



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ
И МЕТОДИЈ“ СКОПЈЕ**



**ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
СКОПЈЕ**

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси
во општествените дејности

МАГИСТЕРСКИ ТРУД НА ТЕМА:

МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ ВО
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Кандидатка:

Тања Томиќ

Ментор:

Проф. Др. Јован Пејковски

Скопје, Јануари 2019

СОДРЖИНА

1	ВОВЕД.....	4
2	ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	5
2.1	ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ	5
2.2	РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	15
3	ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	20
4	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	24
4.1	ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	24
4.2	ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	24
4.3	ХИПОТЕТСКА РАМКА.....	25
4.4	МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	26
4.5	ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК	27
4.6	АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ	27
4.7	ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	28
5	СТРУКТУРНА ПОСТАВЕНОСТ НА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ СОГЛАСНО НИВНИТЕ СТАТУТИ	28
5.1	КОНГРЕС	29
5.2	ЦЕНТРАЛЕН ОДБОР/КОМИТЕТ	30
5.3	ИЗВРШЕН ОДБОР/КОМИТЕТ.....	33
5.4	ПРЕТСЕДАТЕЛ.....	35
5.5	ЗАМЕНИК ПРЕТСЕДАТЕЛ	36
5.6	ГЕНЕРАЛЕН СЕКРЕТАР.....	37
5.7	НАДЗОРЕН ОДБОР/СТАТУТАРНА КОМИСИЈА И НАДЗОРНА КОМИСИЈА ЗА ФИНАНСКО-МАТЕРИЈАЛНО РАБОТЕЊЕ	38
5.8	ПОТПРЕТСЕДАТЕЛИ	39
5.9	ОРГАНИЗАЦИОНЕН СЕКРЕТАР/ПОТСЕКРЕТАРИ.....	39

5.10	ОПШТИНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ/КОМИТЕТИ.....	39
5.10.1	Општинска Организација на СДСМ	40
5.10.2	Општински Комитет на ВМРО-ДПМНЕ	43
6	РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТАТА.....	46
7	АНАЛИЗА НА ИНТЕРВЈУА.....	61
8	ДИСКУСИЈА.....	66
9	ТЕСТИРАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ.....	70
10	ЗАКЛУЧОК.....	72
11	ПРЕДЛОЗИ.....	74
12	БИБЛИОГРАФИЈА	77

1 ВОВЕД

Менаџментот на човечки ресурси наоѓа огромна примена во раководењето на претпријатијата, компаниите и невладините организации во Република Македонија. Секојдневно компаниите вложуваат во развој на овој сегмент од своето работење, како и користење на модерните технологии при неговиот практикување. Еден сегмент од општественото живеење каде што е од исклучително значење, но недоволно испитано, е користењето и влијанието на менаџментот на човечките ресурси во политичките партии.

Имено, основен ресурс во политичките партии, за реализација на нивните цели, се човечките ресурси, односно нивните членови. Начинот на којшто се врши нивната регрутација, селекција, едукација и позиционирање во голема мера влијае на успехот на политичката партија при реализација на сопствените цели, но и на успехот на функционирање на државниот систем во целина.

Потребата од истражувањето произлегува од неопходноста да се најде начин за зголемување на довербата на гласачите во институциите на државата, која според сите релевантни истражувања е на мошне ниско ниво. Најновата анкета¹ на Меѓународниот Републикански Институт, спроведена во месец април 2016 во Република Македонија покажува дека во институцијата Претседател веруваат 30% од анкетираниите, додека недоверба му изразиле 52%. Следуваат министерствата и Владата со 27% доверба, со тоа што во работата на Министерствата не веруваат 43% граѓани, додека за Владата тој показател е 53%. ДИК ужива 26% доверба, наспроти 44% недоверба, додека зад неа се наоѓа јавниот обвинител со 25% доверба и 46% недоверба. 23% граѓани веруваат во работата на законодавниот дом, додека 54% немаат доверба во пратениците.

Имајќи предвид дека кадрите кои ги заземаат носечките позиции во институциите и го креираат и насочуваат нивното работење доаѓаат од политичките

¹ http://www.iri.org/sites/default/files/wysiwyg/iri_macedonia_survey_april_2016_0.pdf

партии се смета дека е потребно да се истражи влијанието на менаџментот на човечките ресурси во политичките партии. Имено, потребно е реално согледување на состојбите со користењето на менаџментот на човечките ресурси во политичките партии генерално, како и начинот на регрутација, селекција, надградување и избор на поединците кои во име на политичките партии ги заземаат позициите во гореспоменатите институции. Истражувањето треба да даде одговор во која мера и на каков начин политичките партии во Република Македонија раководат со човечките ресурси во своите редови.

2 ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Во речникот на Маријем-Вебстер, се среќаваат три дефиниции на власта:

1. Според првата дефиниција, „власта се дефинира преку можноста група на луѓе да ја контролираат државата и да одлучуваат за носење на значајни политички одлуки во земјата“;

2. Според втората дефиниција, „власта се дефинира преку системот (институциите, органите и сл.) кои се користат за контрола на државата“ и

3. Според третата дефиниција, „власта се дефинира како процес, како начин да се контролира државата“.

Според Климовски, Каракамишева-Јовановска и Спасеновски², власта е институционализирана моќ и способност да се влијае на системот и да ги утврдува правилата (уставот, законите и другите акти) во државата, да им помага на граѓаните да одржуваат врски едни со други и да го овозможува континуираното, безбедно и сигурно остварување на односите и процесите во државата.

² Климовски, С, Каракамишева-Јовановска, Т. & Спасеновски, А. (2016), *Политички партии и интересовни групи*, Скопје

Според Законот за Влада на Република Македонија³, Владата ја утврдува економската и развојната политика на државата, утврдува мерки за нејзино остварување и му предлага мерки на Собранието за остварување на политиката што се од негова надлежност; ја утврдува политиката на извршување на законите и други прописи на Собранието, го следи нивното извршување и врши други работи утврдени со закон. (член 4 од Законот). Владата, покрај надлежностите утврдени со Уставот, ги врши и следниве работи (член 8 од Законот):

- 1) ја утврдува развојната и економска политика;
- 2) утврдува програма за активности во областа на одбраната и безбедноста и го обезбедува нивното спроведување;
- 3) презема мерки за остварување на слободата на пазарот и претприемништвото, како и мерки против монополската положба и монополското однесување на пазарот;
- 4) го поттикнува економскиот напредок и остварувањето на порамномерен просторен и регионален развој и побрз развој на стопански недоволно развиените подрачја; 5) утврдува стратегија за привлекување на странски инвестиции;
- 6) одлучува за располагањето и користењето на државниот капитал во согласност со закон;
- 7) го поттикнува и помага научниот и технолошкиот развој;
- 8) утврдува стратегија и презема мерки за вклучување во европските и евроатланските интеграции и други меѓународни структури;
- 9) ги следи и анализира состојбите за остварување и унапредување на човековите права и граѓанските слободи;
- 10) го поттикнува развојот на институциите на цивилното општество;

³ Закон за Владата на Република Македонија (2000), Службен весник на РМ бр. 59/2000

11) презема мерки за создавање услови за остварување на правата на граѓаните на образование, здравствена заштита, социјално осигурување и развојот на човечките ресурси;

12) презема мерки за создавање услови за социјална заштита и социјална сигурност на граѓаните и

13) врши и други работи утврдени со закон

Владата се избира од Собранието на Република Македонија, кое ги врши следните функции:

- го донесува и изменува Уставот;
- донесува закони и дава автентично толкување на законите;
- ги утврдува јавните давачки;
- донесува републички буџет и завршна сметка на буџетот;
- донесува просторен план на Републиката;
- ратификува меѓународни договори;
- одлучува за војна и мир;
- донесува одлука за менување на границата на Републиката;
- донесува одлука за стапување и истапување од сојуз или заедница со други држави;
- распишува референдум;
- одлучува за резервите на Републиката;
- избира Влада на Република Македонија;
- избира судии на Уставниот суд на Република Македонија;
- врши избор и разрешување на судии;
- врши избори, именувања и разрешувања и на други носители на јавни и други функции утврдени со Уставот и со закон;

- врши политичка контрола и надзор над Владата и над другите носители на јавни функции што се одговорни пред Собранието;
- дава амнестија и
- врши други работи утврдени со Уставот.

Имајќи ги во предвид сите овие ингеренции и надлежности на Владата, како извршен орган и Собранието како законодавен орган може да се заклучи дека овие два органи го диктираат целокупното општествено живеење во државата. Од друга страна пак, членови на овие органи се избираат или непосредно на избори, но на предлог на политичките партии или директно се номинирани од политичките партии, во зависност од резултатите на изборите.

Оттука произлегува дека политичките партии се тие кои во државата одлучуваат како ќе се движат работите, кои закони ќе се менуваат и на кој начин, ги управуваат парите на граѓаните и ги уредуваат работите кои влијаат на секојдневното живеење. Сепак, иако во целост влијаат на нашето живеење, многу малку се знае за тоа на кој начин доаѓаат до кадрите кои ги номинираат или избираат на јавни функции. Многу малку е познато кои се процедурите по кои партиите одлучуваат кого ќе кандидираат или именуваат, како во внатрепартиските органи, така и на јавните функции. Уште помалку се знае кои се луѓето кои ја креираат кадровска политика во партиите и по кои принципи го прават тоа.

Во годините на повеќепартиски систем во Република Македонија имавме различни видови на носители на јавни функции. Некои од нив имаа огромно искуство во областа на работење, но беа со мало или никакво политичко искуство. На пример, имавме министер за здравство кој беше лекар по професија со големо професионално искуство, но многу мало политичко искуство. Други пак имаа мало или никакво искуство во областа за работа во која беа именувани или избрани, но затоа пак имаа големо политичко искуство. На пример, во истото Министерство за здравство имавме министер кој беше правник, со никакво искуство во здравството, но со големо политичко искуство.

Начинот на кој овие луѓе ги раководаат институциите во државата влијае на целокупниот развој на општеството, поради што е значајно да се знае на кој начин се избираат. Со оглед на фактот дека компаниите развиваат сериозен менаџмент на човечки ресурси и обрнуваат внимание на сите фази од менаџментот на човечки за да го подобрат своето работење, значајно е да се испита дали и во која мера партиите ја користат оваа научна метода за сопствен и развој на државните институции. Заради тоа, со овој труд се прави обид да се согледаат состојбите во одлучувањето во политичките партии, кој ги носи реално кадровските одлуки, а кој има формално правна моќ и на кој начин може да се подобри процесот на менаџирање на човечки ресурси во партиите.

Според Марковиќ⁴ типологијата на политичките партии зависи од критериумите врз основа на кои се врши и тој наведува неколку:

- според социјалната група

Според една социјална група чии интереси партијата ја изразува, партиите можат да се поделат на: буржоаски и работнички.

Буржоаски партии се: конзервативна, либерална, демократска, демохристијанска, радикална, национална, републиканци и сличните партии. Во работнички партии спаѓаат: социјалдемократски, социјалистички, комунистички партии и партии на "новата социјалистичка левица".

- според карактерот и целите

Според карактерот и целите на политичката акција, партиите можат да се поделат на: идеолошки и прагматични.

Идеолошки партии имаат цврсто и јасно изградена идеологија на партијата, што се содржи во изборната програма, додека прагматичните основните принципи на политичка ориентација и политички цели ги прилагодуваат на променливите услови и практичните потреби на моментот. Додека идеолошките партии ја прилагодуваат реалноста кон себе, прагматичните се адаптираат на реалноста.

⁴ Марковиќ (2006), онлајн

- според широчината на членството

Во зависност од широчината на членството, партиите можат да се поделат на: кадровски и масовни.

Кај првите, фокусот е ставен на квалитетот, а кај вторите, на бројот на членови. Кадровските партии се состојат од тествани лојални членови, додека масовните партии имаат бројно членство составено од широките народни маси. Оваа поделба на политичките партии не е во никаква врска со помалиот или поголем број на симпатизери на партијата или гласачи во гласачкото тело. Можно е мала кадровска партија да победи на избори, а голема масовна партија да не освои доволно гласови за да го надмине бројот на сопствените членови.

- врз основа на собирање членство

Според начинот на собирање на членовите, партиите можат да бидат: политички партии во потесна смисла на зборот, национални, по вероисповед и регионални.

Политички партии во потесна смисла се оние кои спроведуваат општа политичка програма, национални партии вклучуваат членови на една иста нација и со исти национални цели, по вероисповед собираат членови од иста вероисповест, додека регионалните ги опфаќаат жителите на една покраина или регион, а нивната цел е промовирање на интересите на оваа област.

- според степенот на дисциплина

Според степенот на дисциплина на која е подложен партискиот член или раководство, партиите можат да се поделат на: цврсти и лабави.

Првите се карактеризираат со строга партиска дисциплина, додека вторите се потпираат на свеста на своите членови и имаат полиберален однос како кон организацијата, така и меѓу самите членови.

Според Законот за политички партии на Република Македонија⁵ политичките партии се доброволни организации на граѓани, формирана за остварување и заштита на политички, економски, социјални, културни и други права и уверувања и заради учество во процесот на донесување на политички одлуки при учество во власта. Според истиот закон, политичка партија можат да основаат најмалку 1.000 граѓани на Република Македонија кои имаат избирачко право и кои го дале својот потпис за основање само на една политичка партија, додека пак член на политичка партија може да биде секој полнолетен и деловно способен граѓанин на Република Македонија кој ќе даде потпис за доброволно членство во политичката партија.

Според Марковиќ⁶ „две основни прашања за организацијата на политичките партии се: кој ја прави политичката партија и каква внатрешна организација на политичката партија.

Партијата е составена од помал или поголем број луѓе што се нарекуваат членови на партијата. Но, покрај оваа заедничка форма, постојат неколку степени на поврзаност помеѓу политичка партија и поединец, постојат и други форми на партиска припадност за друга партија, освен за членство. Пијетро Вирга дава разгранета типологија на поврзаност на луѓето кон политичка партија. Тој ги разликува следниве категории членови на партијата:

- основачи, ова се луѓето кои ја основаа партијата;
- организатори, ова се луѓето кои по формирањето на партијата ги организираат своите активности и кои воопшто ја развиваат партијата;
- раководство, ова се луѓето кои го претставуваат партискиот кадар
- учесниците и активисти, ова се луѓе кои се согласуваат и ја прифаќаат програмата на партијата, ја поддржуваат партијата на изборите со гласање за неа, учествува во дискусиите на партија, но не се членови на партијата.

⁵ Закон за политички партии (2004), Службен весник на РМ бр. 76/04, 5/07, 8/07, 5/08 и 23/13

⁶ Марковиќ (2006), онлајн

Во теорија, најчести се три нивоа на односот меѓу партијата и поединците: поддржувачи, симпатизери и членови на партијата.

Поддржувачите на партијата се најголемата партиска популација, а се очекува да гласаат само за нивната политичка партија кога гласаат на парламентарни или претседателски избори. Тие се главната сила на политичката партија. Нивната моќ зависи од моќта и влијанието на политичката партија.

Симпатизерите се посилно приврзани кон политичката партија од поддржувачите и затоа имаат поголеми обврски. За разлика од поддржувачите на партијата, чии односи со политичка партија се исцрпуваат со чинот на гласање за партијата, симпатизерите исто така, учествуваат во агитација на партиската идеологија, конференциите кои ги организира нивната политичка партија, и слично. Освен тоа, симпатизерите често обезбедуваат финансиска помош за нивните политички партии.

Членството во партија се заснова со пополнување на пристапница и прием во политичка партија. Членовите на политичката партија имаат партиска книшка, плаќаат членарина, имаат одредени права и должности, се предмет на партиска дисциплина и казна. Со оглед на поделбата на трудот и посветеноста во политичкиот живот на партијата, постојат три типа на партиски членови: обични членови, активисти и лидери. Обичните членови се без посебни должности во партијата, додека активистите се особено ангажирани во извршувањето партиски задачи. Нивната задача е да посредуваат меѓу раководството и обичните членови, за да партиските одлуки доброволно се прифаќаат од обичните членови. Лидерите се составени од членовите на раководството на партиските органи, како и од индивидуални партиски функционери. Тие ја прават партиската елита. Тие доаѓаат на своите позиции во партијата со избор.“

Политичките партии во Република Македонија користат различни методи за регрутација и селекција на членови (волонтери), како и сопствена структура преку која го организираат своето работење, регулирано со статутите на партиите. Во текот на истражувањето се користени термините соодветни на структурата на партиите во согласност со нивните статuti, како и термините соодветни на теоријата на менаџмент на човечки ресурси. Основни поими односно термини се:

-Политички партии⁷ - доброволни политички организации чијашто демократска цел е вршење контрола врз системот на владејачката политика преку избор на свои членови кои ќе бидат нејзин составен дел.

-Менаџмент на човечки ресурси⁸ – процес на ефективно и ефикасно извршување на работата, со помош на други луѓе, со ангажирање на расположливите ресурси, за остварување на однапред поставени цели на најекономичен и најефикасен начин.

-Планирање на човечки ресурси⁹- процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси, кој осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини), ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и, на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата

-Регрутација на човечки ресурси¹⁰- процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.

-Селекција на човечки ресурси¹¹ – процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги исполнува барањата на работното место кое се пополнува.

