



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје
Филозофски Факултет - Скопје



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Скопје
Филозофски факултет – Скопје

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ПЛАТНИТЕ СИСТЕМИ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА И
ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА**

Кандидат:

Моника Сребреновска

Број на досие: 5524/23

Ментор:

проф. д-р Милева Ѓуровска

Скопје,
декември, 2025

ВОВЕД	4
ПРВ ДЕЛ	8
1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПЛАТНИТЕ СИСТЕМИ И МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ	8
1.1. Дефинирање и класификација на платните системи	12
2. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ КОН МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ	15
2.1 Теорија на хиерархија на потребите на Маслоу	15
2.2. Двофакторска теорија на Херцберг	17
2.3. Теорија на очекувањето на Врум	20
2.4. Теорија на самодетерминација	24
2.5. Теорија на правичност на Адамс	26
2.6. Врската меѓу системите на наградување и мотивацијата	29
3. ЗАКОНСКА РАМКА И ПРАКТИЧНИ АСПЕКТИ НА ПЛАТНИТЕ СИСТЕМИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	37
3.1. Платата како фактор на мотивација	37
3.2. Регулаторна рамка и политики за плати во јавниот сектор во Република Северна Македонија	42
3.3. Модели на плати во јавната администрација во Република Северна Македонија – компаративно искуство по сектори	48
ВТОР ДЕЛ	55
1. ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ПЛАТНИОТ СИСТЕМ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	55
1.1 Методолошки пристап	57
2. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИМЕРОК И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	58
ДИСКУСИЈА	90
ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЛАТНИОТ СИСТЕМ	96
Преглед на литературата	98

Листа на слики

Слика 1. Пирамида на потреби според хиерархијата на Маслоу	16
Слика 2. Теорија на два фактора на Херцберг	20
Слика 3. Концепт на Врумов модел на мотивација	21
Слика 4. Класификација на материјални компензации (преземено од Bahtijarević- Šiber, 1999)	41

Листа на графикони

Графикон 1. Јас сум запознаен/а со законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација.	61
Графикон 2. Сметам дека законската регулатива за платите обезбедува правичен и транспарентен систем за пресметка на плати.	62
Графикон 3. Мојата плата е соодветна на одговорностите и сложеноста на работното место што го извршувам.....	64
Графикон 4. Платниот систем во институцијата каде што работам е транспарентен и јасно комунициран до сите вработени.....	65
Графикон 5. Сметам дека платите во јавната администрација се распределуваат правично меѓу различните институции и сектори.....	67
Графикон 6. Секогаш добивам признание или пофалба за доброзавршена работа.....	68
Графикон 7. Постои систем за доделување дополнителни финансиски или нематеријални стимулации за постигнати резултати.	70
Графикон 8. Недостигот на признание и награда за доброизвршена работа негативно влијае врз мојата мотивација.	71
Графикон 9. Во институцијата постои функционален систем за развој на кариера.....	72
Графикон 10. Имам јаснодефинирани можности за напредување на работното место каде што сум вработен/а.	74
Графикон 11. Постојењето на можности за кариера и професионален развој ја зголемува мојата мотивација за работа.....	75
Графикон 12. Моето задоволство од работата е директно поврзано со висината на мојата плата. ..	76
Графикон 13. Нематеријалните фактори (работна атмосфера, организациска култура, меѓучовечки односи) имаат значително влијание врз мојата мотивација.	78
Графикон 14. Во споредба со платите во други сектори од јавната администрација, сметам дека мојата плата е конкурентна.....	79
Графикон 15. Доколку се подобрат платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера, мојата мотивација за работа би се зголемила.....	80

Листа на табели

Табела 1. Прашања, средна големина и пресметка на релативна важност.....	81
--------------------------------------------------------------------------	----

ВОВЕД

Бројот на вработени во јавната администрација на Република Северна Македонија (во понатамошниот текст РСМ) варира, но, според последните јавнообјавени податоци достапни во Извештајот од регистарот на вработените во јавниот сектор за 2023 година¹, јавната администрација брои точно 128.879 вработени. Оваа бројка вклучува вработени во сите сектори на јавниот сектор, како што се државните институции, локалната самоуправа, образованието, здравството, полицијата и армијата.

Поконкретно, според последно достапните податоци објавени во Извештајот од регистарот на вработените во јавниот сектор за 2023 година², бројот на државни службеници во РСМ изнесува 14.355 лица. Овие вработени се дел од државните институции и агенции и ги опфаќаат административните службеници што работат во органите на државната власт на централно и на локално ниво. Платите на овие службеници се регулирани со поцврсти и конкретни законски правила во споредба со другите вработени во јавната администрација. Постојат разлики во висината на платите и во начините на наградување меѓу овие две групи, со тоа што јавната администрација пошироко вклучува вработени со различни статуси и договори што влијаат врз платите.

Општопознато е дека платните системи имаат директно влијание врз мотивацијата и врз задоволството на вработените, што последователно влијае врз ефикасноста и ефективноста на работењето на јавните институции. Колку позадоволни вработени, толку помотивирани вработени што се подготвени да го дадат својот максимум при исполнување на работните задачи и обврски. Но, и покрај значењето на платните системи во управувањето со човечките ресурси, примената на овие системи во јавниот сектор е честопати потценета или недоволно истражена.

Во оваа магистерска теза се даваат детален преглед и анализа на теоретските аспекти на платните системи и нивните функции, а воедно се прави анализа и на тековната примена на платните системи во јавните институции низ РСМ.

¹ Министерство за информатичко општество и администрација. (2024). *Финален извештај за 2023 година* (01.04.2024). [Извештај]. Министерство за информатичко општество и администрација. Стр. 21 <https://www.mioa.gov.mk/content/ФИНАЛЕН%20ИЗВЕШТАЈ%20за%202023%20година%2001.04.2024.pdf>

² Ibid. стр. 24.

Научната и стручната оправданост на оваа тема произлегува од актуелните состојби и потребата за модернизација и подобрување на квалитетот на услугите за граѓаните и оптимизирање на расположливите ресурси, кои се тесноповрзани со спроведувањето и со практикувањето правичен и оптимален платен систем. Оттаму произлезе и мотивацијата во овој магистерски труд да се истражува улогата на платниот систем и на другите организациски фактори што влијаат врз задоволството и врз мотивираноста на вработените во јавната администрација во РСМ.

Трудот ги опфати следниве аспекти:

1. **Анализа на законската регулатива:** Се истражуваат законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација и основните принципи што таа ги поставува за креирање транспарентен и правичен систем за плати.
2. **Влијанието на платниот систем врз мотивацијата и врз задоволството:** Трудот испитува како структурата и нивото на платите влијаат врз перцепциите на вработените за правичност и за транспарентност, како и врз нивната мотивација и задоволство од работата.
3. **Улога на дополнителните мотивациски фактори:** Покрај платата, истражувањето опфаќа и други значајни фактори како валоризација на резултатите, можности за кариерен развој, работни услови и организациска култура, кои влијаат врз мотивацијата на вработените.
4. **Анализа на теориите за мотивација:** Опфатени се различни теории за мотивација, како што се теоријата на Маслоу, Херцберговата двофакторска теорија, теоријата на очекување на Врум и теоријата на самодетерминација. Овие теории се анализирани за подобро разбирање на факторите што ги мотивираат вработените генерално, а секако и вработените во јавниот сектор.
5. **Препораки за подобрување:** Трудот нуди практични препораки за подобрување на платниот систем и за унапредување на мотивацијата и на задоволството на вработените во јавната администрација, со акцент на транспарентноста и правичноста како основни фактори.

При дефинирање на предметот за оваа магистерска теза, уште на самиот почеток беше наведено дека законската регулатива игра клучна улога во системот на плати во

јавната администрација. Таа ги поставува основните принципи и правила за утврдување, управување и исплата на платите на административните службеници. Оттаму произлезе и потребата за детална анализа на македонската легислатива што ги уредува темелите на системот на плати, вклучително и законите и подзаконските акти што ги дефинираат структурата на платите, надоместоците и бонусите. Овие анализи чинат значителен дел од магистерскиот труд.

Исто така, добропоставената правна рамка може значајно да влијае врз мотивацијата на вработените. Кога системот на плати е фер и транспарентно регулиран, тоа ги охрабрува вработените да се чувствуваат вреднувани и поврзани со своето работно место, што придонесува за подобри перформанси и за поголема ефикасност на јавната администрација.

Покрај анализата на законската регулатива што го уредува системот на плати, предмет на оваа магистерска теза е и мотивацијата за работа на вработените во јавната администрација. Во таа насока, разгледани се релевантни теориски модели на мотивација, од кои се извлекуваат научни заклучоци што ќе помогнат во истражувањето на врската меѓу платата и мотивацијата на административните службеници.

Анализата дополнително се проширува и на други аспекти на мотивацијата, со цел да се утврди дека покрај платата, постојат и други значајни фактори што влијаат врз мотивираноста на вработените во јавниот сектор. Притоа, особено внимание се посветува на идентификацијата на нематеријалните фактори, како што се признавање и вреднување на трудот, можности за професионален развој и унапредување, работни услови, како и улогата на организациската култура. Овие фактори се препознаваат како суштински елементи за создавање позитивна и мотивирачка работна средина во јавната администрација.

Системот на плати претставува еден од клучните елементи на управувањето со човечките ресурси во јавната администрација, кој е тесноповрзан со мотивацијата на вработените. Мотивацијата, пак, претставува динамичен и сложен сегмент од работниот процес, кој директно влијае врз ангажманот, задоволството и продуктивноста на вработените, а со тоа и врз квалитетот на јавните услуги.

Во контекст на јавната администрација на РСМ, постои потреба за подетална анализа на факторите што влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените, вклучително и анализа на улогата на платниот систем, но и на други нематеријални

фактори, како што се признанието, развојот на кариерата, работните услови и организациската култура. Иако платата е еден од највидливите и најзначајните надворешни стимуланси, современите теории на мотивација укажуваат дека внатрешните фактори и перцепцијата за правичност и признание имаат еднакво важно, а понекогаш и пресудно значење за задоволството и за мотивацијата на вработените.

Трудот има јаснодефинирани цели, кои се поделени на теоретски и практични. Теоретската цел се фокусира на анализа и елаборирање на постојните научни теории, концепти и законски решенија поврзани со платните системи и со мотивацијата, со цел да се разбере нивната меѓусебна поврзаност и нивното влијание врз организациската ефикасност и врз задоволството од работата во јавната администрација.

Практичните цели, пак, се насочени кон:

- Идентификување на конкретните елементи на платниот систем во јавната администрација на РСМ што имаат директно влијание врз мотивацијата и врз задоволството на вработените.
- Изработка на конкретни предлози и препораки за унапредување на платниот систем со цел да се зголемат мотивацијата и задоволството на вработените, а со тоа и да се подобри квалитетот на услугите што ги добиваат граѓаните.
- Предложување препораки за креирање правични и одржливи политики во платниот систем во јавниот сектор, со можност за нивна практична примена од страна на надлежните институции.

Со ваквата поставеност, магистерскиот труд не само што нуди академски придонес преку анализа на релевантните теории и концепти туку и има цел да понуди конкретни, применливи решенија и препораки за унапредување на платниот систем и на мотивациските политики во јавната администрација.

ПРВ ДЕЛ

1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПЛАТНИТЕ СИСТЕМИ И МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Системот за плати игра клучна улога во управувањето со човечките ресурси, директно влијаејќи врз целокупниот амбиент за работа и за развој на организациите. Од перспектива на менаџментот на човечки ресурси (во понатамошниот текст МЧР), овој систем треба да биде дизајниран да обезбеди јавните службеници да бидат компензирани на начин што ги одразува нивните одговорности, квалификации и придонеси во јавниот сектор.

Системот за плати во јавната администрација секаде е регулиран со закони, прописи и колективни договори што ги утврдуваат принципите за одредување на платите, додатоците и бонусите. Во анализата на платите на јавната администрација појдовна точка е законската рамка. При определување на платите во државната администрација, постојат посебни закони што имаат регулаторен карактер, но и цел да обезбедат правичност, транспарентност и усогласеност со стандардите на јавниот сектор. Значајни се следните закони:

- Законот за работни односи обезбедува општа рамка за заштита на правата на работниците, додека за државните и за јавните службеници се применуваат специјални закони што ги регулираат платата, унапредувањето, оценувањето на перформансите и други специфични прашања³.
- Законот за административни службеници – со овој закон се регулираат правната положба, правата, обврските и одговорностите на административните службеници. Тој исто така ги утврдува критериумите за класификација на работните места, методите за оценување на перформансите и основните принципи за пресметка на платите и на додатоците за административните службеници⁴.

