



CRNA GORA
AGENCIJA ZA CIVILNO VAZDUHOPLOVSTVO

Strategija upravljanja ljudskim resursima Agencije za civilno vazduhoplovstvo

AGENCIJA ZA CIVILNO VAZDUHOPLOVSTVO

JOSIPA BROZA TITA BB
81000 PODGORICA, CRNA GORA
www.caa.me

TEL: +382 20 625 507
FAX: +382 20 625 517
E-MAIL: acv@caa.me

1. UVOD

U Agenciji za civilno vazduhoplovstvo (u daljem tekstu: Agencija) jasno je izražena svijest o značaju i vrijednosti ljudskih resursa kao najvećem potencijalu u budućem razvoju i radu Agencije i podrazumijeva adekvatno strateško planiranje i razvoj nove kulture i načina upravljanja kadrovima koja mora biti spremna da privuče, usavrši i zadrži stručan kadar.

Upravljanje ljudskim resursima je aktivnost koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u Agenciji – od planiranja potreba za njima, njihovog angažovanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motivisanja, do njihove zaštite i unaprjeđivanja.

U definisanju strategije upravljanja ljudskim resursima u Agenciji polazi se od činjenice da je kadar u oblasti civilnog vazduhoplovstva izuzetno deficitaran, kao i od činjenice da angažovanje stručnih kadrova u vazduhoplovnim vlastima mora biti u finansijskom smislu uporedivo sa tržišnim uslovima u vazduhoplovnoj industriji.

U Agenciji za civilno vazduhoplovstvo jasno je izražena svijest o značaju i vrijednosti ljudskih resursa kao najvećoj snazi u budućem razvoju i radu Agencije. Agencija je prepoznala potrebu razvoja kadrovskih kapaciteta. Ovaj dokument predstavlja strateški dokument, kojim su utvrđene osnovne smjernice za upravljanje ljudskim resursima za period 2018-2023. godine.

Ovaj strateški dokument predstavlja dugotrajniji proces planiranja kojim su postavljeni osnovni ciljevi razvoja i upravljanja najznačajnijim resursom na principima zakonitosti, profesionalnosti, odgovornosti, nepristrasnosti, etičnosti i depolitizacije.

2. VIZIJA I MISIJA

Jedna od osnovnih pretpostavki uspješnog rada Agencije za civilno vazduhoplovstvo je jasno definisanje njene misije, vizije i strategije. Agencija se izgrađuje kao efikasna i odgovorna organizacija koja koristi savremene informatičke tehnologije, mjeri svoju efikasnost i efikasnost svojih zaposlenih, strateški i dugoročno unaprjeđuje vlastite ljudske potencijale, i time osigurava kvalitetan i stručan ljudski potencijal za budućnost.

Agencija mora biti generator i inicijator pozitivnih promjena u civilnom vazduhoplovstvu Crne Gore.

2.1. Vizija

Vizija strategije upravljanja ljudskim resursima je Agencija koja je prepoznata kao bitan i konstruktivan element funkcioniranja i razvoja sistema civilnog vazduhoplovstva na siguran, bezbjedan i održiv način.

Agencija je u cilju unapređenja ljudskih resursa postavila sljedeće prioritete:

- Unapređenje politike upravljanja ljudskim resursima;
- Razvijanje sistema vrijednosti u skladu sa EU standardima;
- Analitičko sagledavanje potreba za kadrom sa izraženim kompetencijama;
- Upravljanje kompetencijama kao opredjeljujućem uslovu za upravljanje ljudskim resursima;
- Povećavanje produktivnosti i efikasnosti zaposlenih;
- Jačanje integriteta zaposlenih;

- Sprovođenje i ažuriranje plana integriteta;
- Sprovođenje strateških dokumenata o identifikaciji rizika u finansijskom i generalnom poslovanju Agencije;
- Transparentnost rada Agencije;
- Unapređenje sistema usavršavanja u skladu sa EU standardima; zahtjevima ICAO i EASA;
- Podsticanje i razvoj poslovnog ambijenta i obezbjeđenje održivog finansiranja i uslova rada u skladu sa međunarodnim standardima;
- Unaprjeđivanje interne i eksterne komunikacije.