-Обука на човечките ресурси¹² – систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

-Оценување на перформансите на човечките ресурси¹³ - сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги

⁷ Поп Арсов, П. (2012), *Структурална и функционална анализа на политичките партии во Република Македонија*, Универзитет Гоце Делчев Штип

⁸ Проф. Д-р Гоцевски, Т. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски Факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје

⁹ Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје

¹⁰ Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје

¹¹ Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје

¹² Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје

¹³ Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје

оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во одреден временски период.

-Менаџер за човечки ресурси¹⁴ – лице задолжено во партијата за менаџмент на човечки ресурси (во различни партии е различно дефинирано, Генерален секретар, Потпретседател или Претседател на Комисија за кадровски прашања).

-Раководство на партија¹⁵ – најтесното раководство на партијата, кое, заедно со менаџерот за човечки ресурси, има своја улога во менаџирањето на човечките ресурси во партијата (Претседател, Заменик Претседател, Потпретседатели, Извршен Одбор, Извршен Комитет).

-Органи и тела на партијата¹⁶ – организациони облици во структурата на партијата преку кои таа ги креира своите планови, вклучително и тие за менаџирање на човечки ресурси.

-Носители на партиски функции¹⁷ – избрани или именувани претставници на партиите на различни нивоа во рамки на структурата на партијата (Претседатели на органи и тела, Заменици претседатели на органи и тела, Координатор/ки на организациони облици на жени и млади, Претседатели на стручни тела).

-Носители на јавни функции¹⁸ – избрани или именувани претставници на партиите на различни нивоа во рамки на институциите на државата (Пратеници во Собранието на РМ, претставници во Извршната Власт, советници во советите на општините и Градот Скопје, членови на управни и надзорни одбори).

-Членови на политичка партија – лица кои доброволно пристапиле на политичката партија со пополнување на пристапница.

-Симпатизери на политичка партија – лица кои ја поддржуваат политиката на партијата, но не се членови.

¹⁴ Проф. Д-р Гоцевски, Т. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски Факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје

¹⁵ Статути на политички партии во Република Македонија

¹⁶ Статути на политички партии во Република Македонија

¹⁷ Статути на политички партии во Република Македонија

¹⁸ Статути на политички партии во Република Македонија

2.2 РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Една од ретките, ако не и единствена, изработена анализа на дел од состојбата во Република Македонија е магистерскиот труд „Структурална и функционална анализа на политичките партии во Република Македонија“, изработен од Петар Поп Арсов во 2012та година. Во овој труд е направена анализа на основните структурни карактеристики на политичките партии во Република Македонија и моделот на раководење со административните органи на политичките партии.

Анализата е направена на три политички партии: ВМРО-ДПМНЕ, Социјалдемократскиот сојуз на Македонија и Либерално-демократската партија, како најбројни и идеолошко различни политички партии во Република Македонија. Во текот на подготовката на трудот биле употребени стандардните методи: анализа, синтеза, класификација и компарација и техниките анализа на содржина со конкретизација на документи и интервјуа, како и инструмент-образец за анализа на документи и протокол-потсетник за полуструктурирано интервју.

Анализата ги констатира следните резултати за процесот на селекција:

- „Во СДСМ функционира моделот на предлагање, којшто започнува од местните организации и поминува низ сите партиски инстанци по вертикала до конечен избор. Некои од соговорниците укажаа на фактот дека и во СДСМ е добро да се институционализира моделот на самокандидирање кој ќе овозможи нови квалитетни кадри да имаат можност да добијат шанса, а да не зависат од веќе воспоставените меѓучовечки односи во рамки на структури на партијата кои, по правило, се еден вид на бедем за новите кадри кои немаат доволен партиски стаж и поврзаност со партиските структури кои функционираат и кои би му овозможиле позиционирање на одредена функција.“¹⁹

¹⁹ Поп Арсов, П. (2012), *Структурална и функционална анализа на политичките партии во Република Македонија*, Универзитет Гоце Делчев Штип

- „Во ВМРО-ДПМНЕ најкарактеристичен е избор на претседатели на Општински комитети, каде што овие функционери истакнуваат сопствена кандидатура со програма на оглас кој го распишува партијата. Ваква кандидатура може да поднесе било кој член на партијата, па дури и оној кој во моментот на поднесување на кандидатурата потпишува пристапница кон ВМРО-ДПМНЕ. Останатите партиски функционери како на локално, така и на централно ниво, се избираат по принципот на предлагање и нивен избор. Во ВМРО-ДПМНЕ сметаат дека овој модел ги дава најдобрите резултати во досегашното функционирање на партијата.“²⁰
- „Во ЛДП теориски имаме најдемократски модел на селекција на кадар според кој, на општинско ниво, општинските организации се целосно независни од партиската централа. За жал, од соговорниците не добивме мислење дека се потребни некои измени во овој модел. И покрај неговиот, теориски гледано, демократски карактер, сосема видлива е опасноста од т.н. „затворени кругови“ коишто и покрај тоа што се свесни за потребата од нов и свеж кадар, не сакаат да ги отстапат своите позиции, што е штетно за Партијата.“²¹

Дополнително, според Вилхелм Хофмајстер и Карстен Грабов²², Партиите со големо членство имаат поголеми шанси за успешно учество во политичкиот натпревар, победа на избори и влијание врз формирање на политичкото мислење. Како начини за регрутација на нови членови ги наведуваат :

- „**Личниот контакт** е најдобриот начин да се пристапи на политички заинтересирани луѓе и истите да се убедат да се приклучат на партијата. Внимателно подготвена домашна посета која е проследена со учтивост и дискреција може да ја олесни одлуката за приклучување во партија. Така, „промоторот“ ќе треба да земе и да претстави некаква партиска документација: публикации од партијата (на пример, основната и

²⁰ Поп Арсов, П. (2012), *Структурална и функционална анализа на политичките партии во Република Македонија*, Универзитет Гоце Делчев Штип

²¹ Поп Арсов, П. (2012), *Структурална и функционална анализа на политичките партии во Република Македонија*, Универзитет Гоце Делчев Штип

²² Хофмајстер, В. & Грабов, К. (2013), *Политички партии-функционирање и организација во демократските општества*, Конрад Аденауер Фондација, Скопје

најнеодамнешната програма од избори), воведно писмо од партискиот лидер, формулар за членство и некаков рекламен или друг материјал од партијата.“

- **„Организирање на јавни настани**, презентации или јавни дебати, прослави за посебни пригоди и културни активности каде може да се поканат луѓе за кои се смета дека се блиски на политичката позиција на партијата.“
- **„Јавните расправи** на теми од локалната политика обично привлекуваат големо внимание и ѝ даваат на партијата можност да ги претстави своите политички позиции и да придобие нови следбеници и членови.“

Авторите, покрај важноста на регрутацијата на членството, дополнително ја истакнуваат важноста на обуката и едукацијата на членовите со цел нивна подготовка за нови предизвици и да преземат одговорност во и надвор од партијата, едновременно потенцирајќи дека таа е особено важна и многу поуспешна кога е насочена кон помладите партиски членови. Според нив, обуките треба да опфатат три области: основни вредности и принципи на партијата; разбирање на политичките прашања (локални, економски, социјално- политички итн.) и подготовка за политичката работа во самата партија и заземање на политички функции во парламентот (политичка реторика, подготовка на функции, справување со медиумите, промовирање на членството, спроведување на изборни кампањи, собирање на средства).

Авторите сметаат дека покрај надворешната партиска комуникација, исклучително значајна за успешност на партии е внатрешната партиска комуникација. Притоа тие, иако сметаат дека најголемиот број на партии немаат ефикасен систем на внатрешна партиска комуникација, истакнуваат дека партиите треба да тежнеат да изградат ефикасен комуникациски систем со своите членови. Според нив, значајна е внатрешната демократија како механизам за градење на демократски структури, со посебни методи за разрешување на внатрешните конфликти, како единствени кои можат да градат демократска држава. Тие истакнуваат: „Внатрешната демократија, исто така, подразбира дека индивидуални внатрешни групи ќе имаат можност да ги изнесат своите гледишта и полемики пред поширока публика. Партијата не треба да се плаши од ова, иако партиите и гласачката популација понекогаш ја сметаат

отворената конфронтација на разлики во мислењата и конфликти за знак на слабост, мал кредибилитет или неедногласност на таа партија.“

Внатрешната демократија како значајна ја оценуваат и д-р Васко Наумовски и м-р Јован Андоновски, во својот осврт на политичките партии во Република Македонија²³, истакнувајќи: „И во двете политички партии (ВМРО ДПМНЕ и СДСМ) најтесното раководство има клучна улога во именувањето на локалните партиски функционери, кои, пак, ги сочинуваат пошироките партиски органи (централни комитети или одбори). На тој начин, не се остава можност за промена на партиското раководство, што во практиката резултираше со создавање на нови политички субјекти кои произлегуваат од двете најголеми партии. Неопходни се натамошни реформи во насока на зацврстување на внатрешната демократија, која ќе остави можност за различност на мислењата. Инсистирањето на хомогеност во ставовите честопати ја исклучува можноста за конкуренција внатре во партиските тела, која, пак, би можела да резултира со нови идеи и подобри резултати на самата партија.“ Според нив, улогата на партиските претседатели е доминантна и клучна за именување и избор на партиското раководство на централно и локално ниво, а посебно во избор на нивни наследник при нивно доброволно повлекување. Тие истакнуваат дека за да се надмине оваа состојба се споменуваат директни внатрешни избори на раководствата, но досега оваа можност не е реализирана.

Во мај 2016 е објавен извештајот „Национален систем за интегритет-оценка за Македонија“²⁴, подготвен од страна на Транспаренси Интернешнл Македонија, во соработка со Секретаријатот на Транспаренси Интернешнл во Берлин. Пристапот на оценување на Националниот систем за интегритет што се користи во овој извештај овозможува рамка за анализа на недостатоците на дадена земја во однос на корупцијата и ефективноста на националните напори за справување со корупцијата. Оценувањето на Националниот систем за интегритет е моќна алатка за застапување, која дава една сеопфатна слика за институционалниот контекст на земјата во однос на интегритетот,

²³ Хофмајстер, В. & Габров, К. (2013), *Политички партии-функционирање и организација во демократските општества*, Конрад Аденауер Фондација, Скопје

²⁴ Тасева, С. (2016), *Национален систем за интегритет-оценка за Македонија*, Транспаренси Интернешнл Македонија, Скопје

отчетноста и транспарентноста. Оценката на политичките партии според овој метод е 45,7/100 и е прикажана на следната слика:

Слика 1: Оцена на Столбот Политички партии според правото и практиката

ДИМЕНЗИЈА	ПОКАЗАТЕЛ	ПРАВО	ПРАКТИКА
Капацитет 50/100	Ресурси	75	25
	Независност	75	25
Управување 50/100	Транспарентност	75	25
	Отчетност	75	50
	Интегритет	50	25
Улога 37,5/100	Агрегација на интереси и застапување		50
	Заложби за борба против корупцијата		25

Од аспект на нашето истражување, значајна е оценката за интегритет на политичките партии која изнесува 50/100 во правниот дел, а 25/100 во практичниот дел и се добива со одговор на прашањето: „До кој степен постојат организациски регулативи во однос на внатрешното демократско управување на главните политички партии?“

При образлагање на оценката за интегритет од правен аспект тие истакнуваат: „Регулативата за демократско управување на политичките партии е ограничена. Политичките партии се должни да го пропишат изборот на раководството на партијата. Тие се должни да ги уредат и условите и начинот на зачленување и престанување на членството и правата, обврските и одговорностите на членовите, органите на политичката партија, начинот на нивниот избор и отповикување, како и начинот на одлучувањето. Ниту статутот на политичката партија, ниту Изборниот законик предвидуваат пропис за селекција на кандидатите од страна на политичките партии. Ова прашање се третира во партискиот статут, а селекцијата на кандидати е под контрола на централните комитети.“ Исто така, при образлагање на оценката за интегритет во пракса истакнуваат: „Политичките партии немаат ефикасни механизми за внатрешна демократија. Лидерот на партијата е доминантна фигура што носи

одлуки.“ Ова покажува дека внатрешната демократија на политичките партии во Република Македонија според авторите на извештајот е на навистина ниско ниво.

3 ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечки ресурси има повеќе различни дефиниции. Според Манмохан Јоши²⁵ „менаџментот на човечките ресурси се однесува на активностите на специјализираниот персонал кој е одговорен за кадровските цели на организацијата“, Според проф. д-р Тодор Кралев,²⁶

- Менаџментот значи да се поттикнуваат другите, да го прават она што мислиме дека е правилно.
- Менаџментот е остварување на нешто што се сака да се направи преку луѓето.
- Менаџментот значи да се работи нешто со рацете на другите.

Според Еган (Egan), постои циклус или круг на менаџерски задачи:²⁷

- Поставување на цели и задачи
- Развивање на јасни работни програми
- Олеснување на реализацијата на работните програми
- Овозможување на повратна врска
- Следење и прилагодување на работните програми
- Наградување за успешната реализација

HR менаџмент или Human resource management е менаџирање на човечките потенцијали во една организација односно институција. Овој поим е прифатен во текот на осумдесетите години од 20 век. Пред тоа називот на овој поим бил персонален менаџмент.

²⁵ Јоши, М. (2013), *Менаџмент на човечки ресурси*, Manmohan Joshi and bookboon.com

²⁶ Кралев, Т. (1995), *Основи на менаџментот*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје

²⁷ Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје

Дефиниција на менаџментот на човековите ресурси е „Управувачка активност која подразбира развој, одржување, прилагодување, обезбедување, усмерување и користење на човековите потенцијали во склад со целите на институцијата со истовремено почитување на поединечните потреби, цели и можности на вработените“²⁸

Класификацијата на основните задачи и функции на менаџментот со човечки ресурси може да се прикаже на следниот начин:

- Избор, регрутација и вработување = Воспоставување процедури за регрутација за да се пополнат слободните места за избор на најквалификуваните лица според воспоставени валидни критериуми и за ориентација на новите вработени и волонтери

- Плати и бенефиции = Подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност за организацијата и на сличните работни места на пазарот на работата, наедно достапен пакет на бенефиции кој е конзистентен со тековните практики

- Мотивација на вработените = Дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи

- Управување со работната сила = Делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање конзистентно со способноста и мотивацијата на секој од вработените и волонтерите

- Обука и развој = Обучувањето се користи за да се поправат несовпаѓањата во учинокот кои резултираат од недостаток на знаење или вештини, а резултатите од обуката се оценуваат во однос на планираните подобрувања на работата. Обуката наедно е битна стратегија за личен и професионален развој.

- Преглед на учинокот = Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените и волонтерите, а за резултатите се говори отворено за да се подигнат заедничките очекувања за идниот учинок.

²⁸ <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html>

За потребите на овој труд најзначајни се 5 фази од процесот на менаџмент на човечки ресурси: планирање, регрутација, селекција, обука и оценување.

Според Бојациоски и Ефтимов²⁹, процесот на планирање на човечките ресурси опфаќа 4 фази:

- Собирање на информации за надворешната средина и за организацијата (партијата)
- Предвидување на побарувачката и понудата на човечки ресурси
- Подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на побарувачката и понудата на човечки ресурси
- Следење, евалуација и менување на планот

Според истите автори, „регрутацијата е процес на утврдување, барање и привлекување на кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Тоа е сложен процес и ги вклучува сите активности и постапки кои една организација ги прави за да најде стручни луѓе за извршување на работите на слободните работни места. Тој се состои од две групи на активности: во првата група спаѓаат т.н. подготвителни активности кои создаваат база за успешно регрутирање на кандидати, додека втората група ги опфаќа активностите кои се поврзани со непосредното извршување на регрутирањето. Како извори за регрутација можат да се користат:

- интерните извори – барање на потенцијални кандидати за слободните работни места во самата организација, помеѓу постојните вработени
- екстерни извори – извори на работна сила надвор од организацијата, до кои се доаѓа преку медиумско огласување, агенции за вработување, факултети, препораки од вработени, интернет и други извори.

Селекцијата претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, меѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги

²⁹ Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје

задоволува барањата на работното место кое се пополнува. Организацијата во процесот на селекција користи две главни средства:

- утврдува критериуми за селекција, според кои ги оценува кандидатите, ги споредува меѓусебно и предвидува кој од нив ќе може најдобро да ја извршува работата
- ја анализира и проучува документацијата на секој кандидат собрана во процесот на регрутација

Процесот на обука на кадрите е условно поделен на три основни фази, бидејќи во практиката нивното остварување е меѓусебно поврзано, а некогаш тие се реализираат и истовремено. Трите основни фази на обуката се:

- одредување на потребите и целите на обуката
- проектирање, организирање и реализација на програмите за обука
- евалуација на ефектите од обуката

Оценувањето на перформансите на вработените во организацијата претставува една од најсложените функции на менаџментот на човечките ресурси. Ова се само некои од дефинициите за оценување на перформансите:

- „Тоа е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и на резултатите на работата во работната средина“³⁰
- „Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во некој дефиниран временски период“³¹

Оценувањето придонесува за остварување на повеќе цели во различни функции на менаџментот на човечки ресурси, притоа овозможувајќи зголемување на успешноста на

³⁰ Bahtijarevic-Siber, F. (1999), *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

³¹ Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd

функционирање на организацијата и реализација на нејзините стратегиски цели и интереси.