³ Закон за работните односи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/05, 106/08, 161/08, 114/09, 130/09, 50/10, 52/10, 124/10, 47/11, 11/12, 39/12, 13/13, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14, 20/15, 33/15, 72/15, 129/15, 27/16, 120/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 110/19, 267/20, 151/21, 288/21, 111/23, 39/25 и 74/25), https://mtsp.gov.mk/content/pdf/trud_2017/pravilnici/16,11-аконРабОдноси.pdf

⁴ Закон за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/19, 14/20, 215/21, 99/22 и 208/24),

- Законот за вработените во јавниот сектор – овој закон ја опфаќа пошироката категорија на вработени во јавниот сектор и ги регулира односите поврзани со вработувањето, платите, работните услови и дисциплината. Тој го дефинира системот на плати и ги регулира правата за додатоци за стаж, квалификации и други елементи што влијаат врз платите во јавниот сектор⁵.

- Законот за буџетите – овој закон, иако не е директно насочен кон наградувањето, игра важна улога во одредувањето на финансиската рамка во која се врши наградувањето во јавната администрација. Тој ги дефинира лимитите на буџетот што се доделуваат за плати и за додатоци за вработените во јавниот сектор, поставувајќи финансиски ограничувања⁶.

- Колективни договори – покрај законите, колективните договори склучени меѓу синдикатите и работодавците (односно институциите) дополнително ги утврдуваат деталите за наградувањето, додатоците и бонусите за вработените во јавниот сектор. Овие договори можат да бидат на ниво на поединечни институции или сектори во јавната администрација.

- Законот за минимална плата – овој закон го утврдува минималниот износ на плата што секој работник во државата, вклучително и вработените во јавниот сектор, мора да го добива. Тој обезбедува основна заштита за вработените и осигурува дека платите не паѓаат под законскиот минимум⁷.

Работните места во јавната администрација се класифицирани во различни степени врз основа на сложеноста на задачите, одговорностите и потребните квалификации. Оваа класификација е од суштинско значење од перспектива на МЧР бидејќи овозможува јасно разликување меѓу работните улоги и поставување основа за доходовни скали. Системот на

https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2022- konsolidiran_tekst_0.pdf

⁵ Закон за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 143/19, 14/20 и 208/24), https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_vrabotenite_vo_javniot_sektor.pdf

⁶ Закон за буџети („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 203/22, 76/24 и 272/24), <https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2022/11/Закон-за-Буџети.pdf>

⁷ Закон за минимална плата во Република Северна Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 11/12, 30/14, 180/14, 81/15, 129/15, 32/17, 140/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 124/19, 239/19, 41/22 и 86/25), <https://trudovopravo.mk/wp-content/uploads/2020/07/Закон-за-минимална-плата-во-Република-Северна-Македонија-консолидиран-текст.pdf>

рангирање е поврзан со нивото на образование и со сложеноста на работата, обезбедувајќи дека вработените се наградени во согласност со одговорностите што ги носат.

Основната плата во јавната администрација се одредува преку систем за класификација на работните места, со дополнителни фактори како должина на работниот стаж и професионални квалификации. Структурата на платите обично вклучува: основна плата, која е зависна од степенот на работното место на вработениот; додатоци за работно искуство (стаж) и за улоги што бараат специјализирани вештини или вклучуваат ризични работни услови; бонуси што се базирани на перформанси или поврзани со специфични проекти или цели, кои овозможуваат флексибилност и мотивирање во системот за наградување.

Иако јавната администрација традиционално има фиксни плати, постои растечки интерес за вклучување елементи засновани на перформанси во системот за плати. Новите тенденции во МЧР укажуваат на потребата од поврзување на платите со процена на перформансите, со што се поттикнуваат ефикасност и ефективност во испораката на услуги. Сепак, имплементацијата на оваа практика се соочува со предизвици, вклучително и со субјективни процени и недостиг на стандарден систем за евалуација на перформансите.

Во системот на плати еден од предизвиците се буџетските ограничувања со кои се намалува флексибилноста на системот за плати, што доведува до разлики во платите меѓу различните сектори во јавната служба. Исто така, се уочува проблемот со задржување на талентите. Релативно пониските плати во јавниот сектор во споредба со приватниот сектор веќе претставуваат загриженост за примена на принципите на МЧР, особено при привлекување и задржување висококвалификувани професионалци.

Со оглед на платите во доменот на јавната администрација, уочени се нееднаквости, каде што вработените во одредени сектори (на пример, судството или здравството) можат да добиваат повисоки плати од своите колеги во други административни области, со што се создаваат потенцијални нееднаквости и незадоволство.

Во актуелниот момент постојат големи напори за реформирање и за модернизација на МЧР во јавната администрација, вклучително и ревизија на системот за плати за да стане поконкурентен и базиран на заслуги. Овие напори се дел од поширокиот процес на интеграција во ЕУ, кој бара транспарентен, ефикасен и одговорен јавен сектор.

Темата за платите се хоризонтална тема во МЧР, што значи дека таа е поврзана со повеќе поттеми. Меѓутоа, платата има директна поврзаност со мотивацијата за работа. Платата е фактор што влијае врз одлуката на вработените да прифатат некое работно место или да останат на одредено работно место. Тие очекуваат фер компензација за својата работа и вештини. Платата значи животен стандард за вработените и е директно поврзана со финансиската стабилност, што дополнително го зајакнува нејзиното значење како мотиватор. Оттаму, во овој магистерски труд посебно е разработено прашањето за правичност и фер компензација. Според теоријата за правичност (Equity Theory) на Адамс⁸, вработените ја проценуваат правичноста на својата плата во споредба со другите. Ако сметаат дека нивната плата е фер во споредба со колегите, тие се помотивирани. Доколку постојат разлики или неправедност, може да се појават незадоволство и демотивација. Фер системот на плати ја зголемува вербата на вработените во организацијата и ги мотивира да бидат лојални и посветени.

Во однос на платата и на перформансите, формално плаќањето е според перформансите на вработените (pay-for-performance), каде што вработените се стимулирани да покажат подобри резултати за да добијат повисока компензација. Овој тип наградување ги поврзува продуктивноста и ефективноста со мотивацијата, охрабрувајќи ги вработените да го дадат својот максимум за повисока награда.

Во теориите за мотивација (Фредерик Херцберг⁹) платата е клучна за задоволството на вработените, а незадоволството од платата може да доведе до напуштање на работата и потрага во подобра компензација за вложениот труд. Според Херцберг, платата служи како основен предуслов за задоволство на работното место, но сама по себе не е доволна да го зголеми нивото на мотивација. Херцберг смета дека вработените ќе бидат задоволни само ако ги задоволат своите основни потреби, а платата е основен дел од тоа. Во овој контекст, платата се гледа како средство за задржување на квалитетните вработени и за спречување одлив на квалификуван кадар.

⁸ Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5325998/mod_folder/content/0/1964-04111-001%20%281%29.pdf

⁹ Tan, S. K. (2013). Herzberg's two-factor theory on work motivation: Does it work for today's environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(1), 18–22.

Платата има и психолошка вредност бидејќи вработените ја гледаат платата како признание за нивните напори и придонес. Високата плата може да ги зголеми самодовербата и чувството на личен успех.

Меѓутоа, иако платата е важен мотиватор, не е единствениот фактор што влијае врз мотивацијата на вработените. Теориите за внатрешна мотивација (интризична) нагласуваат дека вработените се мотивирани и од други фактори, како што се професионалниот развој, признанието, условите за работа и можностите за унапредување. Токму затоа, во текот на ова истражување посветено е внимание и на овие фактори.

1.1. Дефинирање и класификација на платните системи

Платните системи претставуваат збир на правила, процедури и технолошки инфраструктури што овозможуваат трансфер на парични средства меѓу учесниците во економијата. Тие се клучни за функционирањето на модерните економии, обезбедувајќи сигурност, ефикасност и стабилност во извршувањето на плаќањата.

Платниот систем на јавната администрација претставува институционален механизам преку кој се утврдуваат, се регулираат и се исплаќаат платите на вработените во согласност со законски и со подзаконски акти, при што се води сметка за сложеноста на работното место, одговорностите, квалификациите и резултатите од работата, со цел да се обезбедат правичност, ефикасност и транспарентност во функционирањето на јавниот сектор.

Според Народната банка на Република Северна Македонија (во понатамошниот текст НБРСМ), платните системи се класифицираат врз основа на нивното пазарно учество и вкупните финансиски ризици што ги носат. Критериумите за класификација вклучуваат пазарно учество во однос на вкупната вредност на платните трансакции и процена на финансиските ризици поврзани со нивното функционирање¹⁰.

Во контекст на РСМ, постојат различни платни системи, кои се регулирани со соодветни закони и одлуки. На пример, платниот систем КИБС е управуван од Клириншката куќа – Клириншки интербанкарски системи АД Скопје и функционира врз

¹⁰ Народна банка на Република Македонија. (2007). *Одлука за критериумите и стандардите за работењето на платните системи*. Службен весник на Република Македонија, 159.

основа на дозвола од НБРСМ. Овој систем е категоризиран според критериумите утврдени од НБРСМ и применува прифатени процедури за комуникација и стандарди за домашни кредитни трансфери¹¹.

Со цел да се обезбеди ефикасно и сигурно функционирање на платните системи, НБРСМ донесува одлуки што ги дефинираат критериумите за нивна класификација, стандардите за нивното работење и барањата за гарантен механизам. Овие одлуки се објавуваат во „Службен весник на Република Северна Македонија“ и се достапни за јавноста¹².

Покрај тоа, новиот Закон за платежни услуги и платни системи, кој стапи на сила на 1 јануари 2023 година, има цел да ги усогласи националните регулативи со европските директиви и да овозможи понатамошен развој на платните системи во земјата. Овој закон ги дефинира правата и обврските на учесниците во платните системи и поставува основи за нивно модерно и ефикасно функционирање¹³.

Анализирајќи понатаму, платниот систем претставува збир на правила, механизми и практики што го определуваат начинот на пресметка, распределба и исплата на платите на вработените во одреден сектор или институција. Во јавниот сектор, платниот систем е клучен инструмент за обезбедување правичност, транспарентност и ефикасност во управувањето со човечките ресурси. Тој влијае врз мотивацијата на вработените, нивната продуктивност и квалитетот на јавните услуги¹⁴.

Според компаративната анализа на платните системи во јавниот сектор на Австрија, Словенија и Шведска, може да се идентификуваат три основни модели:

1. Регулиран систем (Австрија)

Австрија има традиционален, детално регулиран платен систем во јавната администрација. Овој систем е карактеризиран со строги правила и структури, што

¹¹ КИБС АД Скопје. (2024). *Правила за работа*. <https://www.kibs.mk/Resources/docs/PravilaZaRabota.pdf>

¹² Народна банка на Република Северна Македонија. (н.д.). *Одлука за критериумите за класификација на платните системи, стандардите за нивното работење и барањата за гарантен механизам*. <https://www.nbrm.mk/ns-newsarticle-odluka-za-kriteriumite-za-klasifikacija-na-platnite-sistemi--standardite-za-nivnoto-rabotene-i-baranata-za-garanten-mehanizam.nspх>

¹³ Систем за трансакциски банкарски услуги (СТБ). (н.д.). *Информација за Законот за платежни услуги и платни системи*. <https://www.stb.com.mk/naselenie/smetki/informacija-za-zakonot-za-platezni-uslugi-i-platni-sistemi/?utm>

¹⁴ Мојсовска, С. (2023). *Компаративна анализа на системот на плати во јавниот сектор во Австрија, Словенија и Шведска*. Центар за управување со промени (ЦУП). <https://cup.org.mk/publication/Komparativna-analiza-na-sistemot-na-plati.pdf>

овозможува предвидливост и стабилност, но може да биде скап и нефлексибилен. Во последно време, Австрија започна со реформи за постепено преминување кон пофлексибилен пристап, следејќи ги трендовите на пазарот на трудот¹⁵.

2. Флексибилен систем (Шведска)

Шведска применува широколиберализиран платен систем во јавниот сектор, каде што платите се определуваат преку индивидуални договори и пазарни механизми. Овој пристап овозможува поголема флексибилност и приспособување на платите според учинокот и компетенциите на вработените. Меѓутоа, ваквиот систем бара високо ниво на транспарентност и развиена култура на одговорност¹⁶.

3. Комбиниран систем (Словенија)

Словенија има систем што комбинира елементи на регулирање и флексибилност. Платите се определуваат според законски утврдени рамки, но постои можност за додатоци и награди врз основа на учинокот. Овој модел се стреми да обезбеди баланс меѓу правичноста и стимулирањето на продуктивноста¹⁷.

Компаративната анализа укажува дека за РСМ најсоодветен би бил моделот на Словенија, со јаснодефинирани правила и можности за наградување врз основа на учинокот. Ваквиот пристап би овозможил подобро управување со човечките ресурси во јавниот сектор, зголемена мотивација на вработените и подобрување на квалитетот на јавните услуги.