2.2. Misija

Agencija u cilju osiguravanja sigurnosti, bezbjednosti, zaštite i prava svih učesnika u civilnom vazduhoplovstvu, u okviru svojih nadležnosti na profesionalan, nezavisan i transparentan način osigurava primjenu i učestvuje u izradi predloga propisa, donosi propise, obezbjeđuje kontinuirani stručni i inspeksijski nadzor i preuzima i druge aktivnosti koje vode unaprjeđenju cjelokupnog sistema, pri čemu saraduje sa vazduhoplovnim subjektima, nacionalnim i međunarodnim institucijama i organizacijama.

Izbor i angažovanje stručnog i kvalitetnog kadra i raspoređivanje zaposlenih na odgovarajućim mjestima u Agenciji stvara osnovne temelje za dalji rad i razvoj.

Posloводство Agencije će nastojati da unaprijedi organizaciju, saradnju i komunikaciju između zaposlenih kao i saradnju između organizacionih jedinica u skladu sa najvišim etičkim standardima.

Zaposleni u Agenciji će svojom aktivnom ulogom i pojedinačnim radom u skladu sa najvišim standardima etike doprinijeti podizanju kvaliteta i efikasnosti rada, poštujući principe profesionalnosti, savjesnosti i odgovornosti.

3. STRATEŠKI CILJEVI

Osnovne odrednice strategije:

- Kontinuirana i sistemska komunikacija sa vazduhoplovnim subjektima, međunarodnim institucijama i organizacijama;
- Kontinuirano i sistemsko unaprjeđenje kompetencija zaposlenih kroz saradnju sa relevantnim vazduhoplovnim institucijama i organizacijama;
- Razmjena iskustava, ekspertize i resursa s partnerskim organizacijama;
- Podrška vazduhoplovnim subjektima u razumijevanju implementacije standarda i podsticanje inicijativa od zajedničkog interesa;
- Zapošljavanje najkvalitetnijih stručnih kadrova koji su raspoloživi na tržištu;
- Insistiranje na jasno definisanim nadležnostima i odgovornostima na svim nivoima Agencije;
- Sistem upravljanja kvalitetom je temelj na kojem se gradi poslovanje i kontinuirano unaprjeđenje rada Agencije;
- U postupke izrade nacrtu propisa uključiti subjekte primjene propisa i raspoložive stručnjake iz vazduhoplovne zajednice;
- Mora biti osigurana transparentnost u svim aspektima poslovanja Agencije;
- Upravljanje raspoloživim resursima i aktivnosti trebaju biti bazirani na analizi rizika.

3.1. Planiranje i upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) predstavlja utvrđivanje jedinstvenih standarda za ostvarivanje razvoja i stvaranje stručnih i efikasnih izvršilaca u Agenciji.

Preduzeće se aktivnosti usmjerene na planiranju, odabiru i zapošljavanju kadrova, profesionalnom razvoju, unapređenju razvoja karijere, motivacije i zadržavanju kvalitetnih kadrova.

3.1.1. Kadrovsko planiranje

Kadrovsko planiranje predstavlja osnov za obezbjeđenje pravih kadrova na pravom mjestu. Planiranje potrebnog broja zaposlenih sa adekvatnim znanjem i vještinama u cilju povećanja profesionalnosti, efektivnosti i efikasnosti u ostvarivanju poslova iz nadležnosti Agencije.

Složeniji i odgovorniji zadaci Agencije, a time i veća uloga, značaj i odgovornost prema državi i međunarodnoj zajednici za izvršenje zadataka, zahtijevaće jačanje administrativnih kapaciteta, što podrazumijeva prilagođavanje organizacione strukture, adekvatno stručno osposobljavanje i prilagođavanje broja izvršilaca realnim potrebama.

