обука која се спроведува пред или непосредно по започнување со работа на нововработено лице, со цел стекнување на основните знаења и компетенции потребни за извршување на работните задачи.
Обука на работно место (OJT)	Практична, структурирана и надгледувана форма на обука која се спроведува непосредно на работното место, под водство на овластен инструктор, со цел практична примена на теоретските знаења и постигнување на пропишаното ниво на оперативна компетентност пред самостојно извршување на работните задачи. Се документира преку индивидуален план и контролна листа на компетенции, а успешното завршување се потврдува со формална оценка.
Периодична обука	Обука која се спроведува во утврдени временски интервали со цел одржување, освежување и надградување на постојните знаења и компетенции.
Специјализирана обука	Обука насочена кон стекнување или продлабочување на специфични знаења и вештини поврзани со одредена професионална или техничка област.
Индивидуален план за обука	Документ со кој се дефинираат индивидуалните потреби за професионален развој на вработениот, планираните обуки и очекуваните резултати од нивната реализација.
Матрица на обука	Систематизиран преглед на задолжителни, препорачани и специјализирани обуки поврзани со одредени работни места, функции или категории на вработени.
Управување со знаење	Систематски процес на создавање, споделување, зачувување и користење на институционалното знаење и добри практики.
Менторство	Структуриран процес на професионална поддршка и пренос на знаење, искуство и добри практики од поискусен кон помалку искусен вработен.

Евалуација на обука

Процес на оценување на квалитетот, ефективноста и влијанието на обуката врз развојот на компетенциите и работните перформанси.

Воздухопловни инспектори и друг технички персонал

Воздухопловните инспектори и другиот технички персонал на АЦВ чии работни задачи директно се однесуваат на надзор, сертификација, инспекција, регулаторна проверка, воздухопловна безбедност (safety) и обезбедување (security), управување со воздушниот сообраќај и други регулаторни воздухопловни функции.

4. КЛУЧНИ ПРИНЦИПИ НА ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Системот за обука и професионален развој на вработените во Агенцијата за цивилно воздухопловство се темели на принципите за доследност, транспарентност и ефективност во управувањето со компетенциите на вработените и нивниот континуиран професионален развој. Овие принципи претставуваат основа за планирање, организирање, спроведување, следење и оценување на сите активности поврзани со обуката и стручното усовршување на вработените во Агенцијата.

4.1 Безбедноста и обезбедувањето во воздухопловството како највисок приоритет

АЦВ признава дека компетентноста на персоналот вклучен во регулаторните и надзорни активности претставува еден од клучните предуслови за да се обезбеди и одржи високо ниво на безбедност (Safety) и обезбедување (Security) во цивилното воздухопловство. Во таа насока, сите активности наменети за обука и професионален развој се планираат и реализираат на начин кој придонесува кон зајакнување на безбедносната култура, намалување на ризиците, подобрување на индивидуалните и организациските перформанси и унапредување на системите за безбедност и обезбедување во цивилното воздухопловство.

4.2 Приоритети при планирање на обуките

Со цел одржување на висок степен на институционална подготвеност за вршење на регулаторните и надзорните надлежности, при процесот на планирањето, распределбата на буџетски средства и организирањето на обуките, АЦВ ги воспоставува следните приоритети:

Приоритет 1 – Воздухопловни инспектори и друг технички персонал

Опфаќа обуки од областа на воздухопловната безбедност (Safety) и обезбедување (Security) за воздухопловните инспектори, технички персонал кој учествува во процесите за надзор и сертификација, SMS-персоналот и персоналот за меѓународна соработка.

Приоритет 2 – Административен персонал

Опфаќа обуки за административниот персонал, кои се реализираат согласно утврдените потреби и расположливи ресурси.

Овој редослед на приоритети не ја исклучува обврската на Агенцијата да обезбеди соодветна обука и професионален развој, туку служи како насока при распределба на ограничени ресурси, во согласност со точка 4.6.

4.3 Пристап заснован на компетенции

Обуките се планираат и реализираат врз основа на компетенциите потребни за успешно извршување на конкретните работни задачи и одговорности. Компетенциите опфаќаат знаења, практични вештини, професионални способности и однесувања потребни за извршување на работните задачи во согласност со утврдените стандарди. Потребите за обука се утврдуваат преку анализа на постојните компетенции и идентификување на развојни потреби и следење на регулаторните барања.

4.4 Континуирано професионално усовршување

Агенцијата промовира култура на континуирано учење и професионален развој како составен дел од работниот ангажман на секој вработен. Професионалниот развој се смета за континуиран процес кој опфаќа формални обуки, обука на работно место, работилници, семинари, конференции, менторство, самообразование, учество во проекти и други форми на стекнување и споделување знаење. Секој вработен има лична одговорност активно да придонесува кон развојот на Агенција преку сопствениот професионален развој и одржување на потребното ниво на компетентност.