Разбирањето на дефиницијата и на класификацијата на платните системи е од суштинско значење за анализата на нивното влијание врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација. Јасното дефинирање и правилната класификација овозможуваат подобро управување со платите и придонесуваат кон зголемување на ефикасноста и на транспарентноста во јавниот сектор.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

2. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАПИ КОН МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата на вработените е суштински фактор што влијае врз нивната продуктивност, задоволство и општиот успех на секоја една институција или организација. Постојат различни теоретски пристапи што објаснуваат како и зошто луѓето се мотивирани да работат. Во оваа точка од магистерската теза, ги анализираме најпознатите теории на мотивација, и тоа: теоријата за хиерархијата на потребите на Маслоу, двофакторската теорија на Херцберг, теоријата на очекувањето на Врум, теоријата на самодетерминација и теоријата на правичност на Адамс.

2.1 Теорија на хиерархија на потребите на Маслоу

Абрахам Маслоу е американски психолог, кој уште во 1943 година ја има предложено теоријата на хиерархијата на потребите¹⁸. Оваа теорија ги категоризира човечките потреби во пет нивоа, распоредени во форма на пирамида, и тоа:

1. **Физиолошки потреби:** основни потреби за преживување како што се храна, вода, воздух и сон.
2. **Потреби за безбедност:** желба за стабилност, заштита и сигурност во животот.
3. **Социјални потреби:** потреба за љубов, пријателство и припадност на група.
4. **Потреби за почитување:** желба за самопочит, признание и статус во општеството.
5. **Самоактуализација:** постигнување на личниот потенцијал и саморазвој.

Според Маслоу, луѓето ги задоволуваат овие потреби последователно, почнувајќи од најосновните. Откако ќе се задоволи едно ниво, се преминува на следното. Оваа теорија има широка примена во менаџментот, помагајќи им на раководителите да ги разберат и да ги адресираат потребите на своите вработени за да ги зголемат нивната мотивација и продуктивност. Иако оваа теорија во суштина била психолошка, таа се применува и од страна на менаџерите за човечки ресурси. Тие ја користат оваа теорија за да ги разберат потребите на своите вработени и да ги задоволат нивните потреби. Оваа теорија ги препознава различните потреби што му се потребни на едно лице за тоа да може да напредува константно и да го реализира својот апсолутен и целосен потенцијал.

¹⁸ Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>

Генерално, она што е важно да се истакне е дека мотивацијата е најважниот фактор за одлични перформанси и за постигнување на која било цел кај поединецот во согласност со оваа теорија. И покрај образованието, обуката и искуството, без легитимен степен на мотивација, перформансите на една личност нема да бидат толку добри како што би можеле да бидат доколку кај неа постои и мотивација. На пример, зголемувањето на платата може да биде солиден мотиватор, но само за ограничено време. Кога некој ќе добие одредено покачување на платата, тој или таа ќе остане мотивиран некое време, но порано или подоцна новото ниво на плата веќе нема да го мотивира бидејќи личноста се приспособила на друго ниво. Токму затоа се вели дека е потребна константна мотивација да се бара кај лицата.

Теоријата на хиерархија на потребите е многу значајна бидејќи им помага на менаџерите подобро да ја разберат психологијата на своите вработени. Ова исто така помага и за креирање квалитетни програми за обука. Теоријата е ширококористена и во бизнис релациите.

Слика 1. Пирамида на потреби според хиерархијата на Маслоу

Преземена од: <https://denar.mk/306730/ekonomija/hierarhija-na-potrebite-na-maslov-i-sustinata-na-osiguruvanjeto>



Во својата подоцнежна работа и развивање на теоријата на хиерархија на потребите, Маслоу дава и одредена флексибилност, нагласувајќи дека нема конечно и целосно

задоволство на потребите, и тврди дека секое задоволство е релативно. Секое ново задоволство понатаму доведува до нови потреби, но тој тврди дека секој човек цврсто останува доследен до својата хиерархија на потреби¹⁹.

Теоријата за хиерархија на потребите на Абрахам Маслоу, иако е застарена, е многу корисна во модерната ера. Тоа помага во личниот развој, како и во развојот и во растот на секоја една организација. Оваа теорија помага да разберете што сакаат луѓето и што ја поттикнува нивната мотивација, помага да ги разберете различните потреби на различни нивоа чие исполнување функционира како мотивација, што на крајот го мотивира човекот да изврши задача со полн ентузијазам или полуентузијазам.

Во јавниот сектор, основните физиолошки и безбедносни потреби често се задоволени преку стабилноста на работното место, редовната исплата на плати и гаранциите за пензиско и здравствено осигурување. Меѓутоа, многу вработени може да искушат недостаток во однос на потребите за почитување и самоактуализација. Недостатокот на можности за унапредување, ниската транспарентност во носењето одлуки и ограничените можности за професионален развој можат да доведат до демотивација. Според Маслоу, за зголемување на мотивацијата, менаџерите треба да се фокусираат на создавање работна средина во која вработените чувствуваат признание и можност за личен и за професионален развој.

2.2. Двофакторска теорија на Херцберг

Фредерик Херцберг е американски клинички психолог, кој во 1959 година ја има развиено двофакторската теорија на мотивација, која ги дели факторите што влијаат врз задоволството и врз мотивацијата на вработените на две категории, и тоа²⁰:

- **Хигиенски фактори**, односно фактори поврзани со условите за работа. Тие вклучуваат плата, политики на компанијата, меѓучовечки односи и услови на работното место. Нивното присуство не води до висока мотивација, но нивното отсуство предизвикува незадоволство.

¹⁹ Левкова, И., & Мицески, Т. (2017). Мотивација на вработените и нивно задржување на работните места. *Годишен зборник 2017, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет*.

²⁰ Tan, S. K. (2013). Herzberg's two-factor theory on work motivation: Does it work for today's environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(1), 18–22.

- **Мотивациски фактори**, односно фактори што се поврзани со самата работа и вклучуваат признание, одговорност, можности за напредок и самореализација. Тие водат до зголемена мотивација и задоволство од работата.

Херцберг заклучува дека за да се мотивираат вработените, организациите и институциите треба не само да ги адресираат хигиенските фактори туку и активно да ги промовираат мотивациските фактори.

Херцберговата двофакторска теорија нуди значаен увид во разбирањето на мотивацијата и на задоволството на вработените во секоја една институција, вклучувајќи ги и оние вработени во јавната администрација. Како што е наведено и погоре, факторите што влијаат врз мотивацијата се поделени во две категории: хигиенски и мотиваторски фактори. Мотиваторите, како што се можностите за професионален развој, признание и автономијата, директно влијаат врз внатрешната мотивација на вработените. Од друга страна, хигиенските фактори, како што се платата, условите за работа и административните политики, не ја зголемуваат мотивацијата, но нивното незадоволително ниво може да предизвика демотивација, што пак лошо може да се одрази врз целокупниот перформанс на поединецот, но и на самата институција или организација.

Поконкретно, според Херцберг, отсуството на хигиенски фактори предизвикува незадоволство кај вработените на работното место. Сепак, нивното присуство не обезбедува само по себе и целосно задоволство. Постојат неколку начини на кои тоа може да се направи, но некои од најважните начини за намалување на незадоволството би биле да се исплаќаат разумни плати, да се обезбеди сигурност на вработените во работата и да се создаде позитивна култура на работното место. Херцберг ги разгледал следните хигиенски фактори од највисоко до најниско значење, и тоа: политиката на компанијата, надзорот, односот на вработените со шефот, работните услови, платата и односите со врсниците. Елиминирањето на незадоволството е само една половина од задачата на теоријата на два фактора.

Другата половина би била зголемување на задоволството на работното место. Ова може да се направи со подобрување на мотивирачките фактори. Потребни се фактори на мотивација за да се мотивира вработениот за повисоки перформанси.

Херцберг, исто така, дополнително ги класифицира нашите дејства и како и зошто ги правиме, на пример, ако извршите дејство поврзано со работа затоа што морате, тогаш

тоа се класифицира како „движење“, но ако извршите дејство поврзано со работа затоа што го сакате, тогаш тоа се класифицира како „мотивација“.

Тој смета дека е важно да се елиминира незадоволството од работата пред да се започне со создавање услови за задоволство од работата бидејќи тоа би функционираше како едно против друго. Задоволството на вработените може да има повеќекратни позитивни ефекти за организацијата. На пример, кога вработените го споделуваат своето знаење, тие ги задоволуваат своите социјални потреби и добиваат кохезија во групата. Исто така, споделувањето знаење им помага на другите да создадат ново знаење, кое исто така може да ги зајакне мотивирачките фактори. Со споделување на знаењето, вработените се чувствуваат задоволни и со новото знаење може да се зголемат иновативните активности на организацијата.

Според теоријата на два фактора, постојат четири можни комбинации²¹:

- **Висока хигиена + висока мотивација:** Идеална ситуација, кога вработените се високомотивирани и имаат малку поплаки.
- **Висока хигиена + ниска мотивација:** Вработените имаат малку поплаки, но не се многу мотивирани. Работата се гледа како плата.
- **Ниска хигиена + висока мотивација:** Вработените се мотивирани, но имаат многу поплаки. Ова е состојба кога работата е возбудлива и предизвикувачка, но платите и работните услови не се на ниво.
- **Ниска хигиена + слаба мотивација:** Ова е најлошата ситуација, кога вработените не се мотивирани и имаат многу поплаки.

Примената на оваа теорија во јавната администрација покажува дека стабилните плати и јасните административни процеси не се доволни за зголемување на мотивацијата и на задоволството. За да се поттикнат вистинска ангажираност и мотивираност на вработените, потребно е да се воведат мерки што ќе го засилат чувството на постигнување и професионална самореализација. Овој пристап е клучен за подобрување на перформансите и на ефикасноста во јавните институции.

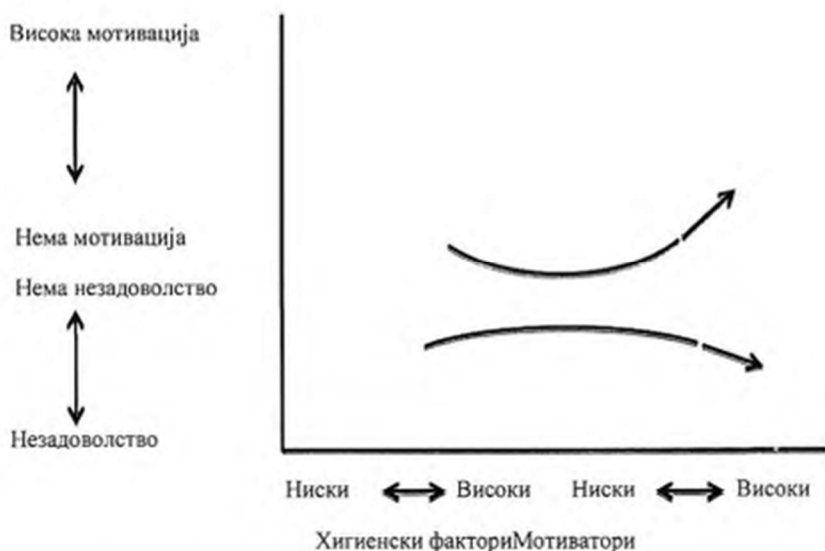
Според оваа теорија, јавниот сектор треба да обрне внимание на подобрување на хигиенските фактори, како што се работните услови и меѓучовечките односи, но и да воведи

²¹ Simply Psychology. (n.d.). *Herzberg's two-factor theory*. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>

мотивиращи фактори, како што се признавање на заслугите, можности за унапредување и развој на кариерата. Во многу јавни институции, фокусот најчесто е на стабилноста, но недостигот на можности за унапредување или монотонијата на работата може да доведат до ниска мотивација и задоволство кај вработените.

Слика 2. Теорија на два фактора на Херцберг

Преземено од: <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/24057/1/adimovska2014.pdf>



2.3. Теорија на очекувањето на Врум

Виктор Врум е канадски психолог, кој во 1964 година ја предложил теоријата на очекувањето, која сугерира дека мотивацијата на индивидуата зависи од нејзините очекувања за исходот од одредено однесување и вредноста што ја придава на тој исход. Теоријата се базира на три клучни компоненти, и тоа²²:

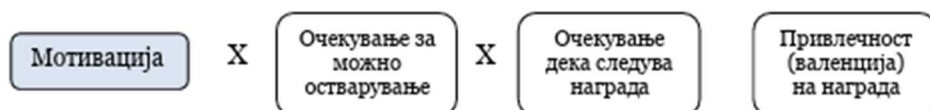
- **Очекување:** верување дека одреден напор ќе доведе до посакуваното ниво на перформанс.
- **Инструменталност (содејство):** верување дека постигнатите перформанси ќе резултираат со одредена награда.
- **Валентност:** вредноста или атрактивноста на наградата за индивидуата.

²² Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <http://www.jstor.org/stable/4093832>

Според Врум, мотивацијата е резултат на мултипликацијата на овие три компоненти. Ако која било од нив е ниска или отсутна, мотивацијата ќе биде слаба или нема да постои. Оваа теорија доста често се нарекува и VIE-теорија бидејќи ги означува почетните букви на трите клучни збора: валентност (valence), инструменталност (instrumentality) и очекување (expectancy)²³.