U kreiranju savremene organizacione strukture Agencije u prvom planu je profesionalnost i odgovornost u obavljanju poslova.

Reorganizacijom, koja se nameće kao važna potreba, će se stvoriti organizacione jedinice i radna mjesta, sa jasnim nadležnostima koje proizilaze iz promjena u nacionalnom zakonodavstvu.

Kadrovsko planiranje ima za cilj da utvrdi strukturu radnih mjesta sa opisom poslova i zadataka, koji će u potpunosti zadovoljiti potrebe i ciljeve Agencije, i to na način da zaposleni:

- obavljaju dužnosti u skladu sa zakonom, međunarodnim sporazumima i drugim propisima, uz obezbjeđenje ravnopravne, nepristrasne i objektivne primjene;
- obavljaju dužnosti uz poštovanje osnovnih ljudskih prava i principa zabrane rodne, rasne, vjerske i etničke diskriminacije;
- efikasno i ekonomično preduzimaju one mjere koje su neophodne za uspješno izvršavanje poslova, poštujući prava zagarantovana zakonom i interesima učesnika u postupku.

U cilju poboljšanja efikasnosti Agencije, potrebno je jasno i precizno odrediti strukturu radnih mjesta, sa definisanjem radnih zadataka i neophodnih znanja i vještina za izvršavanje poslova,

Potreban broj izvršilaca po radnim mestima i zvanjima u periodu važenja ove Strategije utvrdiće se Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji.

Agencija će redovno praviti analizu odlaska kadrova po osnovu ispunjavnja uslova za odlazak u penziju i blagovremeno preduzimati mjere da se obezbjedi potreban kadar.

Za ona radna mjesta gdje se na tržištu ne mogu pronaći izvršioc, Agencija može dodjeljivati stipendije.

Mjere:

- Donošenje Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji i njegova implementacija

- Analiza odliva kadrova (penzija, povoljni finansijski uslovi u industriji, međunarodnim vazduhoplovnim organizacijama i institucijama i sl.)
- Izrada Kadrovskog plana za narednu godinu
- Dodatno razvijanje kapaciteta u oblasti upravljanja ljudskim resursima
- Razmjena iskustava sa drugim vazduhoplovnim vlastima

3.1.2. Odabir i zapošljavanje kadrova

Upraznjena radna mjesta u Agenciji, pod jednakim uslovima, dostupna su svim kandidatima. U cilju razvoja potrebno je zapošljavati kadrove na osnovu izbora kandidata sa najboljim kompetencijama. Zapošljavanje kadrova vrši se transparentno putem utvrđenog postupka oglašavanja, prilikom čega se uzima u obzir stručna osposobljenost, znanje, vještine, prethodno radno iskustvo, rezultati ostvareni u radu i rezultati ostvareni u postupku obavezne provjere sposobnosti. Odabrani kadar, nakon zasnivanja radnog odnosa, kroz probni rad, pokazuje zainteresovanost za rad kroz ostvarene rezultate, stručnu osposobljenost, stečeno znanje i vještine.

Mjere:

- Privlačenje kadrova kroz saradnju sa obrazovnim institucijama i institucijama za zapošljavanje
- Unapređenje sistema odabira kandidata
- Integrisanje izabranog kandidata u novu radnu sredinu
- Sprovođenje programa stručnog osposobljavanja zaposlenog
- Praćenje rada kroz kvartalno izvještavanje od strane pretpostavljenih
- Kontinuirano usavršavanje kadrova u oblasti provjere sposobnosti i načina ocjenjivanja kandidata;
- Razmjena iskustava sa drugim vazduhoplovnim vlastima

3.1.3. Profesionalni razvoj

Zaposleni u periodu radne karijere u Agenciji, kroz profesionalni razvoj unapređuju stručne sposobnosti i vještine.