4.5 Еднаквост и транспарентност

Пристапот до обуки и можности за професионален развој се обезбедува врз основа на објективни критериуми, организациски потреби и потребите на работното место.

АЦВ обезбедува еднаков пристап до обуките за сите вработени, без дискриминација по кој било основ и во согласност со принципите на правичност, еднакви можности и професионален интегритет.

4.6 Ефикасно и одговорно користење на ресурсите

Планирањето и реализацијата на обуките се врши врз основа на приоритети утврдени преку анализа на потребите за обука, редоследот на приоритети утврден во точките 4.1 и 4.2, и во согласност со расположливите финансиски и организациски ресурси.

Средствата наменети за обука се користат економично, рационално и на начин што обезбедува најголема додадена вредност за организацијата и за развојот на човечките ресурси.

4.7 Развој на лидерски и организациски вештини

АЦВ посветува особено внимание на развојот на лидерски и организациски вештини кај раководниот кадар и потенцијалните идни носители на раководни функции.

Обуките во оваа област имаат за цел да придонесат кон поефикасно управување со човечките ресурси и процеси, подобрување на организациската култура и зајакнување на институционалната отпорност.

4.8 Пренесување на знаење и добри практики

АЦВ го поттикнува и поддржува споделувањето на знаењето стекнато преку обуки, семинари, конференции, работилници и меѓународни програми.

Вработените кои учествувале на надворешни обуки се охрабруваат, а кога е потребно и задолжуваат, стекнатите знаења и добри практики да ги споделат со останатите вработени преку презентации, интерни работилници, извештаи или други форми на пренос на знаење.

4.9 Одржување на институционална компетентност

АЦВ воспоставува систем за управување со компетенции со цел обезбедување на соодветен број на стручен и компетентен персонал за извршување на своите законски и регулаторни надлежности. Процесот вклучува идентификување на критични компетенции потребни за раководни функции во АЦВ како и потребни компетенции за воздухопловните инспектори и другиот технички персонал во насока на зачувување на институционалната меморија и континуитетот на работењето.

5. СИСТЕМ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ОБУКИ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

5.1 Општи одредби

Агенцијата за цивилно воздухопловство воспоставува интегриран систем за управување со обуки и професионален развој со цел обезбедување и одржување на потребното ниво на компетентност на персоналот за ефективно, ефикасно и професионално извршување на работните задачи и законските надлежности на Агенцијата.

Системот за управување со обуки вклучува структуриран и континуиран процес преку кој се идентификуваат потребите за обука, се планираат и реализираат активности за професионален развој, се следи нивната реализација и се оценува нивната ефективност и придонес кон развојот на индивидуалните и организациските капацитети.

Системот е заснован на принципите на компетентност, континуирано учење, усогласеност со регулаторните барања, транспарентност, отчетност и постојано подобрување.

5.2 Управување со компетенции

Основата на системот за обука и развој е управувањето со компетенциите на персоналот. За секоја работна позиција Агенцијата ги утврдува потребните:

- ▶ стручни и технички знаења;
- ▶ регулаторни знаења;
- ▶ професионални вештини;
- ▶ лидерски и менаџерски вештини;
- ▶ комуникациски и организациски вештини.

Утврдувањето на потребните компетенции служи како основа за идентификување на потребната обука, изработка на индивидуални планови за развој и оценување на подготвеноста на персоналот. Агенцијата континуирано ги следи и ажурира барањата на вработените.

5.3 Организација на документите за обука

Системот за управување со обуки го сочинуваат три меѓусебно поврзани документи, прикажани во табелата подолу:

	Програма за обука	Годишен план за обука	Индивидуален план за обука
Тип на документ	Стратешки	Оперативен	Индивидуален
Период на важност	До ревизија	1 година	1 година
Опфат	Сите вработени во АЦВ	Целни групи / области	Секој вработен поединечно

а) Програма за обука и стручно усовршување

Програмата за обука и стручно усовршување е стратешки документ со кој се утврдуваат долгорочните насоки за развој на човечките ресурси, приоритетните области за обука, целните групи и принципите за развој на компетенциите. Програмата предвидува спроведување на обука за секоја работна позиција преку изготвување на индивидуални планови за обука на персоналот со што се обезбедува усогласеност помеѓу стратешките цели на Агенцијата и потребите за професионален развој на персоналот во Агенцијата.