Слика 3. Концепт на Врумов модел на мотивација

Преземено од: <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/2271/1/tijovanovska2019.pdf>



Според оваа теорија, очекувањето не е ништо друго, освен процена на веројатноста што го одржува индивидуалното уверување за одредено вложување напор да резултира со одредено ниво на изведба. Тоа значи дека очекувањето се однесува на силата на верувањето дали одредена работа е остварлива или не. Под претпоставка дека сите други работи се еднакви, работникот ќе биде мотивиран да изврши задача кога тој или таа верува дека тоа може да се направи.

Голем број фактори можат да придонесат и да влијаат врз перцепцијата на очекувањето на вработените, и тоа:

- ниво на доверба во вештини потребни за задачите;
- висината на поддршката што може да се очекува од менаџерите и од раководителите;
- квалитет на материјалот и на опремата;
- достапност на релевантни информации.

Инструменталноста, како втор аспект на оваа теорија, означува субјективна процена дека одредено ниво на изведба ќе доведе до една или повеќе секундарни награди, како што е платата. Ако еден вработен верува дека високото ниво на перформанси ќе биде корисно за стекнување резултати што можат да бидат погодни за него, тогаш вработениот ќе вложи висок напор за добро функционирање. Врум го дефинира инструментот како веројатност,

²³ Ѓорѓиевска, Т. (2018). *Мотивација во тимското работење како фактор за постигнување на подобри резултати во работењето* (Магистерски труд). Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет.

верување, поврзувајќи еден исход (на пример високо ниво на перформанс) со друг исход (награда).

Валентноста, пак како трет аспект на оваа теорија, означува како индивидуата го вреднува дадениот секундарен исход (награда), односно се однесува на емоционалните ориентации што индивидуата ги има во однос на наградата. На менаџерите е да откријат што луѓето преферираат како награда, дали е тоа плата, признание, слободни денови и др. Различни луѓе преферираат различни награди. Некои поединци преферираат награди во склоп на внатрешните мотиви, како што е задоволство во работата, кое доведува до самоостварување низ креативна примена на сопствените потенцијали.

Валентноста може да биде позитивна, негативна и неутрална. Негативна е кога луѓето имаат одбивност кон наградите, така што ќе ги избегнуваат активностите што водат до таа награда. Понатаму, работите кон кои работникот е рамнодушен имаат нулта валентност и тука работникот нема придвижувач на активност. Позитивната валентна активност означува привлекување и ги придвижува луѓето кон вршење на таа активност. Валентноста се однесува на нивото на задоволството што луѓето очекуваат да го добијат од исходот (наспроти вистинското задоволство што го добиваат откако ќе ја добијат наградата).

Ова теорија, всушност, го разгледува човекот како рационално битие што тежнее кон остварување на задоволството и избегнување на болката. Со тоа човекот врши процена на трите основни прашања:

1. Дали заложувањето за работата ќе доведе до одреден резултат?
2. Дали постигнатиот резултат ќе биде адекватно награден?
3. Дали наградата ќе има позитивна вредност?

Теоријата на очекување на Врум претпоставува дека однесувањето на луѓето е резултат на свесни избори меѓу алтернативите чија цел е да го максимизираат задоволството и да ја минимизираат болката. Врум сфатил дека перформансите на вработениот се засноваат на индивидуални фактори како што се личноста, вештините, знаењето, искуството и способностите. Тој тврдел дека напорот, перформансите и

изведбата се поврзани со мотивацијата на една личност. Тој ги користи променливите очекување, инструменталност и валентност за да го објасни токму ова²⁴.

Како што е објаснето и погоре, очекувањето е верувањето дека зголемениот напор ќе доведе до зголемени перформанси, т.е. „ако работам повеќе, тогаш ова ќе биде подобро“. Инструменталноста е верувањето дека ако се претставите добро, ќе се добие ценет исход, односно од првото ниво ќе се дојде до исходот од второто ниво. т.е. „ако работам добро, има нешто во тоа за мене“. Валентноста е важноста што поединецот му ја дава на очекуваниот исход. За валентноста да биде позитивна, лицето мора да претпочита да го постигне исходот наместо да не го постигне. На пример, ако некој е главно мотивиран од пари, тој или таа можеби нема да ги цени понудите за дополнително слободно време.

Од суштинско значење е што теоријата на очекување на Врум работи на перцепциите – па дури и ако работодавецот мисли дека обезбедил сè што е соодветно за мотивација, па дури и ако тоа функционира кај повеќето луѓе во таа организација или институција, тоа не значи дека некој нема да сфати дека тоа не функционира за него.

На прв поглед, теоријата на очекување изгледа најприменлива за работна ситуација со традиционален став, каде што колку е мотивиран вработениот зависи од тоа дали тој ја посакува наградата што се нуди за добра работа и дали верува дека поголемиот напор ќе доведе до таа награда. Меѓутоа, подеднакво може да се примени и за секоја ситуација кога некој прави нешто затоа што очекува одреден исход. На пример, „јас рециклирам хартија затоа што мислам дека е важно да се зачуваат ресурсите и да се заземе став за еколошките прашања“ (валентност); „мислам дека колку повеќе труд вложувам за рециклирање, толку повеќе хартија ќе рециклирам“ (очекувано време); и „мислам дека колку повеќе хартија рециклирам толку помалку ресурси ќе се користат“ (инструменталност).

Така, теоријата за очекување на Врум за мотивација не е за личен интерес за награди, туку за асоцијациите што луѓето ги прават кон очекуваните резултати и придонесот што тие сметаат дека можат да го дадат кон тие резултати.

Во контекст на јавната администрација, ако вработените во јавната администрација не веруваат дека нивниот труд ќе биде награден со соодветна финансиска или нематеријална компензација (награди, признанија, унапредувања), нивната мотивација ќе

²⁴ Your Coach. (n.d.). *Vroom expectancy motivation theory*. <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory/>

биде ниска. Една од најголемите критики кон јавната администрација е перцепцијата дека напредокот често не е поврзан со заслугите, туку со политичката припадност или со долгогодишната работа. Врумовата теорија укажува дека за да се мотивираат вработените, менаџерите мора да обезбедат јасна врска меѓу перформансите и наградите.

2.4. Теорија на самодетерминација

Теоријата на самодетерминација, развиена од Едвард Деси и Ричард Рајан во 1985 година, се фокусира на внатрешната мотивација и сугерира дека луѓето се природно мотивирани да ги извршуваат активностите што ги задоволуваат трите основни психолошки потреби²⁵:

- **Автономија:** потребата да се биде самостоен и да се има контрола врз сопствените одлуки.
- **Компетентност:** потребата да се чувствува способност и ефективност во извршувањето на задачите.
- **Поврзаност:** потребата за поврзаност и однос со другите луѓе.

Кога овие потреби се задоволени, внатрешната мотивација се зголемува, што води до поголема посветеност, продуктивност и задоволство од работата. Според теоријата за самодетерминација, вработените ќе бидат најмотивирани кога ќе чувствуваат дека нивната работа е значајна, кога имаат одредена автономија во носењето одлуки и кога се чувствуваат компетентни во извршувањето на своите задачи.

Теоријата на самоопределување или самодетерминација (SDT) претставува широка рамка за проучување на човечката мотивација и личност. SDT артикулира метатеорија за вградување на мотивациски студии, формална теорија што ги дефинира внатрешните и различните надворешни извори на мотивација и опис на соодветните улоги на внатрешната и видовите надворешна мотивација во когнитивниот и во социјалниот развој и во индивидуалните разлики. Можеби уште поважно, предлозите за SDT, исто така, се фокусираат на тоа како социјалните и културните фактори го олеснуваат или го поткопуваат чувството за волја и за иницијатива кај луѓето, покрај нивната благосостојба и

²⁵Center for Self-Determination Theory. (2014). *Self-determination theory*. SelfDeterminationTheory.org. <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

квалитетот на нивните перформанси. Условите што го поддржуваат искуството на поединецот за автономија, компетентност и поврзаност се тврди дека поттикнуваат најповолни и најквалитетни форми на мотивација и на ангажирање за активности, вклучително и зголемени перформанси, упорност и креативност. Дополнително, SDT предлага дека степенот до кој некоја од овие три психолошки потреби е неподдржана или попречена во социјален контекст ќе има силно штетно влијание врз благосостојбата на тој поединец²⁶.

Фокусирајќи се на основните психолошки тенденции кон внатрешна мотивација и интеграција, SDT заема единствена позиција во психологијата бидејќи се осврнува не само на централните прашања зошто луѓето го прават она што го прават туку и на трошоците и на придобивките од различните начини на социјално регулирање или промовирање на однесувањето²⁷.

Конкретно, во јавната администрација, високо ниво од придобивките од оваа теорија може да се постигне преку политики што овозможуваат флексибилност во работните задачи, професионален развој, можности за стекнување нови вештини и позитивна работна средина во која се негуваат меѓучовечките односи и тимската работа. Ако јавните институции успеат да имплементираат стратегии што ја поттикнуваат внатрешната мотивација, тоа ќе резултира со подобри перформанси и со поефикасна услуга за граѓаните.

Многу административни работи во јавниот сектор може да бидат рутински и ограничени, што ги намалува автономијата и можноста за креативност кај вработените. Теоријата на самодетерминација сугерира дека вработените ќе бидат повеќе мотивирани ако имаат чувство на автономија во извршувањето на своите задачи, ако имаат можност да стекнат и да покажат компетентност и ако чувствуваат дека нивната работа има значење. Ова значи дека јавните институции треба да работат на зголемување на учеството на вработените во носењето одлуки, создавање можности за професионален развој и подобрување на интерперсоналните односи.

²⁶ Center for Self-Determination Theory. (n.d.). *Self-determination theory*. SelfDeterminationTheory.org. <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

²⁷ Ibid.

Разбирањето на различните мотивациски теории и нивната примена во јавната администрација може да помогне во подобрување на работниот ангажман и на задоволството на вработените.

Маслоу ја нагласува потребата за исполнување на човечките потреби од основно до највисоко ниво, Херцберг ја посочува важноста на внатрешните и на надворешните фактори, Врум ја потенцира улогата на очекувањата, а Деси и Рајан ја истакнуваат важноста на автономијата, на компетентноста и на поврзаноста. Јавните институции што ќе имплементираат стратегии базирани на овие теории ќе можат подобро да ја разберат и да ја подобрат мотивацијата на своите вработени.

2.5. Теорија на правичност на Адамс

Теоријата на правичност, предложена од Џон Стејси Адамс во 1963 година, се фокусира на перцепцијата на вработените за праведноста во нивната работна средина. Според оваа теорија, вработените ја оценуваат правичноста преку споредба на своите вложувања (како што се време, труд, вештини) и добиените исходи (како што се плата, признание) со оние на другите вработени. Кога вработените чувствуваат дека се третирали праведно, тие се помотивирани и задоволни од својата работа²⁸.

Адамс ја дефинира правичноста како состојба во која односот меѓу вложувањата и исходите на еден вработен е еднаков со односот на друг вработен. На пример, ако двајца вработени со слични квалификации и искуство добиваат слични плати и признанија за својата работа, тие ќе ја перципираат ситуацијата како праведна. Спротивно, ако еден од нив добива помала компензација за истото ниво на вложување, ќе се појави чувство на неправичност²⁹.

Перцепцијата на неправичност може да доведе до различни реакции кај вработените. Тие можат да го намалат нивото на вложување, да бараат зголемување на компензацијата или дури и да ја напуштат организацијата. Овие реакции се обиди да се вратат рамнотежата

²⁸ Equity Theory of Motivation. (n.d.). *AhaSlides Blog*. Retrieved March 23, 2025, from <https://ahaslides.com/mk/blog/equity-theory-of-motivation/>

²⁹ Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

и чувството на правичност. Според Адамс, вработените се мотивирани да одржат правична рамнотежа меѓу вложувањата и исходите во споредба со другите³⁰.

Во контекст на јавната администрација, примената на теоријата на правичност е од особено значење. Јавната администрација често се соочува со предизвици како што се гломазност и партизација, што може да влијае врз перцепцијата на правичност кај вработените. На пример, ако вработените чувствуваат дека напредувањето или наградувањето се базира на политички врски наместо на заслуги, тоа може да доведе до чувство на неправичност и до демотивација³¹.

Етиката и професионалноста се клучни фактори во одржувањето на правичноста во јавната администрација. Според истражувањата, почитувањето на етичките стандарди и принципи е од суштинско значење за создавање праведна и ефикасна јавна администрација. Ова вклучува транспарентност во процесите на вработување и на напредување, како и обезбедување еднакви можности за сите вработени³².