U tom smislu neophodno je organizovati različite oblike edukacije i treninga zaposlenih, kao jedan od načina za poboljšanje kvaliteta njihovog rada, razvijanje motivacije, unapređenja i zadržavanje zaposlenih. Neophodno je unaprijediti saradnju sa relevantnim domaćim i međunarodnim institucijama za stručno usavršavanje.

Agencija će nastojati da zaposlenima obezbijedi uslove za njihovo stručno osposobljavanje i profesionalni razvoj, pri čemu će planirati sredstva za tu namjenu na godišnjem nivou. U tom smislu Agencija će godišnjim planovima planirati stručno usavršavanje i obnovu znanja kroz razne oblike treninga kako na radnom mjestu, tako i u renomiranim međunarodnim vazduhoplovnim institucijama ili angažovanjem renomiranih stručnjaka, kao i usavršavanje znanja stranih jezika.

Mjere:

- Donošenje godišnjih i dugoročnih planova stručnog osposobljavanja i praćenje njihove realizacije
- Praćenje napredovanja tokom radne karijere

- Provjera zdravstvene sposobnosti
- Sprovođenje programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- Obezbjedjenje sredstava za profesionalni razvoj

3.1.4. Praćenje rada i ocjena radnog učinka

Praćenje rada je osnova za druge poslove koje se odnose na ljudske resurse, kao što su: upravljanje i planiranje, profesionalni razvoj i motivacija.

Praćenje rada omogućava zaposlenima da pokažu nivo stručnosti, samostalnosti i blagovremenosti u vršenju poslova, davanje predloga i pokazivanje motivacije za rad. U skladu sa tim se prilikom raspoređivanja zaposlenih, pronalaze se radna mjesta u Agenciji gdje će zaposleni biti najproduktivniji i gdje će njihove kompetencije doći do izražaja.

Istovremeno, ocjenjivanje omogućava zadržavanje, razvoj i promociju kvalitetnih kadrova, pruža važne informacije o različitim nivoima referenci, obezbjeđuje povratne informacije o stepenu razvoja i motivacije zaposlenih. Praćenje rada je osnova za unapređenje sistema i dostignutog nivoa znanja zaposlenih, te ukazuje na propuste, koji mogu biti ispravljeni kroz profesionalni razvoj i stručno usavršavanje.

Mjere:

- Uvođenje sistema mjesečnog izvještavanja o radu zaposlenih
- Kontinuirano praćenje i ocjenjivanje
- Redovna komunikacija i sastanci sa zaposlenima
- Ocjenjivanje kao podsticaj za dodjeljivanje priznanja
- Periodična provjera stručne osposobljenosti
- Razmjena iskustva i najbolje prakse sa drugim vazduhoplovnim vlastima

3.1.5. Motivacija i zadržavanje kadrova

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih je jedan od ključnih elemenata menadžmenta, jer samo motivisani radnici mogu postići dobru organizaciju poslova, ostvariti kvalitetne rezultate i povećati efikasnost obavljanja poslova i zadataka iz nadležnosti Agencije.

Poštovanje zakona, prikupljanje i klasifikovanje potrebnih informacija, blagovremeno određivanje prioriteta, timski rad i efikasno upravljanje vremenom, pri tom poštujući rokove za završetak postavljenih zadataka, su glavni principi rada zaposlenih u Agenciji. Zadržavanja takvih kadrova zasniva se na principu jednakih prava za sve zaposlene, te pružanje mogućnosti za dalje usavršavanje i razvoj zaposlenih, dodjeljivanje priznanja za izuzetne rezultate u vidu novčanih nagrada i pohvala, napredovanja, adekvatne naknade za dodatne angažmane, stalno poboljšanje uslova rada (tehničke, prostorne, itd), rješavanje stambenih pitanja, određivanje varijabilnog dijela zarade i dr.

Posebno je važno, u saradnji sa izvršnom i zakonodavnom vlašću, obezbijediti stabilne izvore finansiranja i adekvatan nivo zarada zaposlenih što je preduslov postojanja kvalitetne i kompetentne vazduhoplovne vlasti.