4 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1 ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражувањето е процесот на менаџмент на човечки ресурси во политичките партии во Република Македонија, сите негови фази и методи и степенот на нивната примена во политичките партии. Истражувањето ги анализира сите фази на процесот на менаџирање на човечки ресурси (планирање, регрутација и привлекување, селекција на кадри за партиски и јавни функции, обука на кадри, оценување) во контекст на нивно користење во политичките партии.

Притоа, сите овие фази се анализирани како од аспект на пропишани документи, така и од аспект на спроведување во пракса и перцепцијата и на членовите и на општата јавност.

4.2 ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на истражувањето е да оцени во колкава мера политичките партии во Република Македонија ги користат методите и принципите на менаџментот на човечки ресурси како стратегиски и современ концепт на управување со највредните организациски ресурси со кои располагаат. Едновремено, истражувањето треба да оцени и колку успешно политичките партии ги користат петте основни менаџерски функции: планирањето, регрутацијата, селекцијата, обуката или едукацијата на кадрите односно човечките ресурси и оценувањето.

Истражувањето е евалуациско применето истражување според предметот на истражување, а емпириско според начинот на кој ќе се дојде до податоците. При истражувањето се евалуира степенот на примена на менаџментот на човечки ресурси во политичките партии во Република Македонија преку непосредно искуство, набљудување и мерење со компаративен пристап.

При реализација на истражувањето се користат и квантитативни и квалитативни техники: анализа на содржина, анкета, интервјуа, содржинска анализа и текстуална анализа.

4.3 ХИПОТЕТСКА РАМКА

Генерална хипотеза:

Ако во политичката партија се користат принципите на менаџмент на човечки ресурси, тогаш партијата ќе биде поефикасна и избраните кадри ќе бидат поуспешни.

Прва посебна хипотеза:

Ако во политичката партија се користат принципите на менаџмент на човечки ресурси, таа ќе биде поефикасна.

Независна варијабла: процес на менаџмент на човечки ресурси

Зависна варијабла: ефикасност на политичката партија

Втора посебна хипотеза:

Ако во политичката партија се користат принципите на менаџмент на човечки ресурси, тогаш избраните кадри ќе бидат поуспешни.

Независна варијабла: процес на менаџмент на човечки ресурси

Зависна варијабла: успешност на избраните кадри

4.4 МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

При реализација на истражувањето се користат и квантитативни и квалитативни техники: анализа на содржина³², анкета³³, интервјуа³⁴.

Анализата на содржина опфаќа анализа на статутите на политичките партии, дополнителните документи (правилници, одлуки на органи) релевантни за истражувањето, како и анализа на актуелните носители на највисоки функции од аспект на нивната стручност и формално образование потребно за функцијата која ја обавуваат.

Анкетата е анонимна и е спроведена преку прашалник (со најмногу 15 кратки прашања) кој ќе биде дистрибуиран до релевантен примерок на испитаници. Примерокот на испитаници покрива три различни целни групи: носители на функции, партиски членови и непартиски луѓе, за да може да направи разлика во перцепциите за состојбата во партиите на трите различни целни групи.

Интервјуата се спроведени во повеќе политички партии, притоа таргетирајќи ги истите три целни групи како и анкетата (носители на функции, партиски членови и непартиски луѓе), користејќи делумно структурирани интервјуа (основните прашања ќе бидат исти, а дополнителните ги формулира истражувачот во зависност од текот на интервјуто). По потреба се користат и групни интервјуа, доколку не постои можност за поединечни. Интервјуто се водеше на делумно структуриран начин, со однапред подготвени прашања како основа за водење на интервјуто, оставјќи слобода на истражувачот да постави дополнителни прашања, во зависност од одговорите на интервјуираните. Интервјуата се одвиваа на места по избор на интервјуираните, за да им се овозможи поголемо чувство на сигурност, а текот на интервјуто и нивото на говор беа приближени на нивото на соговорникот.

³² Види Прилог 3

³³ Види Прилог 1

³⁴ Види Прилог 2

4.5 ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Истражувањето се спроведе на стратификуван примерок, со случаен избор на испитаниците. Иако нема официјален податок за бројот на членови во политичките партии, има неколку различни неформални информации. За потребите на истражувањето, а базирано на неформалните податоци, се користи бројката од 250.000 луѓе кои членуваат во различни политички партии. Имајќи во предвид дека има околу 2.000.000 гласачи (според последниот преглед³⁵ од Државна Изборна Комисија за референдумот во 2018 година во Македонија има 1.806.336 полнолетни граѓани), за потребите на истражувањето 12,5% од испитаниците се членови на некоја политичка партија. Имајќи во предвид дека има околу 10000 носители на функции (и јавни и партиски), 4% од овие 12,5% се носители на функции. Примерокот го сочинуваат над 500 испитаници.

4.6 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката анализа на податоците добиени од анкетата се спроведе со користење на номинална скала, преку компјутерско средување на податоците и спроведување на сите три етапи на средување на податоци: сигнирање, групирање, табелирање. За анализа на податоците собрани преку методот на анализа на содржина, истражувачот одреди критериуми за класифицирање на фактите, врз основа на кои ќе ги систематизира податоците во посебни прегледи преку кои ќе формулира заклучоци и напише извештај. За спроведување на квалитативната анализа запознавањето со податоците се спроведе преку анализа на официјалните документи на партиите достапни на нивните веб страни (www.sdsm.org.mk, www.vmro-dpmne.org.mk, www.bdi.org.mk, www.pdsh.org.mk, www.ldp.org.mk, www.lp.org.mk, www.dom.org.mk и др.), како и анализа на транскриптите од обавените интервјуа. По определувањето на тематската рамка посебните фази од процесот на менаџмент на човечки ресурси се посебна тематска рамка, се индексираат дескриптивно и се групираат табеларно. На

³⁵ Државна Изборна Комисија на РМ (2018), *Извештај за конечните резултати од гласањето на Референдумот на државно ниво, 30 Септември 2018*

основа на претходното, истражувачот направи категоризација на резултатите преку сортирање на исказите на испитаниците и креирање концепти.

4.7 ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето започна со анализа на содржина, со цел од расположливите документи истражувачот да добие генерална слика за пропишаните начини на менаџмент на човечки ресурси во политичките партии. Оваа фаза траеше еден месец и врз основа на добиените податоци од неа истражувачот ги разви прашалникот за анкетата, како и основните прашања за интервјуата. Останатите делови на истражувањето (анкета, интервјуа) се спроведуваа паралелно во период од два месеци, по што следувааше еден месец за анализа на добиените податоци.

5 СТРУКТУРНА ПОСТАВЕНОСТ НА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ СОГЛАСНО НИВНИТЕ СТАТУТИ

Според Законот за политички партии³⁶ тие претставуваат „доброволна организација на граѓани, формирана за остварување и заштита на политички, економски, социјални, културни и други права и уверувања и заради учество во процесот на донесување на политички одлуки при учество во власта“. Внатрешната организираност на партиите е пропишана во нивните статuti, кои содржат одредби за:

- името и скратеното име на политичката партија;
- седиштето на политичката партија;
- политичките цели на дејствување, остварување на јавноста во работата и начинот на дејствување;

³⁶ <http://www.pravda.gov.mk/documents/zakon%20za%20politicki%20partii.pdf>

- условите и начинот на зачленување и престанување на членството и правата, обврските и одговорностите на членовите;
- застапувањето и претставувањето на политичката партија;
- органите на политичката партија, начинот на нивниот избор и отповикување, траењето на мандатот и начинот на одлучувањето;
- стекнувањето и располагањето со средствата;
- престанокот на политичката партија;
- постапувањето со имотот во случај на престанок на политичката партија и
- ознаките на политичката партија (знаме, симбол, амблем и друго).

Согласно анализираните статuti на Социјалдемократскиот Сојуз на Македонија (СДСМ)³⁷ и Внатрешна Македонска Револуционерна Организација - Демократска Партија за Македонско Национално Единство (ВМРО - ДПМНЕ)³⁸ партиите имаат слична структурна поставеност. Двете партии во свои органи ги наведуваат: Конгрес, Претседател, Централен Одбор/Комитет и Извршен Одбор/Комитет. Дополнително на овие органи кај СДСМ постои и Надзорен Одбор и Заменик Претседател, а во ВМРО ДПМНЕ Статутарна Комисија, Надзорна Комисија за финансиско-материјално работење и Конвенција за избор на Кандидат на ВМРО ДПМНЕ за Претседател на Република Македонија.

5.1 КОНГРЕС

Конгресот е највисокиот орган и во двете партии и се одржува на 4 години. Конгресот го сочинуваат делегати, чиј состав различно се определува. Во СДСМ е пропишан во Статутот:

-по 1 делегат на определен број членови од општинските организации на СДСМ, утврден со одлуката за свикување на Конгресот.

³⁷ <https://web.archive.org/web/20141120124929/http://sds.org.mk:80/Default.aspx?mlid=44&llid=1>

³⁸ Веб страна на ВМРО ДПМНЕ

- претседателот на СДСМ;
- заменик претседателот на СДСМ;
- генералниот секретар на СДСМ;
- членовите на Централниот одбор на СДСМ и на Надзорниот одбор на СДСМ;
- претседателите на општинските организации, членовите на Градски одбор на Градската организација на СДСМ-Скопје, претседателот на СДММ и координаторот на Форум на жени на СДСМ, односно вршителите на овие функции во моментот на одржувањето на Конгресот;
- членовите на Пратеничката група на СДСМ, министрите и замениците-министри избрани од листата на СДСМ;
- градоначалниците од редовите на СДСМ.

Во ВМРО – ДПМНЕ Конгресот го сочинуваат најмалку 250 делегати, а Централниот комитет ги определува критериумите за распределба на делегатите.

Конгресите како највисоки органи и во двете партии ги донесуваат деловниците за својата работа, програмите, програмските документи и статутите на партиите, ги избира органите во негова надлежност, ги усвојува извештаите за работата на партиите, по потреба донесува и други акти и разгледува и други прашања.

5.2 ЦЕНТРАЛЕН ОДБОР/КОМИТЕТ

Највисокиот орган меѓу два Конгреса е Централниот Одбор во СДСМ или Централниот Комитет во ВМРО-ДПМНЕ, кој и во двете партии се свикува најмалку еднаш на три месеци. Разликата е не само во тоа што во ВМРО-ДПМНЕ овој орган го свикува Претседателот на партијата, а во СДСМ избран Претседавач на Централниот Одбор, туку и во нивните ингеренции. Во ингеренциите на Централниот Одбор на СДСМ влегуваат:

- раководи со СДСМ меѓу два конгреса и се грижи за извршување на неговите одлуки;
- дава политички оценки и утврдува политички ставови на СДСМ;
- избира генерален секретар на СДСМ од својот состав;
- избира 15- 18 члена на Извршниот одбор на Централниот одбор на СДСМ;

- избира еден или повеќе потпретседатели на Централниот одбор, од својот состав;
- избира организационен секретар од својот состав;
- избира секретар за меѓународна соработка од својот состав или надвор од него;
- избира Претседавач на Централниот одбор од своите членови со мандат од 1 година, без право на повторен избор, на предлог на Извршниот одбор;
- избира претседател на Советот на СДСМ;
- донесува Правилник за работа на регионалните координатори;
- донесува одлуки за основање на интересовни облици на организирање и нивно членство на републичко ниво;
- го донесува Кодексот за однесување на функционерите;
- решава по жалби на одлуките на Извршните одбори на општинските организации;
- донесува одлука за распуштање на општинска организација;
- му предлага на Конгресот кандидати за избор на пратеници во Собранието на Република Македонија и за претседател на државата, како и кандидати за органите на СДСМ;
- тргнувајќи од програмските определби за соодветно почитување на релевантните критериуми во процесот на кандидирање, се грижи за парламентарните и претседателските избори;
- донесува одлука за распишување на внатрешните избори и во Правилник ги утврдува критериумите и постапката за избор на членовите и органите;
- ја утврдува одговорноста на носителите на функции што ги избира;
- ги разгледува и утврдува годишните финансиски планови и извештаите за деловната политика на СДСМ;
- ги утврдува начинот и облиците на материјална поддршка на Партијата во смисла на член 12 став 1, 2 и 3.;
- ја води финансиската политика на СДСМ и управува со нејзиниот имот;
- формира Фонд за солидарност, чии надлежности ги утврдува со посебен Правилник;
- именува директор на Центарот за истражување и анализа, со мандат од 4 години, а неговите надлежности се утврдуваат со посебна одлука на Централниот одбор;

- именува директор за издавачка дејност и комуникации со јавноста, со мандат од 4 години, а неговите надлежности се утврдуваат со посебна одлука на Централниот одбор;
- основа постојани и повремени работни тела (одбори, комисии, проектни групи) чиј делокруг на работа се утврдува со одлуката за нивно основање;
- донесува одлуки за основање на посебни служби на СДСМ и други облици за вршење на својата дејност;
- донесува акт за висината и начинот на плаќањето на партиската членарина;
- донесува деловник за својата работа;
- избира Шеф на Изборен штаб;
- по потреба, решава и за други прашања сврзани со работата на СДСМ кои со Статутот или со друг општ акт не се ставени во надлежност на друг орган на СДСМ,

Во ингеренциите на Централниот Комитет на ВМРО-ДПМНЕ спаѓаат:

- утврдува предлог програма и Статут;
- избира и разрешува потпретседатели, генерален секретар на партијата и членови на Извршниот комитет на партијата;
- се грижи за реализирање на задачите утврдени на конгресот;
- утврдува идејно-политички задачи;
- го разгледува и усвојува извештајот на Извршниот комитет;
- дава иницијативи за разгледување на определени прашања на Конгресот;
- дава политички насоки за делување на комитетите;
- врши верификација на мандатите на членовите на Централниот комитет;
- одлучува за соработка и за заеднички настап со други политички партии;
- утврдува кандидати за избор на пратеници;

- го разгледува финансиското работење на партијата;
- врши измена и доплонување на Статутот меѓу два конгреса;
- на предлог на претседателот на партијата, формира организационен одбор и други тела за подготовка на Конгрес;
- донесува Деловник за својата работа;
- донесува Деловник за работа на општинските комитети и месните организации;
- Потврдува Деловници за организациона поставеност и работа на органите на униите и асоцијациите на партијата;
- донесува одлуки и други акти од својата надлежност; и
- формира и други комисии и тела.

5.3 ИЗВРШЕН ОДБОР/КОМИТЕТ

Извршниот Одбор во СДСМ односно Извршниот Комитет во ВМРО-ДПМНЕ е политичко-извршен орган, чии членови ги избира Централниот Одбор/Комитет и имаат мандат од 4 години. Со Извршниот Одбор во СДСМ раководи Претседателот, Заменик Претседателот или Генералниот Секретар, а во исклучителни ситуации и по овластување од Претседателот на партијата може и Потпретседател или член на Извршниот Одбор. Во ВМРО-ДПМНЕ работата на Извршниот Комитет ја координира Претседателот или Потпретседателите, а седниците ги свикува и со нив раководи и претседава Претседателот на партијата. Ингеренциите на Извршниот Одбор во СДСМ се следните:

- учествува во градењето и изразувањето на политичката волја на СДСМ;
- ги реализира заклучоците и ставовите на Централниот одбор што се однесуваат на организираноста и внатрешниот живот на СДСМ;

- ги обработува прашањата од внатрешен, организационен и кадровски карактер и е одговорен за ефикасното спроведување на професионалните работи за потребите на СДСМ;
- избира регионални координатори, по предлог на генералниот секретар;
- дава согласност за кандидати за членови на Извршниот одбор на Градската организација на СДСМ- Скопје
- утврдува кандидати за градоначалник и за советници за Советот на Градот Скопје, на предлог на Градската организација на СДСМ - Скопје;
- го води тековното финансиско и материјално работење на СДСМ и донесува соодветни одлуки и други акти;
- ги разгледува иницијативите, предлозите, мислењата и молбите што се упатени до него, односно што се однесуваат на организационите прашања на СДСМ;
- утврдува листата на кандидати за членови на надзорен одбор на Општинската организација.
- донесува акти и ги решава сите прашања од областа на работните односи на СДСМ;
- по потреба, формира работни групи за изработка и извршување на задачите од неговата надлежност и
- донесува деловник за својата работа.

Ингеренциите на Извршниот Комитет на ВМРО-ДПМНЕ се следните:

- донесува Деловник за работа на Извршниот комитет ;
- донесува одлука за основање на Градски комитет-Скопје, општински комитети, општински поткомитети, унии и асоцијации;
- Усвојува деловници за организациона поставеност и работа на органите на униите и асоцијациите на партијата ;
- го разгледува финансиското работење на Партијата и донесува финансиски план и годишна сметка;
- именува и разрешува претседател на Градскиот комитет-Скопје, претседатели на општинските комитети и претседатели на општинските поткомитети;

- именува и разрешува членови на Градскиот комитет-Скопје и на општинските комитети;
- именува и разрешува координатори на региони;
- донесува одлуки за бројот на регионите;
- врши избор на претседателите на униите, асоцијациите и форумите;
- донесува правилник за одговорноста на членовите на Партијата;
- основа дисциплинска комисија, која одлучува во втор степен;
- основа и други комисии и тела;
- донесува одлуки, заклучоци и други акти и
- на предлог на Претседателот донесува одлука за ангажирање на повремени советници на Извршниот комитет

5.4 ПРЕТСЕДАТЕЛ

Претседателот на партијата и во двете партии е орган кој се избира на Конгрес, со тајно гласање и со мандат од 4 години. Неговите ингеренции во СДСМ се следните:

- го претставува и застапува СДСМ;
- раководи со СДСМ меѓу седниците на неговите органи;
- учествува во градењето на политиката на СДСМ;
- ги свикува седниците на Централниот одбор, доколку на негово барање тоа не го направи Претседавачот на Централниот одбор.
- ги свикува седниците на Извршниот одбор,
- именува и разрешува претседатели на општинските организации и претседател на градската организација на Град Скопје, по претходно утврдена постапка од страна на Централниот одбор,
- предлага заменик претседател на СДСМ и
- извршува и други работи што му се ставени во надлежност со општите акти и со посебните одлуки на органите на СДСМ.