Професионалната етика и општествената одговорност на вработените во јавната администрација се исто така важни аспекти. Вработените треба да се придржуваат до високи етички стандарди и да покажуваат одговорност кон заедницата што ја служат. Ова не само што ја зголемува довербата на јавноста во институциите туку и придонесува за чувство на правичност меѓу вработените³³.

Тимската работа е уште еден аспект каде што теоријата на правичност може да се примени. Кога вработените работат во тимови, важно е да се обезбеди правична распределба на задачите и на признанијата. Неправичната распределба може да доведе до конфликти и до намалена ефикасност. Затоа, менаџерите во јавната администрација треба да внимаваат на овие аспекти за да одржат хармонија и продуктивност во тимовите³⁴.

Примената на теоријата на правичност во јавната администрација може да помогне во подобрување на мотивацијата и на задоволството на вработените. Кога вработените

³⁰ Ibid.

³¹ Radio Slobodna Evropa. (2010, March 6). *Секој трет работник во администрацијата е прекуброен?*. <https://www.slobodnaevropa.mk/a/1974250.html>

³² Јованов, И. (2014). Професионалната етика и општествената одговорност на вработените во јавната администрација. Магистерска теза. Скопје: Филозофски факултет.

³³ Ibid.

³⁴ Чочовска, А. (2019). Тимска работа во јавната администрација: состојби и предизвици. Магистерска теза. Скопје: Филозофски факултет.

чувствуваат дека се третирали праведно, тие се повеќе мотивирани да ги исполнуваат своите обврски и да придонесуваат кон целите на организацијата. Ова, пак, води до подобри услуги за граѓаните и до зголемена доверба во институциите.

Спротивно, перцепцијата на неправичност може да има негативни последици. Вработените што чувствуваат дека се неправедно третирали може да покажат намалена продуктивност, зголемено отсуство од работа или дури и да ја напуштат организацијата. Ова влијае не само врз ефикасноста на институцијата туку и врз нејзиниот углед во јавноста.

Затоа, менаџерите во јавната администрација треба постојано да ја мониторираат и да ја оценуваат перцепцијата на правичност меѓу вработените. Ова може да се постигне преку редовни анкети, отворени канали за комуникација и транспарентни процеси на донесување одлуки. Со тоа, ќе се обезбеди праведна работна средина, која ги мотивира вработените и ја зголемува ефикасноста на јавната администрација.

Теоријата на правичност на Адамс обезбедува суштинска рамка за разбирање на однесувањето на вработените во однос на нивната перцепција за праведност во работната средина. Таа нагласува дека чувството на правичност или неправичност директно влијае врз мотивацијата, врз задоволството и врз продуктивноста на вработените. Во контекст на јавната администрација, оваа теорија има особено значење бидејќи јавните институции се одговорни за обезбедување фер и транспарентни услови за работа.

Доколку вработените во јавниот сектор почувствуваат дека нивниот труд, квалификации и ангажман не се соодветно вреднувани или дека постојат неправедни практики при напредување и при наградување, тоа може да резултира со намалена мотивација, ниска продуктивност и зголемена флукуација на кадар. Напротив, кога институциите се стремат кон правичност преку јасни критериуми за наградување, објективна евалуација на перформансите и еднакви можности за напредување, тоа може да доведе до зголемена посветеност, професионализам и подобри јавни услуги.

Затоа, примената на принципите од теоријата на правичност треба да биде стратегиска цел на јавната администрација. Ова може да се постигне преку политики што гарантираат транспарентност, правичност во распределбата на ресурсите и фер третман на вработените. Долгорочно, ова не само што ќе придонесе за подобрување на работната култура во јавниот сектор туку и ќе ја зголеми довербата на граѓаните во институциите, што е клучно за стабилен и ефикасен јавен сервис.

2.6. Врската меѓу системите на наградување и мотивацијата

Општоприфатено мислење е дека системите на наградување играат клучна улога во поттикнувањето на мотивацијата на вработените, што директно влијае врз нивната продуктивност и задоволство од работата. Добродизајнираните системи на наградување се од суштинско значење за мотивирање на вработените бидејќи претставуваат основна алатка за создавање мотивирани вработени што испорачуваат резултати за својата компанија. Постои силна врска меѓу наградувањето и мотивацијата на вработените во една организација, што е суштинско прашање со кое се занимава МЧР³⁵.

Организациите мора да имаат подготвени и мотивирани работници за да постигнат добри резултати. Мотивацијата е од голема важност за постигнување на поставените цели, а надоместоците на вработените, како основен мотивациски фактор, се поврзани со резултатите од работата³⁶.

Системите на наградување треба да бидат праведни, транспарентни и поврзани со индивидуалните и со тимските перформанси. Ова значи дека вработените треба да бидат свесни за критериумите според кои се оценуваат и се наградуваат, што ја зголемува нивната доверба во системот и ја поттикнува нивната мотивација.

Покрај материјалните награди, нематеријалните форми на признание, како што се јавното признавање, можностите за професионален развој и флексибилноста во работата, исто така, имаат значајно влијание врз мотивацијата. Овие форми на наградување можат да задоволат повисоки потреби на вработените, како што се самореализацијата и припадноста.

Во јавната администрација, каде што можностите за финансиски награди можат да бидат ограничени, нематеријалните награди добиваат уште поголемо значење. Препознавањето на достигнувањата и пофалбите кон вработените, можностите за обука и развој, како и создавањето позитивна работна средина, можат значително да ја зголемат мотивацијата на вработените.

³⁵ Ѓорѓиоски, О. (2019). *Стратешки пристап во креирањето систем за наградување при менаџирањето со човечките ресурси во акционерските друштва со производна дејност* (Докторска дисертација). Универзитет „Св. Климент Охридски“, Економски факултет – Прилеп.

³⁶ Пушкарова, М., & Мицески, Т. (2018). Наградување и мотивирање на вработените. *Годишен зборник 2018, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет.*

Истражувањето спроведено на тема „Мотивација на јавните службеници во централните и федералните јавни администрации на ЕУ“ (EUPAN, 2021)³⁷ открива дека платата игра значајна, но не и доминантна улога во мотивацијата на вработените во јавниот сектор. Оваа анализа истражува различни фактори што влијаат врз мотивацијата, вклучително и платата, и ги анализира нивните ефекти врз вработените во јавната администрација на земјите членки на ЕУ.

Ова истражување покажува дека платата се смета за еден од надворешните (екструзични) мотивациски фактори. Според истражувањето, конкурентната и правична плата може да влијае позитивно врз мотивацијата, особено кога е поврзана со јасни критериуми за напредување и за признавање на постигнувањата. Меѓутоа, платата сама по себе не е доволна за одржување високо ниво на мотивација.

Истражувањето укажува дека платата има ограничено влијание врз долгорочната мотивација на вработените. Многу вработени во јавниот сектор се мотивирани и од внатрешни (интрузични) фактори, како што се чувството на исполнетост и можноста за придонес кон општеството. Овие фактори често имаат поголемо влијание врз мотивацијата отколку самата плата.

Во ова истражување се истакнува и дека платата треба да се разгледува во контекст на други мотивациски фактори, како што се работната средина, можностите за професионален развој, балансот меѓу приватниот живот и работата, признанието и автономијата во работата. Комбинацијата на овие фактори може да има посилен ефект врз мотивацијата отколку платата сама по себе. Во согласност со сето ова, може да се каже дека платата е важен, но не и единствен фактор што влијае врз мотивацијата на вработените во јавниот сектор. За да се постигне високо ниво на мотивација, потребно е да се комбинира конкурентната и правична плата со други мотивациски фактори, како што се признанието, можностите за развој и чувството на придонес кон општеството.

Друго истражување, направено од Ritz, Neumann и Vandenabeele (2021) и насловено „Мотивација во јавниот сектор“³⁸, ги разработува основните теории за мотивација и нивната примена во јавната администрација, при што посебно внимание се посветува на концептот

³⁷ Ganhão, T., Fernandes, C., & Santos, T. (2021). *Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations: An Exploratory Approach*. Directorate General for Administration and Public Employment. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation_study_2021.pdf

³⁸ Ritz, Adrian & Neumann, Oliver & Vandenabeele, Wouter. (2016). *Motivation in the Public Sector*.

на „мотивација за јавната служба“ или „Public Service Motivation“ (PSM). Во овој контекст, се отвора и прашањето за улогата на платата како мотивациски фактор и нејзината поврзаност со другите димензии на мотивираност на јавните службеници.

Во класичните теории за мотивација, платата се смета за надворешен мотиватор, чија цел е да ги задоволи основните економски потреби на вработените и да овозможи соодветна компензација за извршената работа. Иако платата останува значаен елемент во привлекувањето и во задржувањето на кадарот, нејзиното влијание врз долгорочната мотивација е ограничено, особено во јавниот сектор. Причината за ова се лоцира во природата на јавната служба, каде што доминираат вредности како општествена одговорност, јавен интерес и почитување на институционалните норми.

Во ова истражување, авторите воспоставуваат разлика меѓу мотивацијата заснована на личен интерес, каде што платата има доминантна улога, и мотивацијата на јавната служба (PSM), каде што мотивацијата произлегува од желбата за служење на општеството и за придонес кон јавниот интерес. Платата, во рамките на PSM-моделот, се препознава како потребен предуслов, кој овозможува финансиска стабилност и го олеснува извршувањето на службените обврски, но не се јавува како главен двигател на работното задоволство и на мотивацијата.

Ова истражување разработува концептуален модел, кој ги поврзува предусловите и исходите на мотивацијата на јавниот сервис, односно јавната администрација. Во овој модел, платата се вклучува како дел од предусловите што обезбедуваат базична поддршка за мотивираноста на вработените. Сепак, истражувањата што ги анализираат авторите покажуваат дека позитивното влијание на платата врз мотивацијата е краткорочно и ограничено. Мотивираноста на јавните службеници, особено во развиени јавни системи, повеќе зависи од нематеријални стимулации, како што се професионалното признавање, можностите за напредување и за усовршување и чувството за значајност на работата и за општествен придонес.

Овие фактори, заедно со платата, придонесуваат кон вкупното работно задоволство, но токму PSM се издвојува како најважен индикатор за долгорочна мотивираност во јавниот сектор.

Анализата на Ritz, Neumann и Vandenabeele (2021) потврдува дека платата има важна, но ограничена улога во мотивирањето на јавните службеници. Таа е неопходен

предуслов за финансиска сигурност и за минимално задоволување на економските потреби, но во контекст на јавната служба, вредностите поврзани со јавен интерес, институционална лојалност и можноста за општествен придонес имаат поголемо влијание врз мотивацијата и врз работниот ангажман. Токму поради тоа, современите политики за управување со човечки ресурси во јавниот сектор треба да се базираат на балансиран пристап што комбинира соодветни материјални надоместоци со силни нематеријални стимулации.

Интересни сознанија поврзани со мотивацијата и со платата открива истражувањето направено со вработени и менаџери во компанијата „Термо“ (Thermo)³⁹. Ова истражување се потпира на Маслоувата теорија за хиерархија на потреби и на Врумовата теорија за очекувања. Во согласност со Маслоувата теорија, се тврди дека луѓето се мотивирани од незадоволени потреби, при што задоволувањето на основните потреби отвора пат за стремеж кон повисоки цели. Врум, пак, нагласува дека мотивацијата зависи од очекувањето дека напорот ќе доведе до посакуван резултат, како што е зголемување на платата.

Истражувањето користи мешан методолошки пристап, вклучувајќи веб-базирани анкети и лични интервјуа со вработени и со менаџери во компанијата „Термо“. Анкетата била активна осум недели, со потсетници испратени во четвртата и во седмата недела. Собраните податоци овозможиле анализа на перцепциите за мотивацијата и продуктивноста по зголемувањето на платите. Главните наоди од ова истражување се дека:

1. Постои корелација меѓу зголемување на платите и мотивацијата, и тоа зголемувањето на платите позитивно влијае врз мотивацијата на вработените, особено кога тие го перципираат како признание за нивниот труд и придонес.
2. Влијание врз продуктивноста: Поголемата мотивација резултира со зголемена продуктивност, подобрување на квалитетот на работата и намалување на отсутвата.
3. Фактори што влијаат врз ефектот од зголемувањето на платите:
 - Перцепција на правичност: Вработените се повеќе мотивирани кога чувствуваат дека зголемувањето на платата е правично и заслужено.
 - Организацииска култура: Поддржувачка и транспарентна култура го засилува позитивниот ефект од зголемувањето на платите.

³⁹ Aithor. (n.d.). *The impact of salary increases on employee motivation and productivity in the workplace*. Aithor.com. Retrieved May 21, 2025, from <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-salary-increases-on-employee-motivation-and-productivity-in-the-workplace>

- Нефинансиски стимули: Флексибилноста во бенефициите и можностите за професионален развој дополнително ја зголемуваат мотивацијата.