Mjere:

- Donošenje akta o vrstama priznanja, načinu dodjele priznanja i novčanih nagrada
- Dodjeljivanje priznanja shodno ostvarenim rezultatima
- Ocjenjivanje uspješnosti rada

- Implementacija objektivnog sistema zarade i stimulacije
- Uvećanje zarade prema složenosti poslova
- Utvrđivanje prava na naknade za dodatne radne angažmane
- Podrška za rješavanje stambenog pitanja
- Podsticanje međusektorske saradnje
- Obezbjedivanje zakonskog okvira za održivo finansiranje i adekvatne zarade zaposlenih

3.1.6. Unapređenje menadžerskih kompetencija

Menadžeri i rukovodioci organizacionih djelova Agencije kao nosioci aktivnosti rukovođenja, planiranja, praćenja izvršavanja radnih zadataka i motivisanja zaposlenih organizuju, koordiniraju izvršenje radnih zadataka i nadgledaju njihovo sprovođenje. Donošenje racionalnih odluka, po pravilu se zasniva na prethodnom sagledavanju problema, na ispitivanju najvećeg broja alternativnih rješenja, njihovoj selekciji i odabiru najboljeg rješenja za sprovođenje. Obzirom da obavljaju visokoodgovorne poslove, rukovodioci posvećuju posebnu pažnju, razvoju i unapređenju znanja, edukaciji, osavremenjavanju svog radnog stila, kroz kontinuirani razvoj menadžerskih kompetencija.

Mjere:

- Razvoj ključnih kompetencija za rukovodeći kadar u Agenciji
- Organizovanje specijalističke obuke za rukovođenje
- Obezbjedivanje razmjenu iskustava i dobre prakse na međunarodnom nivou

3.2. Razvoj anti-koruptivne politike i jačanje integriteta

Suprostavljanje korupciji i unapređenje integriteta i etičnosti predstavlja jedno od ključnih opredjeljenja u razvoju Agencije. U tom smislu Agencija je suštinski fokusirana na sprovođenje nulte tolerancije na korupciju kroz aktiviranje svih odgovornih segmenata za definisanje i sprovođenje antikorupcijskog koncepta i politike.

U cilju jačanja institucionalnih kapaciteta, radi zaštite od koruptivnih uticaja u obavljanju djelatnosti, sprovodiće se Plan integriteta.

3.2.1. Plan integriteta, pravno i institucionalno usklađivanje

Plan integriteta predstavlja rezultat samoprocjene izloženosti zaposlenih rizicima i autonomnu antikorupcijsku mjeru preventivnog karaktera. Njime se procjenjuje koliko su određena radna mjesta podložna nastanku i razvoju korupcije, kao i kojim mjerama i aktivnostima se može poboljšati integritet zaposlenih.

Mjere:

- Identifikovati oblasti u kojima postoji raskorak između zakona i prakse
- Ažuriranje Plana integriteta
- Jačanje jedinice za unutrašnju kontrolu
- Donošenje pravila o radu jedinice za unutrašnju kontrolu
- Implementacija ovlašćenja zaposlenog nadležnog za poslove unutrašnje kontrole
- Analiza primjene Plana integriteta

3.2.2. Etički standardi i pravila

Etički standardi predstavljaju korpus objedinjenih, u Etičkom kodeksu, obavezujućih pravila ponašanja zaposlenih u Agenciji. Utvrđivanje standarda i pravila ponašanja ima za cilj informisanje javnosti o tome kakvo se ponašanje zahtijeva i očekuje od zaposlenog u Agenciji, te podstiče svijest zaposlenih o obavezi pridržavanja etičkih vrijednosti.

Etičkim kodeksom Agencije utvrđena su pitanja zakonitosti, nepristrasnosti, profesionalnih standarda i odgovornosti zaposlenih, konflikt interesa i druga slična pitanja.