Во ВМРО-ДПМНЕ пак, Претседателот истовремено е и Претседател на Централниот Комитет и Извршниот Комитет и ги има следните ингеренции:

- ја претставува и застапува партијата;
- претседава на седниците на Централниот комитет, Извршниот комитет и Годишното собрание;
- донесува политички и други одлуки во име на партијата;
- се грижи за спроведување на Програмата, Статутот и другите акти на Партијата;
- активно учествува во креирањето на политиката на партијата;
- склучува договори и потпишува акти и други документи согласно Програмата и Статутот на ВМРО-ДПМНЕ;
- донесува одлука за назначување на потписници на жиро-сметката на партијата ;
- предлага избор и разрешување на потпретседатели и генерален секретар на партијата;
- предлага избор и разрешување на членови на Извршниот комитет;
- меѓу двата конгреса му предлага на Централниот комитет избор и разрешување на членови на Статутарна комисија и Надзорна комисија;
- утврдува термин за одржување на годишното собрание;
- може да запре извршување на одлуки и други акти на Извршниот комитет и на другите органи и тела на партијата и за тоа го известува Централниот комитет; и
- за својата работа поднесува извештај пред Централниот комитет еднаш годишно.

5.5 ЗАМЕНИК ПРЕТСЕДАТЕЛ

Заменик претседателот е орган кој постои во структурната поставеност само на СДСМ, се избира на Конгрес, на предлог на Претседателот и има мандат од 4 години, во рамки на мандатот на Претседателот на СДСМ, со право на повторен избор. Во неговите ингеренции спаѓаат:

- учествува во градењето на политиката на СДСМ;

- ја креира надворешно- политичката стратегија на партијата и спроведува редовни контакти со меѓународниот фактор;
- се грижи за промоција на политиките на партијата пред здруженијата на граѓани и други целни групи во општеството;
- го заменува претседателот на партијата во негово отсуство по претходно овластување добиено од претседателот на СДСМ
- извршува и други работи по претходно овластување добиено од претседателот на СДСМ

5.6 ГЕНЕРАЛЕН СЕКРЕТАР

Генерален Секретар е функција која ја имаат двете партии, и во двете се избира од Централниот Одбор/Комитет со мандат од 4 години, со таа разлика што во ВМРО-ДПМНЕ се избира на предлог на Претседателот на партијата, а во СДСМ од редот на членовите на Централниот Одбор и е неспоива со функција во извршната власт. Ингеренциите на Генералниот Секретар во СДСМ се:

- го организира внатрешниот живот, се грижи за следењето и извршувањето на одлуките, ставовите и заклучоците на органите на СДСМ;
- ги подготвува седниците на органите на СДСМ;
- ја води единствената база на податоци на членовите на СДСМ;
- учествува во градењето на политиката на СДСМ;
- се грижи за кадровските прашања на СДСМ;
- се грижи за финансиското работење;
- предлага регионални координатори;
- после секоја седница на ЦО задолжително ги свикува претседателите на ОО заради информирање за заклучоците и
- дава насоки за работа на организациониот секретар.

Ингеренциите на Генералниот Секретар на ВМРО-ДПМНЕ се следните:

- учествува во работата на Централниот и Извршниот комитет;

- ја води и организира архивската евиденција и документација на Партијата;
- го организира подготвувањето на седниците на Централен комитет, Извршен комитет, Годишното собрание и други седници на органите на Партијата;
- ја следи и контролира работата на секретарите на општинските комитети, општинските поткомитети и Градскиот комитет на ВМРО-ДПМНЕ-Скопје;
- го следи и евидентира извршувањето на оперативно-политичките ставови, одлуки и заклучоци на партијата;
- ја организира административната подготовка на Конгресот; и
- врши други работи што ќе ги добие како задачи од Претседателот на партијата, Централниот комитет и Извршниот комитет.

5.7 НАДЗОРЕН ОДБОР/СТАТУТАРНА КОМИСИЈА И НАДЗОРНА КОМИСИЈА ЗА ФИНАНСКО-МАТЕРИЈАЛНО РАБОТЕЊЕ

И двете партии имаат органи за надзор над финансиското и статутарното работење, со таа разлика што во СДСМ тоа е еден орган, а во ВМРО-ДПМНЕ два. Надзорниот одбор на СДСМ ја разгледува финансиската и деловната активност на Партијата и на сите нејзини облици на организирање; ја оценува статутарноста на актите и одлуките; дава толкување на Статутот меѓу 2 седници на Конгресот. Статутарната Комисија во ВМРО-ДПМНЕ е задолжена за изготвување и толкување на статутот на партијата, а Надзорна Комисија за финансиско-материјално работење, која е задолжена за надзор на финансиско-материјалното работење на партијата.

И во двете партии овие органи се избираат од Конгресот, со мандат од 4 години и сами го носат Деловникот за својата работа, со таа разлика што во СДСМ се избира на предлог на Централниот Одбор, а во ВМРО-ДПМНЕ на предлог на Претседателот на партијата.

5.8 ПОТПРЕТСЕДАТЕЛИ

Потпретседателите и во двете партии ги бира Централниот Одбор/Комитет на предлог на Претседателот на партијата, со мандат од 4 години. Во ВМРО-ДПМНЕ согласно статутот, Потпретседателите вршат работа од делокругот на Претседателот на партијата, што тој ќе им ја довери со посебно овластување, додека пак во СДСМ нивните ингеренции се утврдуваат со одлука на Централниот Одбор, на предлог на Претседателот на партијата. Тие по функција се членови на Извршниот Одбор/Комитет на партијата.

5.9 ОРГАНИЗАЦИОНЕН СЕКРЕТАР/ПОТСЕКРЕТАРИ

За поддршка на работата на Генералниот Секретар, двете партии имаат различни функции. Во СДСМ тоа е Организационен Секретар, професионална функција и неспоива со која било друга јавна функција или професија. Организационениот Секретар насоките за својата работа ги добива од Генералниот Секретар на СДСМ. Во ВМРО-ДПМНЕ пак, на предлог на Генералниот секретар, Извршниот комитет назначува и разрешува потсекретари, кои вршат работи од надлежност на генералниот секретар, кои ќе им ги довери со посебни напатствија. Тие и одговараат за својата работа пред Генералниот Секретар на ВМРО-ДПМНЕ.

5.10 ОПШТИНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ/КОМИТЕТИ

Општинските организации/комитети претставуваат форма на територијална организираност на партиите. Тие се структурно организирани на територија на една општина. Критериумите за нивно основање, структура и начин на работа се различно пропишани во двете партија. Во СДСМ тие се дел од статутот како највисок акт во партијата, додека пак во ВМРО-ДПМНЕ се пропишуваат во деловник кој го усвојува Централниот Комитет на партијата. Одлуката за нивно основање во СДСМ ја носи Централниот Одбор, а во ВМРО-ДПМНЕ Извршниот Комитет.

5.10.1 Општинска Организација на СДСМ

Минималниот број на членови за основање на Општинска Организација на СДСМ е 30. Нејзини органи се: Конференција, Претседател, Извршен одбор и Надзорен одбор. Конференцијата е највисок орган на Општинската организација и ја сочинуваат: претседателот на Општинската организација на СДСМ; членовите на Извршниот и на Надзорниот одбор на Општинската организација на СДСМ; претседателите на Месните одбори; советниците на СДСМ во Советот на општината; членовите на Централниот одбор на СДСМ, Надзорниот одбор на СДСМ, пратениците, министрите, замениците-министри од соодветната Општинска организација на СДСМ, претседателот на ЛК СДММ, координаторот на Форум на жени на СДСМ и градоначалникот, доколку е од редовите на СДСМ.

Конференцијата на Општинската организација се свикува најмалку еднаш годишно, со одлука на Извршниот одбор на Општинската организација, а секоја четврта година се состанува на изборна седница. Таа се свикува задолжително пред Локалните избори, со цел да се утврдат кандидати за органите на локалната самоуправа и по локалните избори заради анализа на изборните резултати и изјаснување за довербата во избраните органи на Општинската организација со оглед на изборните резултати. Мандатот на делегатите на Конференцијата е 4 години и сите измени што се прават, се прават во рамки на тој мандат. Ингеренциите на Конференцијата на Општинската Организација се следните:

- учествува во градењето и остварувањето на Програмата на Партијата;
- избира претседавач на Конференцијата, со мандат од една година, без право на повторен избор;
- на предлог на претседателот на општинската организација избира членови на Извршниот одбор на Општинската организација;
- избира членови на Надзорниот одбор на Општинската организација;
- избира делегати за Конгресот - Конвенцијата на СДСМ, според одлуката за составот на Конгресот - Конвенцијата;

- доколку Општинската организација е од територијата на градот Скопје, избира членови на Градскиот одбор на Градската организација на СДСМ-Скопје, според одлуката на ИО на СДСМ - предлага кандидати за органите на СДСМ;
- утврдува кандидати за органите на локалната самоуправа;
- еднаш годишно расправа по извештајот на Претседателот и Извршниот одбор на Општинската организација на СДСМ;
- расправа за извештаите на органите на СДСМ;
- донесува деловник за својата работа;
- по потреба, разгледува и други прашања сврзани со работата на Партијата

Претседателот на Општинската Организација е именуван од Претседателот на партијата, со мандат од 4 години и ги има следните ингеренции:

- ја претставува и застапува Општинската организација;
- раководи со Општинската организација меѓу седниците на Извршниот одбор;
- учествува во градењето на политиката на СДСМ;
- предлага членови на Извршниот одбор на Општинската организација;
- ги свикува и претседава со седниците на Извршниот одбор на Општинската организација;
- еднаш годишно поднесува извештај до конференцијата на Општинската организација на СДСМ;
- еднаш месечно задолжително ги свикува претседателите на Месните одбори заради информирање за заклучоците и
- извршува и други работи што му се ставени во надлежност со деловникот за работа и со посебни одлуки и акти на Извршниот одбор на Општинската организација и на другите органи на СДСМ.

Извршниот Одбор на Општинската Организација го сочинуваат Претседателот на Општинската Организација и 10 до 18 членови на Извршниот Одбор кои ги избира Конференцијата, со мандат од 4 години. Извршниот Одбор на Општинската Организација од својот состав избира секретар на Општинската Организација, на предлог на Претседателот на Општинската организација. Со неговата работа претседава Претседателот на Општинската Организација, а во неговите ингеренции спаѓаат следните:

- раководи со Општинската организација меѓу две конференции;
- се грижи за извршување на одлуките на конференцијата и на повисоките органи на партијата;
- за време на траењето на мандатот на органите на локалната самоуправа донесува одлука за изборни коалицирања на локално ниво, по претходна консултација со ИО на ЦО на СДСМ;
- дава политички оценки и потврдува политички ставови;
- учествува во креирањето на кадровската политика на локално ниво
- донесува одлука за основање, распуштање и укинување на месен одбор;
- предлага листа на кандидати за членови на Надзорен одбор, по спроведената постапка врз основа на одлука на ЦО на СДСМ, до Извршниот одбор на СДСМ, односно Конференцијата на Општинската организација;
- донесува одлуки за основање на интересовни облици на организирање на општинско ниво;
- донесува деловник за својата работа;
- подготвува и задолжително доставува до генералниот секретар на СДСМ Извештај за состојбата со евиденцијата на членството и членарината;
- расправа и решава за други прашања што се во негова надлежност и што произлегуваат од програмските и статутарните одредби на партијата;
- најмалку еднаш годишно расправа по извештајот на советничката група на СДСМ во Советот на општината;
- еднаш годишно поднесува извештај до конференцијата на Општинската организација.

Надзорниот Одбор на Општинската Организација на СДСМ се состои од 5 члена, кои ги бира Конференцијата, имаат мандат од 4 години и од своите редови избираат Претседател на Надзорниот Одбор. Надзорниот Одбор е задолжен да ја оценува статутарноста на актите и на одлуките, ја контролира финансиската и деловната активност на организацијата и изготвува годишен извештај кој го доставува до генералниот секретар на СДСМ, а на конференцијата и поднесува извештај за својата работа.

5.10.2 Општински Комитет на ВМРО-ДПМНЕ³⁹

Општинскиот комитет е највисок орган на местните организации во општината, односно општините, кој се формира со одлука на Извршниот Одбор на ВМРО-ДПМНЕ.

Членови на општинскиот комитет се:

- претседателите на комитетите на изборни единици;
- претседателот на општинскиот комитет на Унијата на млади сили на ВМРО-ДПМНЕ;
- претседателот на Унијата на жените на ВМРО-ДПМНЕ;
- претседателот на Унијата на ветераните на ВМРО-ДПМНЕ;
- претседателот на Советот на ВМРО-ДПМНЕ;
- секретарот на општинскиот комитет;
- касиерот на општинскиот комитет;
- градоначалникот на Општината;
- координаторот на советничката група;
- пратениците избрани во Собранието на РМ од подрачјето на Општината.

Со општинскиот комитет раководи претседател. Општинскиот комитет ги има следните надлежности:

- донесува програма за работа на комитетот;
- поднесува годишен извештај за остварувањето на програмата на општинскиот комитет;
- донесува буџет;
- донесува периодична и годишна сметка и ги доставува до Секретарот на партијата во законски определениот рок:-донесува одлуки за трошење на средствата од буџетот на општинскиот комитет, отвора жиро сметка;

³⁹ http://rasadnik-vmro-dpmne.weebly.com/uploads/1/4/0/4/14043295/delovnik_za_rabota_na_mestnite_komiteti.pdf

-униите, асоцијациите и Советот на ВМРО-ДПМНЕ се должни еднаш годишно или на барање на општинскиот комитет да поднесат извештај за својата работа;

-зазема ставови за идејно-политичката активност на членовите и местните организации и го насочува нивното дејствување кон суштествените идејно-политички прашања од интерес на Партијата;

-создава услови со кои се обезбедува сестрано вклучување и постојано ангажирање на сите членови на подрачјето на општината;

-утврдува кандидати за избор на одборници со претходно добиена согласност од кадровската комисија на Партијата;

-на предлог на претседателот на општинскиот комитет, општинскиот комитет избира и разрешува координатор и заменик координатор на Советничката група со мнозинство гласови од вкупниот број членови;

-го насочува дејствувањето на советниците кога предмет на расправа на седниците на Советот на општината се значајни прашања со цел да се изгради единствен став;

-претресува прашања што се од суштинско значење за Партијата и дава предлози за нивно разгледување пред повисоките органи на Партијата;

-донесува одлука за основање на местен комитет. Во одлуката се дефинираат населените места кои ги опфаќа местниот комитет, седиштето на местниот комитет и името на местниот комитет;

-донесува одлука за спроведување избор во местниот комитет;

-ги верификува мандатите на претседателите на местните комитети;

-може да разреши претседател на местен комитет согласно одредбите од Деловникот;

-основа дисциплинска комисија;

-основа комисии и други работни тела.

Извршниот комитет на Партијата на предлог на Претседателот на партијата, од претседателите на комитетите на изборните единици, во секоја општина именува и разрешува претседател на општински комитет. Претседателот на општинскиот комитет во рамките на своите права и должности:

-го претставува општинскиот комитет;

-свикува седници и претседава со нив;

-потпишува акти што ги донесува општинскиот комитет и се грижи за нивно извршување;

-спроведува одлуки и други акти донесени од повисоките органи на Партијата;

-се грижи за остварување на програмата на Партијата и Програмата за работа на општинскиот комитет;

-се грижи за доследно применување на Деловникот за работа на општинскиот комитет;

-се грижи и ја координира работата на комитетот на изборната единица;

-се грижи за финансиското работење на општинскиот комитет;

-создава материјални и просторни услови за непречено работење на општинскиот комитет;

-именува и разрешува секретар и касиер на општинскиот комитет;

-врши и други работи во согласност со Деловникот

Потпретседателот на општинскиот комитет врши определени работи од делокругот на претседателот што тој ќе му ги довери. Секретарот е именуван од Претседателот на Општинскиот комитет и ги има следните ингеренции:

-помага на претседателот на општинскиот комитет во подготвувањето и

организирањето на седниците на општинскиот комитет;

-се грижи за обезбедување и доставување на материјали потребни за работа на општинскиот комитет;

-доставува заклучоци и други акти до надлежни органи;

-води записник на седниците на општинскиот комитет;

-води архива на општинскиот комитет;

-ја надгледува работата на секретарите на комитетите на изборните единици за што редовно го известува претседателот на општинскиот комитет;

-врши и други работи што ќе му ги довери претседателот на општинскиот комитет;

6 РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТАТА

За потребите на овој труд беше реализирана и анкета, преку онлајн истражување на јавното мислење⁴⁰, со цел да се измери перцепцијата на јавноста и нивната запознаеност со начинот на избор на носители на функции во партиите, како и нивното мислење за потребата од користење на научните методи на менаџмент на човечки ресурси во партиите. Истражувањето опфати 552 испитаници, со различна полова, старосна, етничка и партиска припадност.