Од друга страна, во согласност со ова истражување, пониската плата е поврзана со намалена мотивација. Зголемувањето на платите ќе ги зголеми не само моралот на вработените туку и моралот на работното место како целина. Кога вработените чувствуваат дека се праведно компензирани за својата работа, тие, пак, ќе бидат помотивирани. Други фактори што обично ја наведуваат компанијата да ја зголеми платата на вработените се поврзани со нивните работни перформанси, нивното искуство (а со тоа и знаењето што го носат на работното место) и променливиот пазар за работата што ја извршува вработениот. Лојалноста е исто така важна, иако нејзиниот ефект врз мотивацијата може да се намалува. Исто така, постојат немонетарни начини за зголемување на мотивацијата преку зголемување на бенефициите за вработените, како што се додавање ресурси за благосостојба, проширување на опсегот на постојните бенефиции или дури и едукација на вработените за нивните постојни бенефиции. Значи, секое зголемување на трошоците за плати на компанијата можеме да го припишеме на повисокиот морал, што, пак, се преведува во зголемување на продуктивноста, што има директен ефект врз бруто-продажбата на фирмата и со тоа врз нејзината бруто-добивка.

Во согласност со ова истражување, зголемувањето на платите има значително позитивно влијание врз мотивацијата и врз продуктивноста на вработените, особено кога е придружено со правичност, транспарентност и дополнителни нефинансиски стимули. Организациите треба да развијат сеопфатни стратегии за наградување што ги комбинираат финансиските и нефинансиските аспекти за да ги максимизираат мотивацијата и задоволството на вработените.

Понатаму, истражувањето „Парите зборуваат? Мотивациските механизми на основната плата врз благосостојбата и работните перформанси“, направено од Анја Н. Olafsen и соработниците⁴⁰, ги испитува улогата на основната плата и перцепцијата на правичноста на платата врз психолошките потреби, мотивацијата, благосостојбата и перформансите на работното место. Целта на ова истражување била да се утврди дали:

⁴⁰ Olafsen, A. H., Niemic, C. P., Deci, E. L., Halvari, H., & Forest, J. (2024). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 29–43. <https://doi.org/10.1111/sjop.13033>

- висината на основната плата влијае врз задоволството на основните психолошки потреби (автономија, компетентност, поврзаност);
- перципираната неправичност на платата (разлика меѓу очекуваната и реалната плата) влијае врз тие потреби;
- овие фактори влијаат врз мотивацијата, благосостојбата (енергичност и емоционална исцрпеност), намерите за напуштање на работното место и работните перформанси;
- поддршката од менаџерите за психолошките потреби има значајна улога во овие процеси.

Истражувањето опфатило 593 вработени во Норвешка, користејќи комбинација од архивски податоци и самоизвештаи од вработените. Клучните наоди до кои е дојдено преку ова истражување се:

- Висината на основната плата не била поврзана со задоволството на ниту една од основните психолошки потреби.
- Перципираната неправичност на платата негативно влијаела врз чувството на автономија и поврзаност, но позитивно врз чувството на компетентност.
- Поддршката од менаџерите значајно придонела за задоволството на сите три основни психолошки потреби.
- Висината на платата немала директно влијание врз благосостојбата, намерите за напуштање или перформансите.
- Поддршката од менаџерите директно влијаела позитивно врз енергичноста, негативно врз емоционалната исцрпеност и ги намалила намерите за напуштање.
- Перципираната неправичност на платата директно ги зголемила намерите за напуштање.

Заклучокот е дека висината на платата сама по себе не е доволна за да ги задоволи психолошките потреби или да ги подобри мотивацијата и благосостојбата на вработените, додека перцепцијата на правичноста на платата има значајно влијание врз психолошките потреби и врз намерите за напуштање. Поддршката од менаџерите е клучна за задоволството на психолошките потреби и за подобрување на благосостојбата и задржувањето на вработените. Овие наоди се во согласност со теоријата за самодетерминација, која нагласува дека задоволството на основните психолошки потреби е клучно за внатрешната мотивација и благосостојба. Ова истражување покажува дека

нефинансиските аспекти, како што се правичноста и менаџерската поддршка, имаат поголемо влијание врз мотивацијата и врз благосостојбата на вработените отколку самата висина на платата.

Статијата „Влијанието на платата врз мотивацијата и задоволството“ од Eder Paschoal Pinto⁴¹ анализира дали платата има значително влијание врз мотивацијата и врз задоволството на вработените. Истражувањето опфаќа 458 вработени од осум различни компании во Бразил, со фокус на оние што се сметаат за високомотивирани. Резултатите покажуваат дека платата не игра значајна улога во мотивацијата и во задоволството на вработените, освен во ограничени случаи. Ова е спротивно на традиционалните ставови дека екстерните награди, како што е платата, се клучни за мотивацијата. Истражувањето укажува дека внатрешните фактори, како што се организацијата на работата, комуникацијата и системот на наградување, имаат поголемо влијание врз мотивацијата и врз задоволството. Наодите се во согласност со теоријата на Херцберг за внатрешна мотивација, која тврди дека факторите како признание, одговорност и можности за развој се поважни за мотивацијата отколку платата.

Истражувањето се базира на дебатата меѓу екстерната и внатрешната мотивација. Додека екстерната мотивација се фокусира на надворешни награди, како платата, внатрешната мотивација нагласува лични фактори, како интерес, предизвик и личен раст. Ова истражување го поддржува ставот дека внатрешната мотивација има поголемо влијание врз задоволството и врз перформансите на вработените.

Студијата заклучува дека платата не е доминантен фактор во мотивацијата и во задоволството на вработените, особено кај оние што веќе се високомотивирани. Ова укажува дека организациите треба да се фокусираат на внатрешните фактори, како што се подобрување на работната средина, на комуникацијата и на можностите за личен развој, за да ги зголемат мотивацијата и задоволството на своите вработени.

Врз основа на сето ова, важно е да се напомене дека не постои универзален систем на наградување што ќе одговара на сите организации или вработени. Потребни се постојано следење и приспособување на системите на наградување во согласност со промените во организациската средина и потребите на вработените.

⁴¹ Pinto, Eder. (2011). The Influence Of Wage On Motivation And Satisfaction. International Business & Economics Research Journal (IBER). 10. 81. 10.19030/iber.v10i9.5629.

Системите на наградување се клучен елемент во управувањето со човечките ресурси и имаат директно влијание врз мотивацијата и врз перформансите на вработените. Правилното дизајнирање и имплементација на овие системи може да доведат до зголемена продуктивност, задоволство и лојалност на вработените, што е од суштинско значење за успехот на секоја организација или институција.

3. ЗАКОНСКА РАМКА И ПРАКТИЧНИ АСПЕКТИ НА ПЛАТНИТЕ СИСТЕМИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

3.1. Платата како фактор на мотивација

Платата е основен аспект на системот на наградување во јавните институции и игра значајна улога во мотивирањето на вработените, обликувањето на нивните ставови и однесувања и во задоволството од работата. Овој дел од магистерската теза ја испитува важноста на платата како мотивациски фактор во јавните институции, истражувајќи го нејзиното влијание врз ангажираноста на вработените, задржувањето на работното место и организациските перформанси.

Прво, сосема логично е дека платата служи како примарен мотиватор за поединците што бараат вработување во јавните институции. Колку поконкурентни се платите, толку поталентирани поединци ќе се привлекуваат во јавниот сервис, со што се обезбедува јавните институции да можат да регрутираат и да задржат квалификувана работна сила способна да испорача висококвалитетни услуги за граѓаните. Нудењето конкурентни плати, исто така, им помага на јавните институции да останат конкурентни на пазарот на трудот и да привлечат врвни таленти во услови на зголемена конкуренција од приватниот сектор.

Згора на тоа, платата игра клучна улога во мотивирањето на вработените да се претстават најдобро што можат и да ги постигнат институционалните цели⁴². Вработените што чувствуваат дека добиваат солидна компензација (плата) за својата работа имаат поголема веројатност да бидат мотивирани и ангажирани, вложувајќи поголем напор и посветеност на своето работно место. Конкурентната плата значи дека не само што вработените се солидно наградени за своите придонеси туку и им сигнализира дека нивната работа е ценета од институцијата, поттикнувајќи чувство на лојалност и посветеност кон неа. Трудот на Hal G. Rainey и Barry Bozeman, насловен како „Споредба на јавни и приватни организации: емпириско истражување и моќта на однапред поставените претпоставки“⁴³, објавен во 2000 година, претставува значајна анализа на емпириските истражувања што ги

⁴² Rainey, Hal & Bozeman, Barry. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10. 447-470. 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276.

⁴³ Ibid.

споредуваат јавните и приватните организации. Авторите настојуваат да ги испитаат и да ги преиспитаат широкоприфатените претпоставки (а priori) за разликите меѓу овие два типа организации и да утврдат дали тие се потврдени преку емпириски истражувања.

Во рамките на својата анализа, Rainey и Vozeman посветуваат внимание на повеќе клучни аспекти поврзани со функционирањето на јавните и на приватните организации. Една од најчесто дискутираните претпоставки во литературата е дека јавните организации имаат покомплексни и понејасни цели во споредба со приватните. Иако оваа теза е широкоприфатена, емпириските истражувања покажуваат дека перцепциите на менаџерите во јавниот и во приватниот сектор во однос на јасноста на организациските цели не се значително различни.

Понатаму, трудот ги анализира разликите во организациската структура и во степенот на формализација. Спротивно на очекувањата, податоците од истражувањата покажуваат дека менаџерите во јавниот сектор не пријавуваат повисоки нивоа на формализација во споредба со своите колеги од приватниот сектор. Исклучок претставуваат процесите за човечки ресурси и јавни набавки, каде што јавните менаџери значително почесто пријавуваат административни ограничувања и регулаторни бариери.

Кога станува збор за ставовите и за вредностите поврзани со работата, истражувањата укажуваат дека постојат само мали и незначајни разлики меѓу вработените во јавниот и во приватниот сектор, што го доведува во прашање верувањето дека јавната администрација и приватниот бизнис суштински се разликуваат во овој аспект.

Во своите заклучоци, овие автори истакнуваат дека, и покрај постоењето на одредени разлики, многу од широкоприфатените претпоставки за разликите меѓу јавните и приватните организации не се потврдени со емпириски докази. Овој труд претставува повик до истражувачите и до практичарите во областа на јавната администрација да бидат повнимателни и покритички настроени кон традиционалните ставови и да ги засноваат своето работење и одлучување врз основа на проверени емпириски податоци.

Со ова, трудот на Rainey и Vozeman претставува значаен придонес во дебатата за разликите меѓу јавниот и приватниот сектор, нудејќи подлабок и аналитички пристап кон оваа тема, релевантен и за современите истражувачи и за носителите на јавни политики.

Она што е многу битно е дека платата влијае врз зголемување на задоволството и на моралот на вработените во јавните институции⁴⁴. Соодветната компензација, односно плата, им овозможува на вработените да ги задоволат своите финансиски потреби и обврски, намалувајќи ги стресот и анксиозноста поврзани со финансиската несигурност. Вработените што се чувствуваат финансиски сигурни имаат поголема веројатност да бидат задоволни со своите работни места, што резултира со повисоки нивоа на морал, намалување на корупцијата и севкупна зголемена благосостојба. Спротивно на тоа, незадоволството од платата може да доведе до демотивација, намален морал и зголемено напуштање на работните места во јавните институции. Конкурентните плати им помагаат на јавните институции да ги задржат квалификуваните вработени, кои инаку би можеле да бидат во искушение да бараат можности за повисоки плати на друго место.

Трудот на Bradley E. Wright и Sanjay K. Pandey, објавен во 2011 година, под наслов „Јавните организации и вредноста на мисијата: Кога мисијата има значење?“⁴⁵, претставува значајно истражување што ги разгледува важноста на организациската мисија и нејзиното влијание врз перцепциите и врз однесувањето на вработените во јавниот сектор.

Целта на трудот е да се испита концептот на *mission valence*, односно степенот до кој вработените ја перципираат мисијата на организацијата како атрактивна и инспиративна и како тоа влијае врз нивната работа и организациска посветеност. Авторите настојуваат да утврдат кога и во кои услови мисијата има најсилно влијание врз организациските резултати и врз мотивацијата на вработените.

Во теоретскиот дел, авторите ја разгледуваат литературата за организациска мисија, посветеност и мотивација во јавните организации. Тие укажуваат дека јавниот сектор често се соочува со специфични предизвици, како што се сложени и понекогаш конфликтни цели, политички влијанија и ограничени ресурси. Во таков контекст, јасната и инспиративна мисија може да има важна улога во обединување на вработените околу заедничка цел.

Методолошки, трудот се базира на податоци од национално истражување на јавни организации во Соединетите Американски Држави (САД). Истражувањето вклучува прашалници за вработените во различни јавни институции, преку кои се мерат нивните

⁴⁴ Wright, Bradley & Pandey, Sanjay. (2011). Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?. *Administration & Society - ADMIN SOC.* 43. 22-44. 10.1177/0095399710386303.