Mjere:

- Implementacija i praćenje Etičkog kodeksa
- Implementacija sistema zaštite zaposlenih koji prijavi sumnju na korupciju
- Podsticanje zaposlenih na podnošenje prijave o sumnji na korupciju, nagrađivanje za posebna dostignuća i doprinos porastu ugleda Agencije
- Inteziviranje aktivnosti povjerenika za etiku
- Sprovoditi stručno osposobljavanje i usavršavanje kroz obaveznu obuku o integritetu i etici za zaposlene

3.3. Unapređenje radnog ambijenta

Agencija je svjesna važnosti potreba zaposlenih da poslove obavljaju u pozitivnom radnom ambijentu, da se njihov rad vrednuje i nagrađuje, da im se omogući profesionalni razvoj i stalno usavršavanje.

Razvijanje pozitivne radne atmosfere i povećanje stepena zadovoljstva među zaposlenima, pretpostavka je da se postavljeni radni zadaci na adekvatan i efikasan način realizuju.

Cilj je zaposlenima obezbijediti pozitivan radni ambijent, kontinuiran profesionalni razvoj, kvalitetne i bezbjedne uslove rada i očuvanje ravnoteže između privatnog i profesionalnog života uz kreiranje klime dobrih međuljudskih odnosa i profesionalnu internu i eksternu komunikaciju.

3.3.1. Podsticanje povoljnijeg radnog okruženja

Radi povećanja radnog učinka i efikasnosti u radu, kreiranje povoljnijeg radnog ambijenta ima za cilj da privuče, zadrži i motiviše zaposlene. Shodno tome Agencija teži krieiranju radnog okruženja u kome će zaposleni sa zadovoljstvom raditi, biti ponosni na ono što rade i uvek imati jasan cilj pred sobom. Poštujući osnovna prava zaposlenih Agencija nastoji da stvori otvoreno i pozitivno radno okruženje, koje pruža jednake mogućnosti svim zaposlenima.

Mjere:

- Unapređenje radnog ambijenta kroz poštovanje procedura
- Podsticanje profesionalnog i ličnog razvoja
- Sprovođenje anketa o zadovoljstvu zaposlenih

3.3.2. Obezbjeđenje kvaliteta i bezbjednih uslova rada

Unapređenje uslova rada i bezbjedne radne sredine predstavljaju osnovne preduslove za kvalitetno i efikasno obavljanje poslova. Agencija posebnu pažnju posvjećuje zaštiti i zdravlju zaposlenih i bezbjednim uslovima na radu.

Mjere:

- Implementacija propisa iz oblasti zaštite na radu i zdravstvene zaštite
- Usklađivanje radnih uslova sa standardima EU
- Opremanje i modernizacija radnog prostora i nabavka novog radnog prostora

3.3.3. Unapredjenje poštovanja jednakosti

Poštovanje jednakosti u Agenciji temelji se na principima jednakih prava za svakog zaposlenog i jednak tretman bez obzira na pol, starosnu dob (godine života), etničku, vjersku, socijalnu, partijsku pripadnost, imovinski status i dr. Uvažavanje i poštovanje na radnom mestu su ključni, jer se tako poštuju prava zaposlenih, afirmiše dignitet, sprječava uznemiravanje i eliminiše diskriminacija.

Zaposleni se ne smiju privilegovati po osnovu: porijekla, vjerske pripadnosti, političkog ili drugog ubjeđenja, imovinskog stanja, ili nekih drugih okolnosti.

Mjere:

- Implementacija propisa iz oblasti poštovanja ljudskih prava i zabrane diskriminacije
- Reagovanje na slučajeve diskriminacije

4. PRAĆENJE I REALIZACIJA

Za praćenje i realizaciju ove Strategije nadležan je Menadžer za upravljanje ljudskim resursima.

Menadžer za upravljanje ljudskim resursima će u periodu od 6 mjeseci pripremiti akcioni plan za implementaciju ove Strategije.