б) Годишен план за обука и стручно усовршување

Годишниот план за обука и стручно усовршување е оперативен документ со кој се утврдуваат обуките и развојните активности кои ќе се реализираат во текот на календарската година. Планот ги дефинира целите, целните групи, приоритетните области (согласно точки 4.1 и 4.2), временската рамка, потребните финансиски средства, носителите на активностите и индикаторите за следење.

в) Индивидуални планови за обука

Индивидуалниот план се подготвува за секој вработен поединечно кој произлегува од потребата за задолжителните обуки кои се ревидираат еднаш годишно во зависност работната позиција.

5.4 Анализа на потребите за обука

Идентификацијата на потребите за обука се врши преку систематска анализа на потребите (Training Needs Analysis – TNA), со цел да се утврди разликата помеѓу постојните и потребните компетенции. При спроведување на анализата се земаат во предвид:

- законските и регулаторните барања;
- резултатите од инспекциски надзор и ревизии;
- промените во организациската структура;
- воведувањето на нови технологии и системи;
- резултатите од оценувањето на успешноста на вработените;
- безбедносните настани и препораките за подобрување;
- предлозите на раководителите и вработените.

5.5 Развој на специјализирани компетенции

АЦВ обезбедува континуиран развој на специјализирани компетенции неопходни за извршување на регулаторните, надзорните и стручните функции, со посебно внимание на:

- ▶ воздухопловните инспектори;
- ▶ персоналот вклучен во безбедност и обезбедување;
- ▶ персоналот вклучен во сертификација и надзор;
- ▶ персоналот одговорен за управување со ризици и системи за безбедност;
- ▶ персоналот кој врши усогласување на националната и меѓународната регулатива;
- ▶ персоналот назначен за меѓународна соработка.

5.6 Развој на лидерски и менаџерски вештини

Агенцијата обезбедува континуиран развој на раководниот кадар преку програми за лидерство, управување со човечки ресурси, управување со промени, организациски развој и стратешко планирање, со цел создавање на компетентен раководен кадар способен за ефективно управување со организациските процеси, ресурсите и човечкиот потенцијал.

5.7 Пренесување на знаење и институционална меморија

Агенцијата поттикнува и промовира пренесување на стекнато знаење и споделување на информации и искуства помеѓу вработените во насока, вработените кои учествуваат на надворешни обуки, конференции, семинари и работилници се охрабруваат и, кога е применливо, се задолжуваат стекнатите знаења и искуства да ги пренесат на останатите вработени преку:

- ▶ интерни презентации;
- ▶ работилници;
- ▶ извештаи;
- ▶ менторски активности;
- ▶ подготовка на интерни упатства и материјали.

5.8 Менторство и професионален развој

Со цел олеснување на интеграцијата на нововработените и развојот на професионалните компетенции. Агенцијата може да воспостави систем на менторство, кој ќе ја надополни, но нема да ја замени формалната обука на работно место утврдена во точка 5.5. Менторството претставува организиран процес на пренос на знаење, искуство и добри практики од страна на вработените во Агенцијата на нововработените.

5.9 Следење и оценување на ефективноста

Ефективноста на системот за обука се следи преку редовно оценување на реализацијата на обуките и нивното влијание врз индивидуалните и организациските резултати. Следењето опфаќа:

- ▶ степен на реализација на планираните обуки;
- ▶ степен на стекнување на потребните компетенции;
- ▶ примена на стекнатите знаења во работата;
- ▶ влијание врз квалитетот на извршување на работните задачи;
- ▶ придонес кон организациските цели и безбедносните перформанси.

5.10 Евиденција и чување на податоци за обука

За секој вработен се води лично досие за обука, во кое се евидентираат сите реализирани активности за обука, вклучувајќи почетна обука, обука на работно место, периодични и специјализирани обуки, стекнати овластувања, лиценци и сертификати, како и резултатите од евалуацијата. Личното досие за обука се води и чува во електронски систем за евиденција и управување со обуките, како и во хартиена форма. Досието се чува во согласност со важечките прописи за заштита на личните податоци.

5.11 Континуирано следење и унапредување

АЦВ обезбедува континуирано следење и унапредување на системот за обука и развој на персоналот преку анализа на резултатите, следење на меѓународните трендови, усогласување со новите регулаторни барања и примена на современи методи и технологии за учење.

6. ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ

Сите вработени во Агенцијата за цивилно воздухопловство се должни да постапуваат во согласност со одредбите од Политиката и активно да придонесуваат кон нејзината успешна имплементација.

Политиката стапува во сила со денот на нејзиното одобрување од страна на Директорот и се применува во сите организациски единици на Агенцијата за цивилно воздухопловство.

Скопје, декември 2025

Директор
Драги Стојаноски