Табела 1. Структура на испитаници по возраст

Возраст	%	# на одговори
18 – 25	4.9%	27
26 – 45	68.7%	379
46 – 64	25.0%	138
65 +	1.4%	8
Вкупно	100.0%	552

Табела 2. Структура на испитаниците по етничка припадност

Етничка припадност	%	# на одговори
Албанец/ка	3.3%	18
Бошњак/чка	1.1%	6
Бугар/ка	0.4%	2
Влав/инка	2.7%	15
Друго	1.3%	7
Македонец/ка	87.5%	483
Ром/ка	0.4%	2
Србин/ка	2.7%	15
Турчин/ка	0.2%	1
Хрват/ка	0.4%	2
Црногорец/ка	0.2%	1
Вкупно	100.0%	552

⁴⁰ Анкетните прашања во Прилог 3

Табела 3. Структура на испитаниците по однос на пол

Пол	%	# на одговори
женски	54.0%	298
машки	46.0%	254
Вкупно	100.0%	552

Табела 4. Структура на испитаниците по однос на членување во политичка партија

Член на партија	%	# на одговори
да	59.6%	329
не	40.4%	223
Вкупно	100.0%	552

Со цел да се добие слика дали испитаниците се запознаени со терминот менаџмент на човечки ресурси, првото ориентационо прашање на истражувањето беше „Запознати ли сте со терминот „Менаџмент на човечки ресурси?“. Од испитаниците 496 или 89,9% одговориле дека се запознати, а само 10,1 % или 56 испитаници дека не се запознати со овој термин.

Табела 5. Одговори на прашањето „Запознати ли сте со терминот „Менаџмент на човечки ресурси“?“

Запознати ли сте со терминот „Менаџмент на човечки ресурси“?		
	%	# на одговори
Да	89.9%	496
Не	10.1%	56
Вкупно	100.0%	552

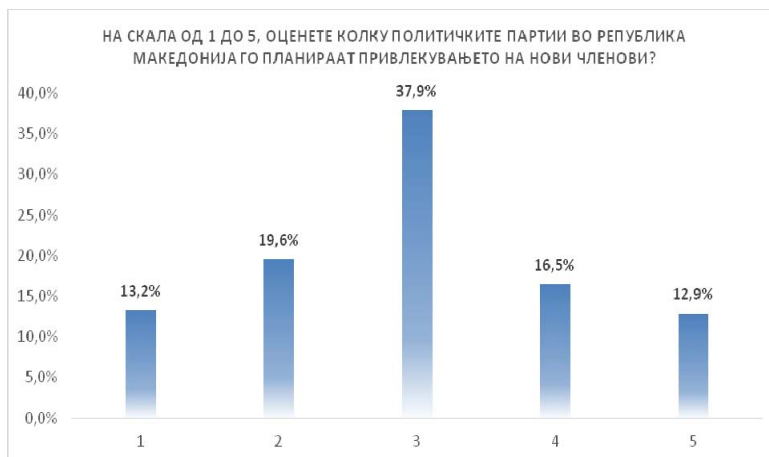
Запрашани да оценат колку политичките партии во Република Македонија го планираат привлекувањето на нови членови на скала од 1 (воопшто не го планираат) до 5 (целосно го планираат), најголемиот дел од испитаниците сметаат дека партиите не го планираат привлекувањето и регрутирањето на нови членови. Односно 13,2 % го

оцениле планирањето на привлекување нови членови со оцена 1 (воопшто не го планираат); 19,6 % со оцена 2; 37,9 % со оцена 3; 16,5% со оцена 4 и 12,9% со оцена 5; или само 29,4% или нецели 30% од испитаниците дале позитивна оцена на ова прашање. Притоа, од оние кои дале позитивна оцена само 23,7% се членови на политичка партија, односно и поголемиот дел од партиските членови сметаат дека партиите не водат планирано привлекување на нови членови.

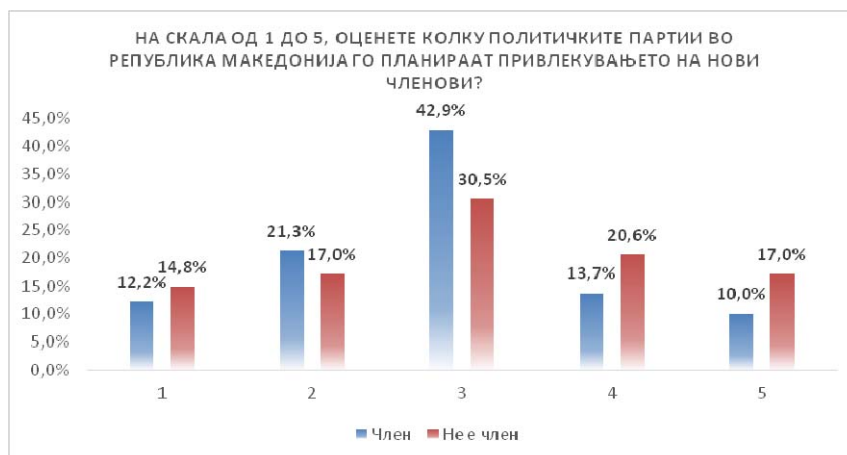
Табела 6. Одговори на прашањето: „На скала од 1 до 5, оценете колку политичките партии во Република Македонија го планираат привлекувањето на нови членови.“

Оцена	%	# на одговори
1	13.2%	73
2	19.6%	108
3	37.9%	209
4	16.5%	91
5	12.9%	71
Вкупно	100.0%	552

Графикон 1. Преглед на одговори на прашањето „На скала од 1 до 5, оценете колку политичките партии во Република Македонија го планираат привлекувањето на нови членови.“



Графикон 2. Преглед на одговори на прашањето „На скала од 1 до 5, оценете колку политичките партии во Република Македонија го планираат привлекувањето на нови членови.“, по однос на членување во политичка партија



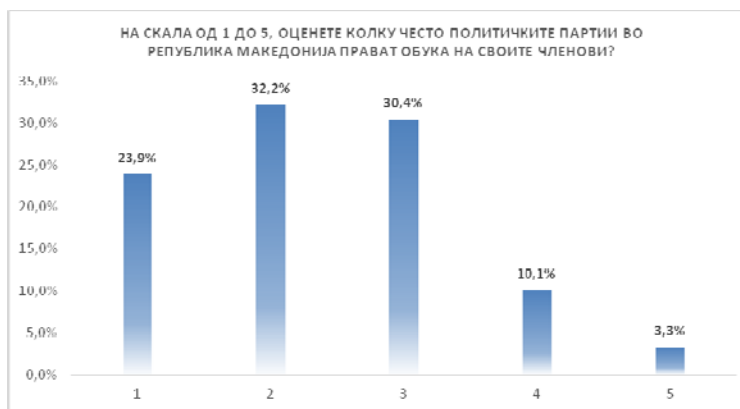
Одговорите на ова прашање укажуваат дека мнозинството од испитаниците сметаат дека политичките партии не ги остваруваат првите две фази од процесот⁴¹ на менаџмент на човечки ресурси, планирање и регрутација на човечки ресурси. Фазата планирање на човечки ресурси опфаќа правење на план од страна на менаџментот на компанијата во однос на тоа какви кадри ќе им бидат потребни за пополнување на различни позиции во согласност со планот за развој и целите на компанијата. Во однос на партиите, тоа би значело планирање какви кадри ќе им бидат потребни за остварување на нивните цели и програма. Втората фаза, регрутација, означува привлекување на потребните кадри, во случајот на компаниите за вработување, а во случајот на партиите за зачленување или активно вклучување во реализација на нивната програма.

Третата фаза од процесот на менаџмент на човечки ресурси претставува обука на кадрите. Таа ги опфаќа сите подготовки на кадрите за да можат ефикасно и ефективно да ја обавуваат својата работа. Во случајот со политичките партии таа би опфаќала едукација на кадрите за обавување на функциите на кои се избрани или именувани. Прашани да оценат колку често партиите прават обуки за своите членови на скала од 1 (воопшто не прават) до 5 (постојано прават), одговорите повторно

⁴¹Проф. Др. Гоцевски, Т. (2015), *Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски Факултет Скопје

покажуваат дека испитаниците сметаат дека партиите недоволно прават обуки за своите членови. Имено, оцените на прашањето се следните:

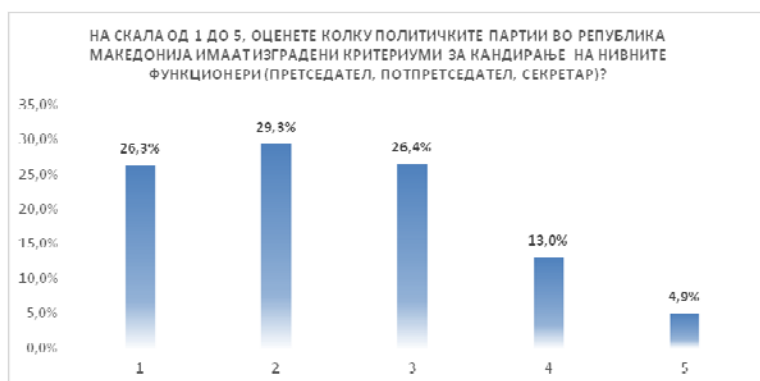
Графикон 3. Преглед на одговори на прашањето „На скала од 1 до 5, оценете колку често политичките партии во Република Македонија прават обука на своите членови“



Односно само 13,4% дале позитивна оценка (3,3% од испитаниците оцениле дека партиите постојано прават обуки за своите кадри и 10,1 % оцениле дека партиите повремено не прават обуки), односно помалку од 20% од испитаниците сметаат дека партиите ги прават потребните обуки на членовите. Од друга страна пак 56,1% дале негативна оцена, односно повеќе од половина од испитаниците сметаат дека партиите не овозможуваат соодветна обука на своите своите кадри, односно 32,2% од испитаниците дале оцена 2 (повремено прават обуки), а 23,9% сметаат дека партиите воопшто не прават обуки (оцена 1). Ова покажува дека испитаниците во најголема мера сметаат дека партиите не се грижат доволно за соодветна обука и надградување на своите кадри.

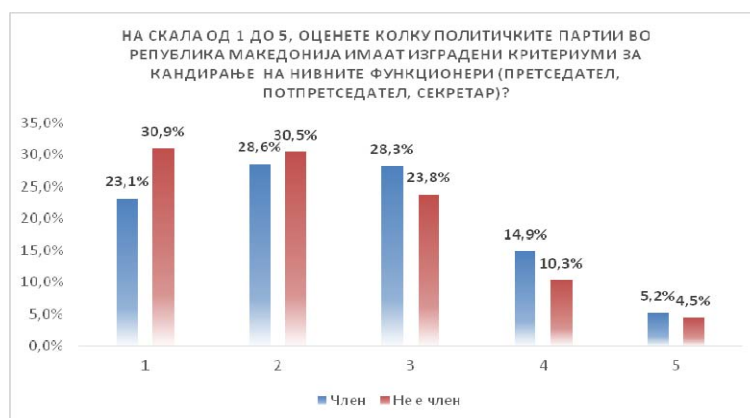
На барањето „На скала од 1 (воопшто немаат) до 5 (целосно имаат), оценете колку политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за кандидирање на нивните функционери (претседател, потпретседател, секретар)?“, само 17,9 % од испитаниците дале позитивна оцена, односно 13 % дале оцена 4 (дале оцена дека делумно имаат изградени критериуми), а 4,9% дале оцена 5 (целосно имаат изградени критериуми). Останатите испитаници дале оцена 1 (воопшто немаат изградени критериуми)(26,3%), 2 (делумно немаат изградени критериуми) (29,3%) или 3 (не знам или немам став) (26,4%).

Графикон 4. „На скала од 1 (воопшто немаат) до 5 (целосно имаат), оценете колку политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за кандидирање на нивните функционери (претседател, потпретседател, секретар)?“



Од оние кои дале позитивна оценка 13,6% се партиски членови, односно од партиските членови 14,9% дале оцена 4, а 5,2% дале оцена 5, што покажува дека партиските членови во поголем број од неопределените сметаат дека има изградени критериуми.

Графикон 5. „На скала од 1 (воопшто немаат) до 5 (целосно имаат), оценете колку политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за кандидирање на нивните функционери (претседател, потпретседател, секретар)?“, споредни припадност на политичка партија



На барањето „На скала од 1 (воопшто немаат) до 5 (целосно имаат), оценете колку политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за избор на кандидатите за јавни функции (министри, пратеници, советници, градоначалници),

позитивна оценка дале уште помал број од испитаниците. Односно само 6,7% дале оцена 4 (делумно имаат изградени критериуми), а 3,4% дале оцена 5 (целосно имаат изградени критериуми). Или сумарно само 10,1% од испитаниците сметаат дека партиите имаат изградено критериуми за избор на носители на јавни функции.

Графикон 6. „На скала од 1 (воопшто немаат) до 5 (целосно имаат), оценете колку политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за избор на кандидатите за јавни функции (министри, пратеници, советници, градоначалници)



Во однос на тоа кои карактеристики треба да ги исполнува кандидат/ка за раководна функција испитаниците издвоиле 5 карактеристики и тоа по следниот распоред:

- Знаење/Стручност – 24,9%
- Чесност – 21,1%
- Транспарентност – 19,9%
- Посветеност – 17,9%
- Исполнителност – 14,3%

Графикон 7. Одговори на прашањето „Кои карактеристики треба да ги исполнува кандидат/ка за раководна функција?“



Одговорите на ова прашање укажуваат какви карактеристики, според испитаниците, треба да поседуваат носителите на раководни функции. Имајќи во предвид дека политичките партии тежнеат да ги придобијат симпатиите и гласот на избори на граѓанте, овие карактеристики во некоја мера може да се сметаат и како критериум за избор на кандидатите.

Најголемиот дел од испитаниците сметаат дека критериумите за избор на носители на партиски и јавни функции треба да бидат содржани во статутите на партиите. Односно дури 66,1% изјавиле дека целосно се согласуваат со изјавата „Критериумите за избор на раководните позиции во политичките партии треба да бидат утврдени во статутот на партијата“, а дополнителни 23% делумно се согласуваат со оваа изјава. Имајќи во предвид дека статутите на партиите се најлесно достапни документи, резултатите од одговорите на ова прашање може да се толкуваат и како желба на испитаниците да бидат запознати со критериумите за избор на носители на партиски и јавни функции.

Графикон 8. Преглед на прашањето „Критериумите за избор на носители на партиски и јавни функции треба да бидат содржани во статутите на партиите.“



Истиот процент на испитаници (66,1%) се согласува целосно и со изјавата „Партиите треба да градат кадровска политика со критериуми и статутарни решенија за определување на позиции на кадрите на долг рок“, а 24,8% од испитаниците делумно се согласуваат. Или вкупно околу 91% од испитаниците сметаат дека партиите треба да водат долгорочна кадровска политика. Одговорите на ова прашање укажуваат дека испитаниците сметаат дека партиите треба да воспостават сериозен долгорочен систем на менаџирање на човечките ресурси, почнувајќи од планирање на потребните човечки ресурси, нивна регрутација, нивно водење, обучување и унапредување, па до нивно кандидирање.

Графикон 9. Партиите треба да градат кадровска политика со критериуми и статутарни решенија за определување на позиции на кадрите на долг рок



Најголемиот дел од испитаниците смета дека во менаџирањето на кадри во партиите треба да се води сметка да се вклучени луѓе од сите возрасти. Односно 73,7% целосно се согласуваат со изјавата „Менаџирањето со кадрите во политичката партија треба да се базира на мотивацијата на кадрите од сите возрасти“, а дополнителни 21,6% делумно се согласуваат. Или сумарно 95,3% сметаат дека е значајно партиите да ги мотивираат сите старосни структури во државата. Одговорите на ова прашање укажуваат дека испитаниците се свесни за потребата на репрезентативност на политичките партии преку вклучување на луѓе од различни возрасти во своите структури.

Графикон 10. Преглед на одговори на прашањето „Дали менаџирањето со кадрите во политичката партија треба да базира на мотивацијата на кадрите од сите возрасти“



Најголемиот дел од испитаниците се убедени дека партиите треба да започнат со обука своите кадри уште во подмладокот. Имено, на изјавата „Обуката на подмладокот на партиите е основа за градење на добра кадровска база во партијата.“, 83% од испитаниците се изјасниле дека „целосно се согласуваат,“ и дополнителни 14,1% дека „делумно се согласуваат“. Ова покажува дека дури 97,1 % од испитаниците сметаат дека партиите треба да ја почнат подготовката на своите кадри уште во млади години, градејќи на тој начин кадри кои ќе бидат доволно вешти и искусни да се носат со предизвиците на раководните функции, и партиски и јавни. Истовремено оваа изјава покажува дека испитаниците сметаат дека треба кандидатите за носители на функции да имаат соодветна обука и знаења уште пред да дојдат како кандидати за сериозни и одговорни партиски и јавни функции.