⁴⁵ Ibid.

перцепции за јасноста и за атрактивноста на мисијата, како и нивото на задоволство, организациската посветеност и перципираната ефикасност на организацијата.

Резултатите од анализата покажуваат дека *mission valence* има позитивно и значајно влијание врз задоволството од работата и врз организациската посветеност на вработените. Особено значајно е тоа што влијанието на мисијата е посилено во организации каде што вработените ја перципираат мисијата како јаснодефинирана и каде што менаџментот ефективно ја комуницира. Овие наоди ја потврдуваат тезата дека мисијата претставува важен инструмент за мотивирање на вработените и за подобрување на организациското работење, особено во јавниот сектор, каде што нематеријалните стимулации имаат поголемо значење.

Во заклучокот, Wright и Pandey истакнуваат дека јавните институции што успеваат да изградат позитивна перцепција за својата мисија и ефективно да ја пренесат нејзината вредност до вработените, имаат поголема веројатност да постигнат подобри резултати, повисоко ниво на задоволство кај вработените и посилна организациска култура. Авторите препорачуваат идните истражувања да се насочат кон дополнително испитување на механизмите преку кои мисијата влијае врз различни аспекти од организациското однесување и да го анализираат овој концепт во различни културни и институционални контексти.

Со ова, трудот на Wright и Pandey нуди значаен придонес во областа на јавната администрација и менаџмент, обезбедувајќи вредни сознанија за улогата на организациската мисија како средство за подобрување на внатрешната организациска динамика и на задоволството од работата во јавниот сектор.

МЧР и повисокиот менаџмент имаат тешка задача да спроведат систем и практика на наградување што ќе биде соодветна на поставените цели на институцијата. Голем број од средствата со кои институцијата располага се насочени токму за трошок за вработените. Работодавците мора да водат сметка за трошоците на ниво што ќе овозможи наградување на вработените за нивните вештини, знаење, способност или реализација. Во последните неколку години наградите се ставени во фокусот на човечките ресурси, за чија цел се развиени неколку правни рамки. Наградите можат да бидат внатрешни и надворешни. Внатрешните награди подразбираат пофалба за доброизвршена работа или проект, додека надворешните се опишливи и можат да бидат во парична и во непарична форма. Опишливиот

дел за надоместот може да биде директен надомест. Дополнителните примања и основната плата претставуваат најчеста форма за директен надомест. Наспроти ова, индиректниот надомест најчесто се состои од бенефиции што ги дава работодавецот.

Слика 4. Класификација на материјални компензации (преземено од Bahtijarević-Šiber, 1999)

		Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
Ниво	Поединец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ плата, ❖ бонуси и стимулации, ❖ надоместоци за иновации и усовршувања, ❖ надоместоци за ширење на знаења... 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ стипендии, ❖ специјализации, ❖ платени отсуства и слободни денови, ❖ службен автомобил, телефон, ❖ менаџерски бенефиции...
	Компанија	<ul style="list-style-type: none"> ❖ бонуси поврзани со резултатите и добивките на компанијата, ❖ удел во профит, ❖ удел во сопственост... 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ пензиско осигурување, ❖ здравствена заштита, животно и други видови осигурување, ❖ надомест за невработеност, годишен одмор...

Платата ја претставува срцевината на материјалното наградување. Кога ќе споменеме компензација, награда и слично, веднаш нè поттикнува да размислиме на платата што поединецот, односно вработениот, ја добива од институцијата во која е вработен. Сите други форми на материјално наградување се сметаат за едноставен додаток на платата. Да се утврди нивото на платата претставува комплексна работа. Она што треба прво да се направи е утврдување на индивидуалната основа, што во големите институциите и претпријатија може да претставува макотрпна работа, па некогаш е дури и невозможно да се спроведе, како и групирање на работите или на извршителите според одредени критериуми. Она што е од голема важност е утврдување на платите, кои ќе бидат во сооднос со конкуренцијата. Доколку вработените дознаат дека за извршување на истата работа во конкурентската институција или компанија вработените се повеќе платени, задоволството од работата ќе биде на минимално ниво. Исто така, од голема важност е перцепцијата што вработените ја имаат во соодносот со платата на колегите.

Сепак, од суштинско значење е да се признае дека платата не е единствената детерминанта на мотивацијата на вработените во јавните институции. Иако конкурентните плати се неопходни за привлекување и за задржување таленти, тие мора да бидат надополнети со други мотиватори, како што се можностите за напредување во кариерата, признавање на добросработената работа и поддржувачка работна средина.

Професионалците за управување со човечки ресурси во јавните институции мора да усвојат холистички пристап кон мотивацијата, кој ги зема предвид различните потреби и преференции на вработените.

Накратко може да се констатира дека платата е значаен фактор на мотивација во јавните институции, кој влијае врз регрутирањето, задржувањето, ангажирањето и перформансите на вработените. Конкурентните плати им помагаат на јавните институции да привлечат и да задржат врвни таленти, да ги мотивираат вработените да работат најдобро што можат и да придонесат за организациски успех. Сепак, платата мора да биде дополнета со други мотиватори за да се создаде сеопфатен систем на наградување, кој ги поттикнува задоволството, ангажираноста и организациските перформанси на вработените.

3.2. Регулаторна рамка и политики за плати во јавниот сектор во Република Северна Македонија

Регулаторната рамка и политиките за плати во јавниот сектор на РСМ се дефинирани со неколку закони, подзаконски акти и колективни договори, со цел да се обезбедат праведност, транспарентност и ефикасност во управувањето со човечките ресурси во јавната администрација. Во јули 2023 година е донесена Стратегија за реформа на јавната администрација 2023-2030, во која е планирано воспоставување унифициран и кохерентен систем на плати во јавниот сектор преку носење нов Закон за системот за плати во јавниот сектор, што треба да се реализира преку следните три активности:

- донесување Закон за систем на плати и надоместоци на плати во јавниот сектор,
- донесување методологија за анализа на работните места и нивна класификација во утврдените области и
- донесување посебни закони и колективни договори за платни потсистеми во областите утврдени во Законот за систем на плати и надоместоци на плати во јавниот сектор. Предлог-законот е изработен, но сè уште не е донесен⁴⁶.

⁴⁶ Државен завод за ревизија, КОНЕЧЕН ИЗВЕШТАЈ ЗА ИЗВРШЕНА РЕВИЗИЈА НА УСОГЛАСЕНОСТ НА ТЕМА „ПЛАТИ И ДОДАТОЦИ НА ПЛАТИ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА“, март 2024
https://dzt.mk/sites/default/files/2024-06/16_KRI_RUS_Plati_nadomestoci_plati_FINAL.pdf

Во моментот, основната законска рамка за платите во јавната администрација се базира на следниве закони:

1. **Закон за административни службеници:** Ги регулира статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и други аспекти поврзани со работниот однос на административните службеници. Според овој закон, административниот службеник има право на плата и на додатоци на плата под услови и критериуми утврдени во самиот закон⁴⁷.
2. **Закон за вработените во јавниот сектор:** Овој закон ги утврдува општите начела и принципи за вработување во јавниот сектор, вклучително и правата и обврските на вработените⁴⁸.
3. **Закон за буџетите:** Овој закон ги дефинира лимитите на буџетот што се доделуваат за плати и за додатоци за вработените во јавниот сектор, поставувајќи финансиски ограничувања⁴⁹.
4. **Закон за минимална плата:** Овој закон го утврдува минималниот износ на плата што секој работник во државата, вклучително и вработените во јавниот сектор, мора да го добива. Тој обезбедува основна заштита за вработените и осигурува дека платите не паѓаат под законскиот минимум⁵⁰.
5. **Колективни договори:** Покрај законите, колективните договори склучени меѓу синдикатите и работодавците (односно институциите) дополнително ги утврдуваат деталите за наградувањето, додатоците и бонусите за вработените во јавниот сектор.

⁴⁷ Закон за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/19, 14/20, 215/21, 99/22 и 208/24),

https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_administrativni_sluzhbenici_2022-konsolidiran_tekst_0.pdf

⁴⁸ Закон за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 143/19, 14/20 и 208/24), https://www.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/legislation/zakon_za_vrabotenite_vo_javniot_sektor.pdf

⁴⁹ Закон за буџети („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 203/22, 76/24 и 272/24), <https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2022/11/Закон-за-Буџети.pdf>

⁵⁰ Закон за минимална плата во Република Северна Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 11/12, 30/14, 180/14, 81/15, 129/15, 32/17, 140/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 124/19, 239/19, 41/22 и 86/25), <https://trudovopravo.mk/wp-content/uploads/2020/07/Закон-за-минимална-плата-во-Република-Северна-Македонија-консолидиран-текст.pdf>

Овие договори можат да бидат на ниво на поединечни институции или сектори во јавната администрација.

Системот за плати и надоместоци на административните службеници во РСМ претставува важен сегмент во управувањето со човечките ресурси во јавната администрација. Структурата на платата, во согласност со Законот за административни службеници, е составена од две основни компоненти, и тоа:

- основна компонента,
- исклучителна компонента.

Основната компонента на платата се определува врз основа на неколку фактори, и тоа:

- минимална плата, утврдена со одлука на министерот за труд и социјална политика и министерот за економија;
- дел од платата за степенот на образование, при што квалификациите се вреднуваат според бодовен систем;
- дел од платата за ниво, каде што секое работно место има определен број бодови во зависност од раководната и од стручната сложеност на задачите;
- дел од платата за стаж, кој изнесува 0,5 % од основната плата за секоја навршена година работен стаж, до максимални 20 %.

Исклучителната компонента на платата вклучува додатоци што се исплатуваат врз основа на специфични услови на работа ,и тоа:

- додаток за посебни услови на работа, како работа изложена на висок ризик или работа во кабинет;
- додаток за приспособување кон пазарот на трудот, кој може да се одобри доколку платите во јавниот сектор значително се разликуваат од оние во приватниот сектор, предизвикувајќи отежнато вработување или висок степен на флукуација на кадарот;
- додаток за ноќна работа, работа во смени и прекувремена работа, кој се исплатува во согласност со законските прописи.

Платите на административните службеници се обезбедуваат од буџетот на РСМ, буџетите на единиците на локалната самоуправа и други извори утврдени со закон. Исплатата се врши месечно во нето-износ, додека персоналниот данок и придонесите ги покрива институцијата.

Вредноста на бодот за пресметка на платите се утврдува секоја година со одлука на Владата, локалните совети или други надлежни органи, во рамките на буџетските средства. Токму ова приспособување треба да осигури стабилност и предвидливост во финансирањето на јавната администрација.

Ваквиот систем на плати и надоместоци е од клучно значење за привлекување и за задржување квалитетен кадар во јавните институции.

Од особено значење е членот 94-а од Законот за административни службеници, насловен како надоместок за успешност во работењето. Овој член од Законот го регулира доделувањето надоместок за успешност во работењето на административните службеници врз основа на нивната годишна оценка. Услов за добивање надоместок за успешност е административниот службеник да е оценет со највисоката годишна оценка „А“. Ова значи дека надоместокот е облик на наградување за службениците што покажале извонредна работна ефикасност и квалитет на извршување на задачите. Износот на надоместокот е еквивалентен на платата примена во последниот месец од годината за која се врши оценувањето, што значи дека наградените службеници добиваат дополнителен месечен приход како признание за успешноста. Надоместокот не е загарантиран, туку зависи од тоа дали институцијата има предвидени средства во буџетот за таа намена. Токму оваа одредба е ставена за да се има фискална контрола и спречува автоматска исплата доколку институцијата нема финансиски можности.

Во контекст на темата на оваа магистерска теза, може да се каже дека овој член има мотивациски ефект врз административните службеници, поттикнувајќи ги кон подобри работни резултати, но, истовремено, поставува буџетски ограничувања, што значи дека и покрај високата оценка, не секој службеник може да добие надоместок ако нема финансиски средства. Процесот на одлучување вклучува субјективни фактори бидејќи предлогот доаѓа од непосредниот раководител, што може да отвори можности за пристрасност.

Генерално, член 94-а воведува механизам за наградување на административните службеници, но неговата примена зависи од финансиските можности на институцијата и од одлуките на раководството. Иако поттикнува продуктивност, потребно е да се обезбедат транспарентност и фер критериуми во процесот на оценување и на доделување на надоместокот.

Законот за вработените во јавниот сектор исто така го дефинира правото на плата и надоместоци од плата, кое претставува еден од клучните аспекти на работниот однос во јавниот сектор, гарантиран преку законската регулатива, колективните договори и општите прописи за работните односи. Според член 25 од овој закон, секој вработен во јавниот сектор има загарантирано право на плата како надомест за извршената работа, што ја одразува вредноста на трудот во согласност со законските одредби и договорените услови.