Графикон 11. Дали обуката на подмладокот на партиите е основ за водење на добра кадровска база во партијата

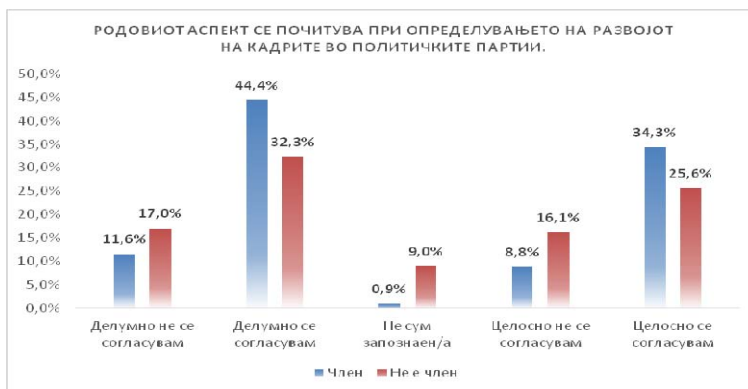


Во однос на почитувањето на родовиот аспект при определувањето на развојот на кадрите во политичките партии 69,5% сметаат дека се почитува, целосно или делумно, 25,6% сметаат дека не се почитува, а 4,2 % не се запознаени. Она што е интересно е дека партиските членови се во поголема мера убедени дека се почитува родовиот аспект, што би можело да значи дека партиите родовата застапеност во политиката не ја комуницираат добро во јавноста. Исто така, за ваквата перцепција во голема мера придонесува и јавното зголемување на квотите за застапеност на помалку застапениот пол од 30% на 40%, кое зголемување беше прикажано во јавноста како огромен успех кон постигнување на родовата еднаквост.

Графикон 12. Преглед на одговори на прашањето „Родовиот аспект се почитува при определувањето на развојот на кадрите во политичките партии“

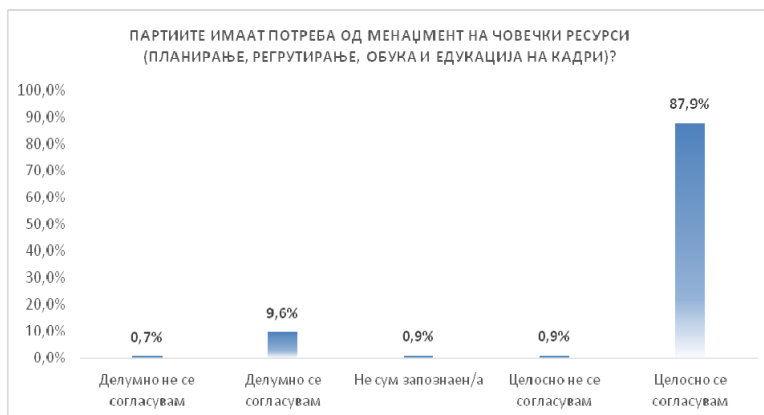


Графикон 13. Преглед на одговори на прашањето „Родовиот аспект се почитува при определувањето на развојот на кадрите во политичките партии“, според припадност или не на партија



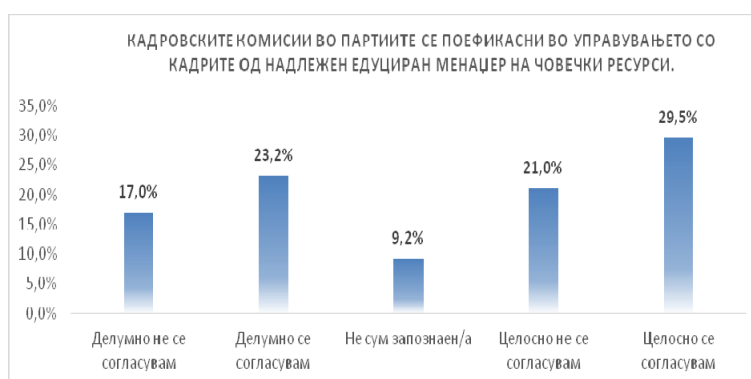
Дополнително на одговорите дали партиите добро ги менаџираат своите кадри, од испитаниците беше побарано да одговорат дали сметаат дека партиите имаат потреба од менаџмент на човечки ресурси (планирање, регрутирање, селекција, обука или едукација на кадри и оценување). Во однос на оваа изјава скоро сите испитаници одговориле дека сметаат дека на партиите им е потребен менаџмент на човечки ресурси со сите свои фази и карактеристики. Имено, 97,5 % од испитаниците одговориле дека се согласуваат со изјавата „Партиите имаат потреба од менаџмент на човечки ресурси (планирање, регрутирање, обука и едукација на кадри)“, целосно или делумно, само 1,6% се изјасниле дека не се согласуваат, делумно или целосно, а 0,9% се изјасниле дека не се запознаени. Имајќи во предвид дека околу 90% од испитаниците веќе се изјасниле дека се запознати со концептот на менаџмент на човечки ресурси, резултатите од одговорите на ова прашање може да се сметаат како индикатор дека испитаниците сметаат дека користењето на овој концепт од страна на партиите ќе придонесе за нивна и поголема успешност на нивните кадри.

Графикон 14. „Партиите имаат потреба од менаџмент на човечки ресурси (планирање, регрутирање, обука и едукација на кадри)“



Во однос на тоа дали партиска кадровска комисија е поефикасна во управувањето на човечките ресурси во партиите од надлежен едуциран менаџер на човечки ресурси, испитаниците во поголема мера сметаат дека кадровска комисија на партијата подобро би управувала со нејзините човечки ресурси. Имено, 52,7% сметаат дека кадровска комисија на партијата е поефикасна, 31% не се согласуваат со оваа изјава, а 9,2% изјавиле дека не се запознаени. Според анализата на одговорите очигледно е дека испитаниците претпочитаат група на луѓе да одлучуваат за кадровските прашања, наместо поединец, дури и ако е тој специјално обучен за тоа.

Графикон 15. Дали партиска кадровска комисија е поефикасна во управувањето на човечките ресурси во партиите од надлежен едуциран менаџер на човечки ресурси



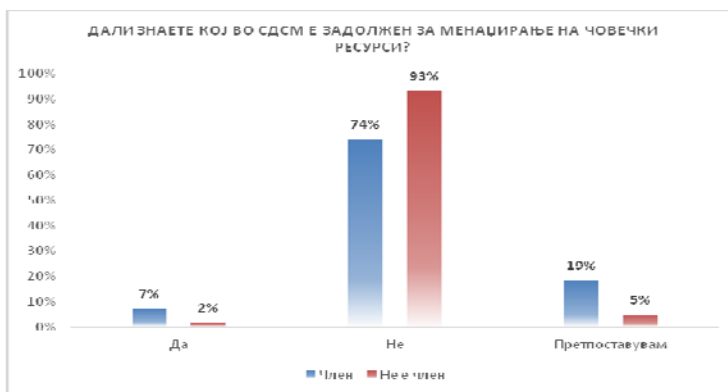
На прашањето „Дали знаете кој во СДСМ е одговорен за менаџирање на човечки ресурси?“ дури 81,9 % од испитаниците одговориле дека не се запознаени, 13% дека

претпоставуваат, а само 5,1% одговориле дека знаат. Од оние кои се партиски членови дури 74% се изјасниле дека не знаат, 19% дека претпоставуваат, а само 7% дека знаат.

Графикон 16. „Дали знаете кој во СДСМ е одговорен за менаџирање на човечки ресурси?“



Графикон 17. „Дали знаете кој во СДСМ е одговорен за менаџирање на човечки ресурси?“, според припадност или не на партија



Од испитаниците кои одговориле со „да“ или „претпоставувам“ побаравме да наведат име или функција на кого мислат и ги добивме следните одговори:

Табела 7. Доколку на претходното прашање одговоривте „да“ или „претпоставувам“ наведете го името или функцијата на личноста.

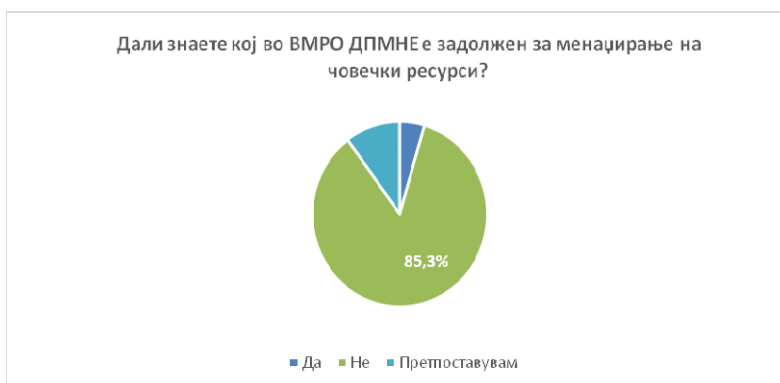
	%	# на одговори
Претседател	19,1%	13
Кадровска комисија	2,9%	2

Носители на највисоки функции	66,2%	45
Органи на партијата на централно и локално ниво	11,8%	8
Total	100.0%	68

Како што се гледа од резултатите најголем дел од испитаниците (66,2 %) сметаат дека носителите на највисоките функции се одговорни за менаџирање на човечките ресурси во СДСМ, меѓу кои ги наведуваат Претседателот на партијата, Заменик Претседателката на партијата, Потпретседателите и Генералниот Секретар, како и Организациониот Секретар. Дополнително, 19,1 % од испитаниците сметаат дека Претседателот лично одлучува за сите кадровски прашања, 11,8 % сметаат дека тоа го прават органите на партијата на централно и локално ниво, а само 2,9 % од нив сметаат дека кадровските комисии се одговорни за менаџирање на човечките ресурси.

На прашањето „Дали знаете кој во ВМРО ДПМНЕ е задолжен за менаџирање на човечки ресурси?“ одговорите се слични, односно 85,3% од испитаниците одговориле дека не знаат, само 4,5% дека знаат и 10,1% одговориле дека претпоставуваат.

Графикон 18. „Дали знаете кој во ВМРО ДПМНЕ е задолжен за менаџирање на човечки ресурси?“



Од оние испитаници кои одговориле со „да“ или „претпоставувам“, 20 % сметаат дека за кадровската политика во ВМРО ДПМНЕ е одговорен Претседателот на партијата, 1,5 % сметаат дека е тоа кадровската комисија, 7,7 % се изјасниле за

органите на партијата на централно и локално ниво, додека најголем дел од испитаниците (70,8 %) сметаат дека се тоа носителите на највисоките функции. Како и за СДСМ, и за ВМРО ДПМНЕ испитаниците ги навеле или името или функцијата на Претседателот, Потпретседателите и Генералниот Секретар.

Табела 8. Доколку на претходното прашање одговорите „да“ или „претпоставувам“ наведете го името или функцијата на личноста.

	%	# на одговори
Претседателот	20.0%	13
Кадровска комисија	1,5%	1
Носители на највисоки функции	70,8%	46
Органи на партијата на централно и локално ниво	7,7%	5
Total	100.0%	65

Одговорите на овие прашања јасно ја покажуваат перцепцијата на испитаниците дека во партиите за кадровските прашања одлучуваат поединци или мала група на одбрани луѓе кои се наоѓаат на одредени позиции, наместо дефиниран и разработен систем на менаџмент на човечки ресурси.

7 АНАЛИЗА НА ИНТЕРВЈУА

За потребите на истражувањето и добивање на слика како се одвива одлучувачкиот процес во политичките партии, беа реализирани 34 интервјуа со носители на функции и членови во двете партии. Притоа се водеше сметка интервјуираните да претставуваат:

- различни нивоа на одлучување во партиските структури (1 претседател, 1 заменик претседател, 3 потпретседатели, 7 членови на Извршен Одбор на Централно ниво, 1 носител на функција на регионално ниво, 11 носители на функции на општинско ниво, 4 носители на функции на местно ниво и 6 членови на партија без функција)

- различни нивоа на јавни функции (15 пратеници, 1 министер, 10 советници во општини)
- рамномерна полова застапеност (18 жени, 16 мажи)

Интервјуата беа реализирани според однапред подготвен Протокол за интервју⁴² и со носители на функции (и партиски и јавни) од различни нивоа на структурна организација на партиите.

Од анализата на разговорите може да се заклучи дека воглавно периодот на прилагодување на новоизбрана јавна функција варира во зависност од искуството на кандидатот, и професионално и политичко. Оние кандидати кои веќе имале стекнато политичко искуство низ органите на партиите (напредувајќи постапно, од пониски кон повисоки позиции), многу полесно и за пократко време се прилагодуваат на новоизбрана јавна функција, без оглед на тоа дали имаат професионално искуство и какво. Тие сметаат дека периодот во партиските структури им претставувал период на неформално учење за процесите на одлучување, општествената структура и ингеренциите на државните институции на централно и локално ниво, како и можност за стекнување на управувачки вештини (вештини за добро менаџирање на време, организирање на настани, презентациски вештини, лидерски вештини и сл). Од друга страна пак, носителите на јавни функции кои имаат големо професионално искуство, но никакво политичко искуство, имале проблем да се прилагодат брзо и им биле потребни меѓу 6 месеци и година дена да се вклопат целосно во системот и да почнат да ја обавуваат функцијата на правилен начин. Исклучок од ваквото правило претставуваат луѓето кои во текот на своето професионално искуство имале допир со државни институции и преку тоа и можност да се запознаат со начинот на функционирање и ингеренциите на државните органи, како што се правници, политиколози, социјални работници и слично. За нив периодот на прилагодување на вршењето на функцијата траел помалку од 3 месеци. Со исклучок на неколку од интервјуираните, поголемиот дел сметаат дека би биле поуспешни на некоја друга функција од онаа на која се наоѓаат, што укажува дека партијата не го избрала

⁴² Види Прилог 2

најсоодветното место за нивно кандидирање, место на кое тие би се пронашле и би биле мотивирани да го вложат максимумот од себе.

Кога станува збор за процесот на планирање на потребните човечки ресурси, перцепцијата на интервјуираните е различна во зависност од тоа до кој степен се инволвирани во процесот на одлучување. Носителите на највисоките функции сметаат дека планирањето на човечките ресурси се прави во онаа мера колку што може со оглед на политичката состојба во земјата, зголемениот обем на активности и честите изборни циклуси. Најчесто тоа се сведува на планирање на човечките ресурси за следните 6 месеци. Од друга страна пак носителите на функции на пониско ниво (претседатели на општински структури, членови на органи на општинско и регионално ниво, избрани носители на функции на општинско и регионално ниво) сметаат дека недоволно се прави планирање на потребни човечки ресурси и дека се случува за одредени позиции во последен момент да се регрутираат кадри. Сепак, и едните и другите, во најголема мера се сложуваат дека на нивната партија им е потребен сериозен систем на планирање на човечките ресурси, кој би им помогнал и ним да бидат соодветно подготвени пред превземање на функцијата, било партиска, било јавна. Сметаат дека на таков начин партијата ќе биде поефикасна во реализирање на зацртаните цели и програми.

Во однос на регрутирањето на кадри поголемиот дел сметаат дека тоа се однесува генерално на регрутирање на нови членови, а ретко, по потреба, од регрутирање на конкретни луѓе за конкретни позиции. Истото, иако се прави континуирано, повеќе се прави стихијно, отколку планирано. Односно партиите наоѓаат начини да ги менаџираат луѓето кои самостојно изразиле интерес да се зачленат и активираат во партискиот живот, отколку што планирано привлекува одреден тип на човечки потенцијал којшто им е потребен. При регрутирање на кадрите двете партии користат слични методи и тоа: промовирање на партиските програми, идеологии и начела, различен тип на јавни активности (дебати, трибини, отворен ден), теренски активности (директен контакт, „врата до врата“, контакт со влијателни личности во одредена област или место, работа на одреден проект), лични контакти, изнаоѓање на решенија за различни лични потреби и проблеми. Измени во ваквиот концепт на функционирање се

забележува во СДСМ во последните неколку години, кога на база на идеолошки пристап и заеднички вредности привлече во своите редови луѓе кои претходно не биле дел од партиската структура, туку биле општествено етаблирани или вклучени во општествениот живот на други начини.

Како една од причините за долгиот адаптационен период интервјуираните го гледаат и немањето на соодветни обуки пред или веднаш после стапувањето на новите функции. Иако и двете партии имаат предвидено организирање на соодветни и редовни обуки за своето членство, во пракса тие многу малку или воопшто не се реализираат. Најголема пречка за нивна систематска реализација е немање на доволно финансиски средства, поради што често партиите за реализација на потребните обуки се обраќаат кон фондации и здруженија на граѓани поврзани со сестринските партии во други држави. Исто така, во делот за новите членови се предвидуваат основен тип на обуки (структура, принципи на функционирање, програмски определби на партијата), кои треба да ги реализираат општинските ограноци. И овој тип на обуки не се реализираат систематски, туку зависат највеќе од активноста и мотивираноста на поединечните општински раководства. Ниту една од партиите нема механизам на проверка дали се спровеле ваквиот тип на обуки за нови членови.

Постапката за избор на кадри за партиски и јавни функции во двете партии се одвива согласно партиските правни акти (статут, правилници за избор). Двете партии прават напори во одлучувањето да бидат вклучени партиските членови или раководствата на пониските партиски органи. За некои позиции тоа го прават преку директно вклучување на членовите во гласање за кандидати, а за некои индиректно, преку нивни избрани претставници во различни органи, преку предлог кандидати од тие органи и консултации со нив при изборот на кадрите. ВМРО ДПМНЕ директното вклучување го прави преку спроведување на избори за Претседател на Местен Комитет на кои право да гласа има секој член од тој местен комитет. СДСМ го прави засега експериментално (во неколку општински организации) преку спроведување на избори за кандидат за јавна функција на кои имаат право да гласаат и сите членови, но и сите граѓани од таа општина. Дел од забелешките на интервјуираните се однесуваат на фактот дека критериумите се многу општи и овозможуваат субјективност при изборот

на кадри, односно давање предност поради субјективни причини наместо поради квалитет на кандидатот за позицијата. Дополнително таквите критериуми и постапки за избор оставаат простор за наметнување на мислењето на мал број носители на функции кои одлучуваат за кадровската политика пред мислењето на поголемиот дел од членовите.

Најголемиот дел од интервјуираните сметаат дека објавувањето на јавен конкурс за раководни места во партијата не е само по себе подобро решение од моделот на определување на кадрите само од кадровските комисии и раководните органи на партијата. Сметаат дека преку јавниот конкурс (кој како метод за регрутирање на кадри го користат двете партии) партијата доаѓа до кандидати кои не се дел од партиската структура, а би биле соодветни кандидати за одредена позиција. Сепак постои мала задршка, поради фактот што сметаат дека крајниот збор треба да го имаат партиските органи и кадровски комисии, со цел да се води сметка за застапување на партиските програми и идеологија. Како потребно се потенцираше и користење на мерки за поттикнување на соодветни кандидати да се пријавуваат на објавените јавни конкурси, бидејќи самите јавни конкурси не се доволен мотив.

Она што е интересно е дека сите интервјуирани, без исклучок, сметаат дека доколку се подобри начинот на менаџирање на кадри во партијата и таа би била поефикасна и избраните кадри би биле поуспешни. Тоа укажува на два момента.

Прво, дека и носителите на функции во двете партии се свесни дека на партиите им е потребно подобрување на начинот на менаџирање на кадри.

Второ, дека нивната перцепција е дека доколку се подобри менаџирањето на човечките ресурси во партиите и нивните избрани кадри би биле поуспешни во својата работа.

Дел од можните начини на подобрување на менаџирањето на човечки ресурси во политичките партии кои беа разговарани во интервјуата опфаќаат подолгорочно планирање на потребните човечки ресурси, континуирана едукација на кадрите, водење сметка за мотивацијата на луѓето, да се демократизираат процесите на одлучување, да се вклучи членството во одлучувањето, да се креира долгорочен систем за менаџирање

на човечки ресурси. Исто така, една од најприфатените мерки од сите интервјуирани е воведување на менаџер за човечки ресурси или трајно тело за менаџирање на човечки ресурси, кое ќе се бави професионално со менаџирање на кадрите во политичките партии.

8 ДИСКУСИЈА

Науката за менаџмент на човечки ресурси стана ресурс од првостепено значење за компаниите и институциите воопшто, но според резултатите од истражувањето сеуште ја нема најдено својата целосна примена во политичките партии. Имено, иако лидерствата на партиите се запознати со процесот на менаџмент на човечки ресурси, како и свесни за важност на човечките ресурси при реализација на нивните цели и стратешки планови, сеуште не го применуваат.

Имено, резултатите на истражувањето покажуваат дека фазата на планирање на човечки ресурси не оди подалеку од краткорочни планови, потребни за реализирање на актуелните потреби од кадри. Ниту една од двете партии не прави подолгорочно планирање од 6 месеци, иако изборните циклуси регуларно се на 4 години како за партиски, така и за носители на јавни функции. Едновремено при избор на нови партиски раководства често се случува поради субјективни причини да се направи дисконтинуитет меѓу две последователни раководства на партиите. Тоа се случи со ВМРО ДПМНЕ во 2004^{та} година и со СДСМ во 2013^{та} година. Тоа би значело дека планирањето на човечки ресурси во партиите би требало да се прави најмалку во рамки на 5 години со цел оптимално да се искористат човечките ресурси кои се на располагање на партиите, како и да се овозможи континуитет, односно соодветно пренесување на веќе акумулираното знаење. Планирањето на човечките ресурси тесно е поврзано со останатите функции на менаџментот на човечки ресурси, како што се анализа на работата, регрутирањето, селекцијата, мотивацијата и обуката и развојот. Преку соодветно планирање на човечките ресурси, партиите ќе можат навремено да проценат дали за нивна успешна работа им е потребна регрутација на нови кадри,

селекција и избор од постоечките кадри, програми за обука, доквалификација или преквалификација на постоечките кадри или превземање на постоечки развиени кадри од други партии или организации. Само на таков начин ќе обезбедат доволно човечки потенцијал за успешно работење на партијата. Дополнително, процесот на планирање е исклучително значаен, бидејќи Изборниот Закон предвидува квота од 40% застапеност на жени во органите на законодавната власт, а самите партии во нивните статuti предвидуваат и 20-30% застапеност на лица помлади од 30 години.

Планирањето на човечки ресурси ги одредува целите на втората фаза од процесот на менаџмент на човечки ресурси, регрутацијата. Тука спаѓаат бројот и видот на човечките потенцијали кои ќе бидат регрутирани, изворите на регрутација, начините за регрутација и слично. Откако ќе се идентификува бројот и видот на потребните човечки потенцијали се пристапува кон идентификување на изворите на регрутација. Регрутирањето може да се прави од интерни и екстерни извори. При регрутирање за партиските позиции партиите воглавно се потпираат на интерни извори, односно кадрите ги бара меѓу своите членови, преку организационите облици на делување. Преку користење на јавниот конкурс за кандидирање за јавни функции партиите во одредена мера ги користат и екстерните извори. При донесувањето на одлуките за одредена кандидатура, партиите се потпираат и на резултатите на истражувањата на јавното мислење кои се спроведуваат непосредно пред донесувањето на одлуката. Овие истражувања се прават со цел да се добие слика за расположението на гласачите кон одреден кандидат.

Партијата треба уште на почетокот после правењето на планот, да направи стратегија дали потребните луѓе може да ги регрутира од своите редови (со организирање на дополнителна обука за дел од кадрите доколку е потребно) или пак треба да ги регрутира од екстерни извори. Притоа овие одлуки треба да се носат внимателно бидејќи целосната регрутација од екстерни извори може да доведе до намалување на мотивацијата кај членовите на партијата и до застранување од постулатите на партијата. Едновремено и целосно интерно регрутирање може да доведе до поистоветување на државата и партијата и да има несакани последици за целото општество. Изборот на изворите на регрутирање треба партиите да ги прават

внимателно, за да ги избегнат овие ризици. Доколку станува збор за регрутација на кадри за носители на функции од редот на своите членови (интерни извори), како предности се сметаат:

- Интерните кадри ја познаваат партијата и нејзиниот внатрешен живот, нејзините слаби и силни страни;
- Придонесува кон мотивација на членовите;
- Показува грижа за трудот и енергијата вложени од страна на членовите;
- Ги користи претходните вложувања на партијата во развој и едукација на своите кадри

Како негативни страни на ваквата регрутација можат да произлезат:

- Може да постои субјективност во одлучувањето, поради што ќе бидат избрани кадри кои не можат целосно да одговорат на потребите на позицијата;
- Може да предизвика интерни судири меѓу кандидати за иста позиција, што ќе го намали моралот и мотивацијата и кај останатите членови;
- Може да предизвика гушење на новите идеи

Доколку се регрутираат кадри од екстерни извори, можат да се постигнат следните предности:

- Регрутација на поголем број на способни и талентирани кандидати
- Се внесуваат нови идеи и визии, се менува начинот на делување
- Се создаваат услови за промени во партијата
- Се намалува внатрешниот ривалитет и можностите за конфликти

Негативните страни на ваквиот тип на регрутација ги има следните ризици:

- Треба подолго време за прилагодување на новорегрутираните кадри

- Намалување на мотивацијата и предизвикување на незадоволство кај интерните кадри кои сметале дека квалификувани за тие позиции
- Недоволна интеграција во структурата на партијата, што може да доведе до набрзо напуштање на партиските редови

Регрутацијата на кадрите треба да биде проследена со соодветен план за обуки на кадрите кои се идентификувани. Истражувањето покажа дека дури и самите носители на функции се свесни дека соодветна обука би има била корисна за подобро да ја обавуваат својата функција. Без оглед дали станува збор за интерно или екстерно регрутирани кадри, партијата треба да има план како да им го обезбеди потребното знаење. Во случајот на екстерно регрутирани кадри, партијата треба да обезбеди систематска обука за начинот на функционирање на партијата, улогата и ингеренциите на секој нејзин орган, ингеренциите на секоја функција за која се регрутирани луѓето, информации за активностите кои се извршуваат на таа функција и слично. Во случајот пак на интерно регрутирани кадри треба повеќе да се обрне внимание на запознавање со условите за работа и активностите потребни за обавување на одредена функција, вештини потребни за обавување на истата (јавен настап, преговарачки вештини, подготовка на работни средби и слично). Интересно е дека при структурна анализа на интервјуата се забележува дека кадрите кои своите обуки ги поминувале уште во редовите на подмладоците покажуваат најголема мотивација и посветеност во обавувањето на функцијата.

Посебен сегмент на кој партиите не обрнуваат внимание е оценувањето на перформансите на своите кадри. Според реализираните интервјуа може да се заклучи дека ниедна од партиите нема систем за оценување на работата на кадрите откако ќе ги постави и номинира за одредена функција. Односно за разлика од компаниите (кои воспоставуваат систем на оценка на перформансите на работникот како составен дел на процесот на менаџмент на човечките ресурси и врз основа на истиот ги наградуваат или казнуваат), партиите немаат сериозен механизам за оценување на избраните кадри, ниту за награда или казнување на истите. Најголемиот дел од интервјуираните сметаат дека партиите треба да имаат механизми за оценување на нивната работа доколку се овозможени сите претходни фази од процесот на менаџмент на човечки ресурси.

9 ТЕСТИРАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ

Генерална хипотеза:

Ако во политичката партија се користат принципите на менаџмент на човечки ресурси, тогаш партијата ќе биде поефикасна и избраните кадри ќе бидат поуспешни.

Перцепцијата на испитаниците од анкетата ја потврдува оваа хипотеза, односно 97,5 % од испитаниците одговориле дека се согласуваат со изјавата „Партиите имаат потреба од менаџмент на човечки ресурси (планирање, регрутирање, обука и оценување на кадри)“, целосно или делумно, само 1,6% се изјасниле дека не се согласуваат, делумно или целосно, а 0,9% се изјасниле дека не се запознаени. Имајќи во предвид дека 90% од испитаниците се запознаени со процесот на менаџмент на човечки ресурси, високиот процент на испитаници кои сметаат дека партиите треба да ги имаат клучните фази од процесот на менаџмент на човечки ресурси укажува дека општата јавност бара подобрување во управувањето со партиите.

Истиот заклучок (дека оваа хипотеза се потврдува) може да се донесе и врз основа на ализата на интервјуата со различните чинители во органите на партиите и државата. Сите интервјуирани, без исклучок, сметаат дека доколку се подобри начинот на менаџирање на кадри во партијата и таа би била поефикасна и избраните кадри би биле поуспешни. Дополнително, тие сметаат дека е потребно да има во партиите лице или лица кои ќе се бават исклучиво со менаџмент на човечките ресурси, грижејќи се за целосна реализација на сите негови фази. Иако во минатото биле правени различни обиди да се воспостави некаков траен систем на менаџирање на кадри, сепак досега сеуште не е воспоставен сериозен механизам.

Исто така, при анализата на статутите и статутарните акти на партиите може да се констатира дека тие се свесни дека е потребно подобро менаџирање на партиските кадри, поради обидите во споменатите акти да направат некаква регулација на процесите на регрутирање, обука и селекција на кадри. За жал, тие обиди се недоволно структурирани и прецизно напишани, а во голема мера и оние што се добро осмислени, во пракса не се реализираат.

Од се погоре наведено може да се заклучи дека истражувањето ја потврдува генералната хипотеза, односно докажува дека доколку во политичката партија се користат

принципите на менаџмент на човечки ресурси, тогаш партијата ќе биде поефикасна и избраните кадри ќе бидат поуспешни.

Прва посебна хипотеза:

Ако во политичката партија се користат принципите на менаџмент на човечки ресурси, таа ќе биде поефикасна.

Независна варијабла: процес на менаџмент на човечки ресурси

Зависна варијабла: ефикасност на политичката партија

Од направеното истражување несомнено произлегува потврда на првата посебна хипотеза дека партиите ќе бидат поефикасни доколку ги користат принципите на менаџмент на човечки ресурси. Имено, како еден од најголемите проблеми на партиите интервјуираните носители на функции го наведуваат краткиот рок за определување на некој кандидат. Поради недостаток на процесот на планирање и регрутација на кадри, партиите често во последен момент и со голема субјективност пристапуваат кон селекција на кадри на одредени позиции. Тоа доведува до одложување на роковите, доцнење во избор и поставување на различни кадри, поставување на погрешни луѓе на погрешни места и слично, што во голема мера ја намалува ефикасноста на партијата. Исто така, ваквото непланирано поставување на кадри доведува и до немање доволно време или можности на истите да им се овозможи соодветна обука, што придонесува дел од носителите на функции самите да не се чувствуваат дека припаѓаат на таа позиција, како што се изјаснија во интервјуата.

Оттука произлегува заклучокот дека користењето на процесот на менаџмент на човечки ресурси ќе им овозможи на партиите навремено планирање, регрутација и обука на потребните кадри, односно ќе ја направи партијата поефикасна во реализирање на своите кадровски потенцијали.

Втора посебна хипотеза:

Ако во политичката партија се користат принципите на менаџмент на човечки ресурси, тогаш избраните кадри ќе бидат поуспешни.

Независна варијабла: процес на менаџмент на човечки ресурси

Зависна варијабла: успешност на избраните кадри

Успешноста на избраните кадри не зависи само од нивното искуство и знаење, туку и од позицијата за која се избрани и можноста за обучување за спецификите на таа позиција. Оттука исклучително значајно е правилно користење на процесот на селекција на кадри, имајќи во предвид дека и најголем дел од интервјуираните носители на функции истакнаа дека тие би се чувствувале поуспешни и покорисни на некоја друга функција од таа што ја извршуваат. Во моментот партиите немаат доволно дефинирани критериуми и критериуми поврзани со специфично работно место или избрана позиција. Тоа доведува до фактот дека на голем дел од поставените кадри им е потребен подолг период на прилагодување на новата позиција за да можат успешно да ја обавуваат. Овој проблем дополнително се зголемува и поради немањето на систематски пристап кон процесот на обука на кадрите, без оглед дали станува збор за професионална и политичка наобразба на кандидатот. Интервјуираните носители на функции кои имале можност да добијат соодветна обука непосредно пред или веднаш по стапувањето на функција сметаат дека побрзо се прилагодиле на позицијата и почнале да ја обавуваат успешно.

Оттука, воведувањето на процесот на менаџмент на човечки ресурси во партиите, со посебен акцент на процесот на селекција и обука на кадрите, несомнено ќе доведе до поголема успешност на избраните кадри.

10 ЗАКЛУЧОК

По направената анализа на правните акти на партиите, може да се заклучи дека процесите за менаџирање на човечки се дефинирани, можеби не на соодветно ниво, но сепак на некој начин се опфатени. Единствена забелешка е што нивната достапност е мала, со исклучок на партиските статuti кои се објавени на веб страните на партиите. Ова делумно се надоместува преку јавните повици за кандидирање на различни

функции, при што во самите повици се опишани критериумите и постапките. Сепак тоа не води кон долгорочно навремено информирање на членовите или градење на стратегии за напредување на кадрите.

Од анкетата недвосмислено се гледа дека перцепцијата на испитаници е дека партиите немаат систем за менаџирање на човечкиот потенцијал, односно не ги користат методите и техниките веќе разработени при менаџмент на човечки ресурси во компании и организации. Перцепцијата на испитаниците е дека партиите ниту планираат какви кадри ќе им бидат потребни, ниту водат сметка понатаму за нивна обука. Процесот на селекција на кадри или им е непознат на испитаниците (во најголем процент) или сметаат дека е тоа привилегија на мала група на луѓе на раководни функции во партиите.

Оваа перцепција на испитаниците проверува и низ интервјуата со носителите на функции на различни нивоа, но не во таа мера (што можеби се должи на лична субјективност). Но и според резултатите од интервјуата се доаѓа до заклучок дека партиите не водат доволно сметка за менаџирање на човечкиот потенцијал со кој располагаат. Ваквиот начин на водење на кампањска кадровска политика доведува до неуспешни носители на јавни функции, кои со недоволно доброто обавување на својата функција влијаат негативно на целокупното општествено живеење во државата.

Интересен е заклучокот кој произлегува од интервјуата дека е потребно да има во партиите лице или лица кои ќе се бават исклучиво со менаџмент на човечките ресурси, грижејќи се за целосна реализација на сите негови фази. И од интервјуата и од анкетата се изведува заклучокот дека перцепцијата на испитаниците е дека користејќи го процесот на менаџмент на човечки ресурси партиите ќе успејат да бидат поефикасни и ќе продуцираат подобри кадри.

Од се погоре наведено неизбежен е заклучокот дека на партиите им е потребен систем за менаџирање на човечки ресурси со сериозен пристап, со цел да преку добро менаџирање со кадровскиот потенцијал се добие подобро управување и на самите партии, но и на државата и нејзините органи. Тоа подразбира дека партиите треба прво

да воведат посебни сектори како професионални, а не политички тела, кои ќе изработат и подоцна реализираат стратегија за менаџмент на човечките ресурси во партијата.

11 ПРЕДЛОЗИ

Процесот на планирање на човечките ресурси во политичките партии треба да се однесува најмалку на 5 години, со цел да се обезбеди континуитет при премин од едно во друго партиско раководство, како и да се направи оптимално искористување на целиот кадровски потенцијал со кој располага партијата. Тој треба да ги опфаќа следните чекори:

- утврдување на идните потреби од носители на функции (како во партијата, така и кандидати за носители на јавни функции)
- определување на расположливиот човечки потенцијал
- скенирање на екстерното опкружување со човечки потенцијал
- изработка на план за обезбедување на потребниот човечки потенцијал
- следење, евалуација и менување на планот

Процесот на планирање на човечките ресурси треба да го осмислат, подготват и реализираат професионални лица од партиите или надворешно ангажирани професионални лица. Од друга страна пак следните два процеси на регрутација и селекција на кадрите треба да ги прават раководствата на партиите, но со силна поддршка од професионална служба за менаџмент со човечки ресурси. Само на таков начин раководствата ќе успеат да продолжат да ја креираат кадровската политиката на партијата, но базирана на сериозно развиени критериуми за секоја позиција, подготвени од професионалната служба.

Процесот на регрутација на кадри треба соодветно да биде долгорочен и континуирано да се прави во насока на реализирањето на планот за обезбедување на

потребниот човечки потенцијал. На пример, еден 5 годишен план со сигурност ќе опфати барем еден циклус парламентарни избори и еден циклус локални избори. Партијата треба да е подготвена за настап на овие избори, пред се со соодветни кадри кои ќе ги кандидира, односно да има идентификувано 120 можни кандидати за пратеници за парламентарните избори и околу 70 можни кандидати за градоначалници и 1230 кандидати за советници за локалните избори. Со цел да се избегне дуплирање на носителите на функциите пожелно е планот да опфаќа регрутирање на различни луѓе за различни позиции. Иако при ваков начин на деакумулација на функции партиите може да се соочат со недостаток на интерни кадри, со добро планирање може соодветните луѓе да се регрутираат за членови на партијата и на таков начин да станат дел од интерната понуда, или пак да им се понуди потребната обука и сепак да останат дел од екстерната понуда. Притоа при регрутација на кадрите, посебно за носители на јавни функции, партиите треба да се обидат да ги вклучат интернет изворите (професионалните платформи како linkedin, upwork, careerbuilder и слични) и меѓународните организации.

Процесот за избор (селекција) на кандидатите во двете партии се прави според недоволно дефинирани критериуми, кои оставаат простор за вклучување на луѓе од различни профили и со различно искуство. За поголема ефикасност партиите треба да имаат што повеќе издефинирани критериуми, со цел да се намали субјективноста на донесувачите на одлуките, но не и премногу ригидни, со цел да не ги обесхрабрат можните погодни кандидати. Соодветно на тоа партиите треба да имаат:

- прецизни, применливи и проверливи критериуми според кои ќе се врши селекцијата на кандидатите и компарацијата помеѓу пријавените кандидати;
- проценка за подготвеноста на секој кандидат за успешно извршување на функцијата;
- проценка за местото на кое секој кандидат најмногу може да ги исползува своето знаење, умешност и вештини;
- методи и техники, како и овластен орган кој ќе ја спроведува селекцијата

Посебно значајно во делот на селекција на кандидати е да партијата има и воспоставен процес на селекција, кој ќе биде добро познат како на членовите така и на општата јавност. Имено потребно е да се воспостави пракса на селектирање на кандидати, која ќе вклучува кој за која позиција одлучува, во каков консултативен процес, колкав е минимумот на кандидати меѓу кои ќе се одлучува и слично. Вака добро дефиниран пристап кон селекцијата, а и кон претходните процеси на планирање и регрутација ќе им овозможи на партиите да привлечат повеќе кандидати, а со самото тоа да направат и подобрат избор на кадрите потребни за одредена позиција.

Во делот на обука на потребни кадри партиите треба да водат сериозна сметка за тоа каков тип на знаење или вештини им недостасува на нивните кадри. Имајќи во предвид дека развојот на сопствените кадри не секогаш е во фокусот на интересот, партијата треба да има долгорочен план на кој начин ќе ја прави таа надградба на кадрите. Со цел да се надминат финансиските недостатоците, партијата може да се потпре на веќе постоечките изградени кадри, кои можат преку едукации или на принцип на менторство да го пренесат своето знаење на понеискусните колеги. Се разбира за да постои мотивација за посветеност во менторството тоа треба и соодветно да се наградува. Можеби најуспешен начин на креирање на едуцирани кадри е преку организирање на редовни обуки за политичките подмладоци, бидејќи тоа претставува долгорочна инвестиција на партијата. Имање на сериозен пристап и кон претходните три фази на процесот на менаџирање на човечки ресурси (планирање, регрутација и селекција) го олеснува процесот на обука, бидејќи на таков начин партиите можат навремено да ги испланираат, подготват и спроведат обуките кои ќе им бидат потребни за да нивните кадри бидат поуспешни.

Последна, но можеби и една од најважните, но и најкомплексни фази се оценувањето на кадрите. За жал, политичките партии во Македонија воопшто не обрнуваат внимание на реалното оценување на перформансите на нивните избрани функционери. И покрај тоа што во документите имаат предвидени механизми за казна (исклучување од партијата, разрешување од позиција) и награда (унапредување, кандидирање за повисока позиција), партиите многу ретко ги користат овие механизми. Она што е посимптоматично е дека дури и кога ги користат тоа се прави субјективно. Поради тоа пожелно е во рамки на целиот процес на менаџмент на човечки ресурси да воспостават

механизми за оценка на перформансите на нивните кадри. Тоа можат да го направат преку интерни органи на кои ќе им бидат дадени насоки за оценување, со цел да се избегне нивна субјективност или пак преку користење на надворешни независни експерти.

За реализација на сите овие фази од процесот на менаџирање на човечки ресурси партиите треба да имаат лице или лица (во форма на орган или поинаку) кои ќе бидат задолжени за водење на процесот на менаџмент на човечки ресурси. Тие треба да бидат во тесна соработка со највисоките раководства на партиите, со цел да бидат навремено запознаени со измените во плановите и стратегиите на партијата за да можат соодветно да го прилагодат и планот за менаџирање на човечките ресурси.

12 БИБЛИОГРАФИЈА

Домашна литература

- Бојациоски, Д. & Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје
- Галагер М. & Мичел П. (2009), *Политика на изборни системи*, Академски печат Скопје
- Гантер Р., Монтеро Х. Р. & Линц Х. (2009) – *Политички партии*, Академски печат Скопје
- Деловник за работа на Местен комитет на ВМРО-ДПМНЕ (2002), Скопје
- Деловник за работа на Општинските комитети на ВМРО-ДПМНЕ (2014), Скопје
- Закон за влада на РМ
- Закон за политички партии на РМ
- Измени и дополнувања на Статутот на ВМРО-ДПМНЕ (1997), Скопје
- Измени на Статут на Социјалдемократскиот Сојуз на Македонија (2013), Скопје
- Климовски, С, Каракамишева-Јовановска, Т. & Спасеновски, А. (2016), *Политички партии и интересовни групи*, Скопје
- Кралев, Т. (2009), *Основи на менаџментот*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје

- Мојаноски, Ц. (2000), *Летопис на македонската демократија*, Скопје
- Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје
- Поп Арсов П. (2012), *Структурална и функционална анализа на политичките партии во Република Македонија*, Универзитет Гоце Делчев Штип
- Проф. Др. Галевска- Ангелоска, Н. (2011), „*Планирање на научно истражување*“, Филозофски Факултет Скопје, „за интерна употреба“
- Проф. Др. Гоцевски, Т. (2015), *Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски Факултет Скопје
- Саздовка С., Чичева В., Димовска В. (2008), „*Прирачник за менаџмент на човечки ресурси*“, МЦМС, Скопје
- Статут на ВМРО-ДПМНЕ (1995), Скопје
- Статут на ВМРО-ДПМНЕ (2003), Скопје
- Статут на ВМРО-ДПМНЕ (2004), Скопје
- Статут на Социјалдемократскиот сојуз на Македонија (2009), Скопје
- Статутарна одлука за измена и дополнување на Статутот на ВМРО-ДПМНЕ (2002), Скопје
- Статутарна одлука за измена и дополнување на Статутот на ВМРО-ДПМНЕ (2003), Скопје
- Статутарна одлука за измена и дополнување на Статутот на ВМРО-ДПМНЕ (2004), Скопје
- Статутарна одлука за изменување и дополнувања на Статутот на ВМРО-ДПМНЕ (1999), Скопје
- Статутарна одлука за изменување и дополнувања на Статутот на ВМРО-ДПМНЕ (2005), Скопје
- Тасева, С. (2016), *Национален систем за интегритет-оценка за Македонија*, Транспаренси Интернешнл Македонија, Скопје
- Хофмајстер, В. & Габров, К. (2013), *Политички партии- функционирање и организација во демократските општества*, Конрад Аденауер Фондација, Скопје

Странска литература

- Bahtijarevic-Siber, F. (1999), *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

- Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Boix, C. (1998), *Political Parties, growth and equity: conservative and social democratic strategies in the World Economy*, Cambridge, Cambridge University Press
- Buhler, P. (2002), *Human resources management*, Streewise, USA
- Clarke, H. D. & Stewart, M. C. (1998), *The decline of parties in the mind of the citizens*, Annual review of political science
- Duverger, M. (1954), *Political parties: Their organization and activity in the Modern State*, London
- Eldersveld, S. J. (1964), *Political Parties: A behavioral Analysis*, Chicago
- Guther, R. (2001), *Political parties and democracy*, Baltimore: Johns Hopkins University Press
- Hejvud, Endru (2005), *Političke ideologije*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- Hofferbert, R. (1989), *Parties and democracy: Party structure and party performance in old and new democracies*, Oxford
- *How parties organize: change and adaption in party organization in Western Democracies*, (1994), London
- King, A. (1969), *Political parties in Western Democracies*, Polity
- Kristelig, F. (2013), *A guide to political party management in Kenya*, Oslo
- Manmohan Joshi (2013), *Management of human resources*, Manmohan Joshi and bookboon.com
- Panebianco, A. (1988), *Political Parties: Organization and Power*, Cambridge: Cambridge University Press
- Poguntke, T. (1997), *New politics and party systems*, West European Politics
- Ware, A. (1996), *Political Parties and Party Systems*. Oxford: Oxford University Press

Интернет извори

1. <http://vmro-dpmne.org.mk/>
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
2. <http://www.sdsm.org.mk/>
Веб страна на СДСМ
3. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=174
Веб страна со Статутот на ВМРО ДПМНЕ
4. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=44&lId=1>
Веб страна со Статутот на СДСМ
5. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=178
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
6. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=54&lId=1>
Веб страна на СДСМ
7. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=182
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
8. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=45&lId=1>
Веб страна на СДСМ
9. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=2
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
10. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=49&lId=1>
Веб страна на СДСМ
11. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=189
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ

12. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=51&lId=1>
Веб страна на СДСМ
13. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=191
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
14. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=69&lId=1>
Веб страна на СДСМ
15. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=193
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
16. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=52&lId=1>
Веб страна на СДСМ
17. http://vmro-dpmne.org.mk/?page_id=197
Веб страна на ВМРО ДПМНЕ
18. <http://www.sdsm.org.mk/Default.aspx?mId=59&lId=1>
Веб страна на СДСМ

ПРИЛОГ 1

АНКЕТЕН ЛИСТ

Почитувани,

Овој прашалник е дел од истражувањето кое го спроведува студентка на втор циклус на студии на Филозофскиот Факултет Скопје во рамките на магистерскиот труд на тема: **„Менаџмент на човечки ресурси во политичките партии во Република Македонија“**.

Истражувањето е анонимно и добиените податоци ќе се користат исклучиво за научни цели и ќе бидат во функција на подготовка на магистерскиот труд.

Однапред Ви благодариме.

1. Запознати ли сте со терминот „Менаџмент на човечки ресурси“?

1. Да (се поминува на второ прашање)
2. Не (му/и се дава кратко објаснување за терминот)

2. Според Ваша проценка, дали политичките партии во Република Македонија го планираат привлекувањето на нови членови?

1. Да, сите
2. Не, сите
3. Само некои, _____ (Наведете кои?)

3. Сметате ли дека политичките партии во Република Македонија прават обука на своите членови?

1. Да, сите
2. Не, сите
3. Само некои, _____ (Наведете кои?)

4. Сметате ли дека политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за избор на нивните функционери (претседател, потпретседател, секретар)?

1. Да, сите
2. Не, сите
3. Само некои, _____ (Наведете кои?)

5. Сметате ли дека политичките партии во Република Македонија имаат изградени критериуми за избор на кандидатите за јавни функции (министри, пратеници, советници, градоначалници)

1. Да, сите

2. Не, сите

3. Само некои, _____ (Наведете кои?)

5.а. Дали критериумите за избор на раководните кадри во политичката партија треба да бидат утврдени во статутот на партијата

Да Не Не знам

5.б Дали партиите треба да градат кадровска политика со критериуми и статутарни решенија за определување на позиции на кадрите на долг рок

Да Не Не знам

5.в. Дали обуката на подмладокот на партиите е основ за водење на добра кадровска база во партијата

Да Не Не знам

5.г. Дали менаџирањето со кадрите во политичката партија треба да базира на мотивацијата на кадрите од сите возрасти

Да Не Не знам

5.д. Дали родовиот аспект се почитува при определувањето на развојот на кадрите во политичките подмладоци

Да Не Не знам

6. Дали знаете кој во СДСМ е задолжен за менаџирање на човечки ресурси?

1. Да, _____ (Наведете кој)

2. Не

3. Претпоставувам, _____ (Наведете кој)

7. Дали знаете кој во ВМРО ДПМНЕ е задолжен за менаџирање на човечки ресурси?

1. Да, _____ (Наведете кој)

2. Не

3. Претпоставувам, _____ (Наведете кој)

8. Дали знаете кој во ДУИ е задолжен за менаџирање на човечки ресурси?

1. Да, _____ (Наведете кој)

2. Не

3. Претпоставувам, _____ (Наведете кој)

9. Дали знаете кој во ДПА е задолжен за менаџирање на човечки ресурси?

1. Да, _____ (Наведете кој)

2. Не

3. Претпоставувам, _____ (Наведете кој)

10. Дали знаете кој е задолжен за менаџирање на човечки ресурси во некоја од помалите политички партии?

1. Да, _____ (Наведете кој)

2. Не

3. Претпоставувам, _____ (Наведете кој)

11. Дали сметате дека на партиите им треба менаџмент на човечки ресурси?

1. Да

2. Не

3. Не сум сигурен/а

11.а Дали кадровските комисии во партиите се поефикасни во управувањето со кадрите од надлежен едуциран менаџер на човечки ресурси

Да Не Не знам

12. Општи податоци

Пол

Возраст (18-25)

(26-45)

(46-64)

(65 +)

Дали сте член на политичка партија? (да/не)

ПРИЛОГ 2

ПРОТОКОЛ ЗА ИНТЕРВЈУ

Политичка партија _____

Интервјуиран (иницијали) _____

Интервјуер _____

Воведно излагање:

Пред почеток на интервјуто се образлага причината за правење на интервјуто и целите на истражувачкиот труд. Исто така му се објаснува на интервјуираниот/та како е направен изборот тој/таа да биде интервјуиран/а.

Прашања за интервјуираниот:

Која е Вашата позиција во партијата?

Колку долго ја обавувате оваа позиција?

Дали сте обавувале други функции во партијата?

Доколку да, колку време Ви требаше да се прилагодите на позицијата?

Дали сте или сте биле носител на јавна функција?

Доколку да, колку време Ви требаше да се прилагодите на позицијата?

Дали сметате дека би биле поуспешен/а на некоја друга позиција?

Прашања за политичката партија:

Дали партијата прави планирање на човечките ресурси и на кој начин?

На кој начин се врши привлекување на нови членови?

Дали се врши обука на новите членови? Доколку да, на кој начин?

Која е постапката за избор на кадри во партијата и кој учествува во неа?

Која е постапката во партијата за избор на кандидати за јавни функции и кој учествува во неа?

Дали објавувањето на јавен конкурс за раководни места во партијата е подобро решение од моделот на определување на кадрите од кадровските комисии и раководните органи на партијата

Прашања за проценка:

Дали мислите дека ако се подобри начинот на менаџирање на кадри во партијата, таа би била поефикасна?

Дали мислите дека ако се подобри начинот на менаџирање на кадри во партијата, избраните кадри би биле поуспешни?

Доколку да, на кој начин?

ПРИЛОГ 3

АНАЛИЗА НА СОДРЖИНА

Извори на содржина:

Веб страни на политичките партии

Статути и правилници на политичките партии

Изборен закон на Република Македонија

Веб страни на државни институции

Критериум за класифицирање:

1. Дефинирани критериуми за селекција на кадри во партијата
2. Структурна организираност на процесот на селекција на кадри во партијата
3. Дефинирани критериуми за селекција на кадри за јавни функции во државата

Начин на бележење на резултатите:

Резултатите ќе се бележат на посебни листови по партија за секој од критериумите за класифицирање.

Извештај од анализата на содржина:

Извештајот ќе биде направен дескриптивно за секоја партија одделно во однос на секој од критериумите за класифицирање, а ќе содржи и табела за компаративен приказ на партиите во однос на секој од критериумите.