Еден од значајните принципи што го регулираат правото на плата е начелото на управување со ефектот на вработените, утврдено во член 7 од овој закон. Ова начело предвидува дека институциите имаат обврска да воспостават механизми за следење, оценување и подобрување на работниот учинок на вработените. Преку овој процес, се мери нивниот придонес во остварувањето на институционалните цели, вклучително и критериуми како квалитетот на извршената работа, почитувањето на роковите, професионалноста и сервисната ориентација.

Процената на учинокот, предвидена во член 7, став 3 од Законот за вработените во јавниот сектор, има директно влијание врз висината на платата и врз можноста за добивање дополнителни материјални или нематеријални стимулации. Врз основа на добиената оценка, вработените можат да бидат наградени со зголемување на платата, парични бонуси или унапредување. Од друга страна, доколку се утврди недоволен учинок, можни се санкции како намалување на платата, прераспределување на пониско работно место или дури и прекин на работниот однос.

Со ова, правото на плата во јавниот сектор не се заснова само на статични законски одредби туку е динамично и условено од индивидуалниот придонес на секој вработен. Оваа правна рамка овозможува стимулирање на ефективностa и на продуктивноста, што има значајно влијание врз целокупното функционирање на јавните институции.

Покрај законската регулатива образложена погоре, платите во јавниот сектор се предмет на колективни договори што се склучуваат меѓу претставниците на работодавците и синдикатите. Овие договори детално ги уредуваат правата и обврските поврзани со платите, додатоците и другите надоместоци. На пример, во септември 2023 година, во

согласност со член 14 од Општиот колективен договор за јавниот сектор, основната бруто-плата на вработените во јавниот сектор се зголеми за 10 %⁵¹.

Сепак, може да се каже дека и покрај постоењето на детализирана регулаторна рамка, во практиката се забележуваат одредени предизвици. Еден од нив е разликата во платите за исти или слични работни места во различни институции, што укажува на потребата за усогласување на системот на плати. Државниот завод за ревизија (ДЗР) препорачува подобрување на координацијата и на усогласеноста меѓу различните институции за да се обезбедат праведност и транспарентност во исплатата на платите⁵².

Во 2023 година, ДЗР спроведе ревизија на платите и на додатоците на платите на административните службеници во РСМ, опфаќајќи 14 министерства и 22 други институции. Оваа ревизија откри значајни наоди и даде препораки за подобрување на системот на плати во јавниот сектор⁵³.

Во согласност со наодите од овој извештај, во септември 2023 година, основната бруто-плата на административните службеници варираше од 32.892 денари за помошно-стручен административен службеник од четврто ниво до 85.761 денари за секретар од прво ниво. Во периодот од јануари 2021 до септември 2023 година, бруто-платата кај пониските нивоа на работни места се зголемила од 24 % до 55 %, додека кај повисоките нивоа зголемувањето било од 16 % до 22 %.

Ревизијата утврдила дека додатокот за прекувремена работа се исплаќа во само 26 од 36 анализирани институции, додека додатокот за приспособување на пазарот на трудот не се исплаќа во ниту една институција. Ова укажува на неусогласеност во примената на додатоците на плата меѓу различните институции.

Модулот за пресметка на плати од информацискиот систем за управување со човечки ресурси се користи само од 29 институции, додека модулот за управување со учинокот не се користи воопшто. Ова ја доведува во прашање ефикасноста на планирањето на развојот и унапредувањето на вработените во јавниот сектор.

⁵¹ Државен завод за ревизија, КОНЕЧЕН ИЗВЕШТАЈ ЗА ИЗВРШЕНА РЕВИЗИЈА НА УСОГЛАСЕНОСТ НА ТЕМА „ПЛАТИ И ДОДАТОЦИ НА ПЛАТИ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА“, март 2024

https://dzt.mk/sites/default/files/2024-06/16_KRI_RUS_Plati_nadomestoci_plati_FINAL.pdf

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

Во согласност со ревизијата е утврдено дека постојат разлики во висината на платите за исти работни места во различни институции, како резултат на различните законски и колективни договори врз основа на кои се утврдува висината на бодот на административните службеници. Платите во министерствата се најниски бидејќи се уредени според Законот за административни службеници, додека во другите институции платите се уредени на различен начин, со посебни закони и колективни договори, што создава нееднаквости.

Иако Законот за исплата на платите овозможува месечно зголемување до 50 % од остварената стапка на пораст на трошоците за живот, во периодот од 2021 до 2023 година, и покрај зголемувањето на трошоците за живот од 0,1 % до 2,8 %, не е извршено соодветно зголемување на платите.

Овој извештај на ДЗР препорачува усогласување на законската регулатива со цел да се хармонизираат платите и додатоците во јавниот сектор, да се подобри користењето на информациските системи за управување со човечки ресурси и навремено да се одобрат и да се реализираат плановите за вработување.

Врз основа на сè погоре наведено, може да се констатира дека регулаторната рамка и политиките за плати во јавниот сектор на РСМ се темелат на законска регулатива и на колективни договори, со цел да се обезбеди праведно и транспарентно наградување на вработените. Сепак, континуираното усогласување и подобрување на овие политики се неопходни за да се одговори на динамичните предизвици во управувањето со човечките ресурси во јавната администрација.

3.3. Модели на плати во јавната администрација во Република Северна Македонија – компаративно искуство по сектори

Системот на плати во јавната администрација на РСМ е комплексен и подложен на различни законски и институционални влијанија. Платите во јавниот сектор се регулираат преку законската рамка, колективните договори и специфични политики што ги дефинираат условите за исплата и за наградување на вработените. Овој систем е базиран на принципите на транспарентност, еднаквост и наградување според заслугите, но истовремено постојат разлики во моделите на плати меѓу различни сектори во јавната администрација.

Поконкретно, во РСМ, моделите на плати во јавниот сектор може да се класифицираат според неколку критериуми:

- **Фиксен модел на плата** – вработените добиваат плата според дефинирана бодовна скала, утврдена врз основа на работното место, степенот на образование и стажот. Овој модел е најзастапен во државната администрација.
- **Модел на варијабилни плати** – покрај основната плата, во одредени сектори се предвидуваат дополнителни надоместоци врз основа на учинокот, квалитетот на работата или специјалните услови за работа, како работа во смени, ноќна работа, дежурства итн. Овој модел е почесто применет во здравствениот сектор, во полицијата и во армијата.
- **Мешан модел** – комбинација на фиксен и варијабилен модел, при што постои основна плата, но и можност за дополнителни стимулации и награди врз основа на индивидуален или тимски перформанс.

Членот 14 од Законот за вработените во јавниот сектор прави класификација на работните места во јавниот сектор и јасно ги дефинира различните категории работни места, што директно влијае врз начинот на кој се одредуваат платите на државните службеници во однос на другите категории вработени во јавниот сектор⁵⁴.

Во јавниот сектор постојат четири главни групи работни места:

1. **Административни службеници** – лица што вршат административни задачи во институциите на јавниот сектор. Оваа група вклучува државни службеници и јавни службеници. Државните службеници, како посебна категорија, се предмет на многу построги законски одредби во однос на платите, кариерниот развој и напредувањето, за разлика од другите категории вработени.
2. **Службени лица со посебни овластувања** – вклучуваат вработени во безбедносните, во одбранбените и во разузнавачките структури. Овие вработени имаат специфични законски одредби за примањата, кои се определени според ризикот, одговорноста и природата на работата.

⁵⁴ Министерство за информатичко општество и администрација. (2024). *Финален извештај за 2023 година* (01.04.2024). [Извештај]. Министерство за информатичко општество и администрација. <https://www.mioa.gov.mk/content/ФИНАЛЕН%20ИЗВЕШТАЈ%20за%202023%20година%2001.04.2024.pdf>

3. **Даватели на јавни услуги** – вработени во здравство, образование, култура, социјални работи и други јавни дејности. Оваа група има различен систем на плати, кој во најголем дел е регулиран со посебни закони и колективни договори.
4. **Помошно-технички персонал** – вклучува вработени што се занимаваат со одржување, обезбедување, транспорт и слични поддржувачки активности. Платите на овие вработени се пониски во однос на другите групи и често зависат од условите на работното место и институцијата во која се ангажирани.

Платите на државните службеници (група I, подгрупа 1) се строго регулирани со Законот за административни службеници и други прописи, кои предвидуваат:

- јаснодефинирани критериуми за напредување и за зголемување на платите;
- врзување на платите со рангот, квалификациите и искуството;
- применување специфични коефициенти за пресметка на платите.

За разлика од нив, другите вработени во јавниот сектор, особено оние од групите III и IV, често се предмет на различни модели на финансирање, каде што платите може да зависат од буџетските можности на конкретната институција или локалната самоуправа.

Класификацијата на работните места во јавниот сектор има значајно влијание врз начинот на одредување на платите. Државните службеници се подложни на најстроги законски одредби, кои ги дефинираат нивните приходи, можности за напредување и дополнителни надоместоци. Наспроти тоа, другите категории вработени во јавниот сектор имаат различни системи на вреднување на трудот, кои се регулирани преку посебни закони и колективни договори, што создава одредени разлики во висината на платите и во условите за работа, а со тоа секако се влијае и тоа се одразува врз задоволството и врз мотивацијата на вработените.

Истото ова го има констатирано и ДЗР во конечниот извештај за извршена ревизија на усогласеност на тема „Плати и додатоци на плати на административни службеници во Република Северна Македонија“ од март 2024 година⁵⁵. Извештајот констатира голема разлика на висината на платите во министерствата со оние во регулаторните тела на исти

⁵⁵ Државен завод за ревизија, КОНЕЧЕН ИЗВЕШТАЈ ЗА ИЗВРШЕНА РЕВИЗИЈА НА УСОГЛАСЕНОСТ НА ТЕМА „ПЛАТИ И ДОДАТОЦИ НА ПЛАТИ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА“, март 2024

https://dzt.mk/sites/default/files/2024-06/16_KRI_RUS_Plati_nadomestoci_plati_FINAL.pdf

работни позиции, што и многу влијае врз задоволството и врз мотивацијата за работа кај тие вработени. Според ревизорите, платите во министерствата се дури и за повеќе од 50 % пониски од оние во регулаторните тела. Најниски плати, според ревизорите, се исплаќаат во министерствата, а највисоки во регулароните тела: Комисија за хартии од вредност, Регулаторна комисија за енергетика и Агенција за аудио и аудиовизуелни услуги. Па, така кај државен советник – разликата се движи од 69.000 денари до 108.000 денари, односно кај министерствата платата на државните советници е за 37 % помала во однос на највисоката плата за исто ниво во другите институции. Кај раководител на сектор – разликата се движи од 67.000 денари до 125.000 денари во Агенцијата за аудио и аудиовизуелни услуги (АВМУ), односно кај министерствата платата на раководителите на сектор е за 46 % помала во однос на највисоката плата за исто ниво во другите институции. Кај помошник-раководител на сектор – разликата се движи од 59.000 денари во министерствата до 110.000 денари во АВМУ, односно кај министерствата платата на помошниците на раководителите на сектор е за 46 % помала во однос на највисоката плата за исто ниво во другите институции. Кај раководител на одделение – разликата се движи од 53.000 денари до 100.000 денари, односно кај министерствата платата на раководителите на одделение е за 47 % помала во однос на највисоката плата за исто ниво во другите институции. Кај советник – разликата се движи од 47.000 денари до 85.000 денари, односно кај министерствата платата на советник е за 45 % помала во однос на највисоката плата за исто ниво во другите институции⁵⁶.

Ревизијата направила анализа на исплатената плата во септември 2023 година на работното место раководител на сектор во 18 буџетски корисници и утврдила дека во рамките на една институција за исто работно место се исплаќа различен износ на нето-плата по вработени, поради додатоците за плати што се исплаќаат, што исто така влијае врз мотивацијата за работа кај тие вработени и тоа се одразува врз целокупниот перформанс на институцијата⁵⁷.

Имено, во Министерството за финансии нето-платата што е исплатена по лица на работното место раководител на сектор се движи од 61.000 до 74.000 денари, додека во Министерството за политички систем и односи меѓу заедниците нето-платата се движи од

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

63.000 до 66.000 денари. Во Министерството за правда нето-платата се движи од 53.000 до 64.000 денари, додека во Министерството за информатичко општество и администрација нето-платата се движи од 47.000 до 73.000 денари. И во Управата за финансиска полиција, поради исплата на додатоци на плата, постои разлика во нето-платата што се исплаќа по вработени, која се движи од 69.000 до 80.000 денари, додека пак во Управата за јавни приходи исплатената нето-плата по лица се движи од 64.000 до 69.000 денари. Во Собранието нето-платата се движи од 58.000 до 74.000 денари. Царинската управа со платата за октомври 2023 година започна со исплата на додаток на плата од 30 %, предвиден во Колективниот договор на Царинската управа⁵⁸.

Исто така, во извештајот е констатирано дека иако законската рамка дозволува исплата на додатоци за прекувремена работа и за приспособување кон пазарот на трудот, додатокот за прекувремена работа се исплаќа во само 26 од 36 институции, додека додатокот за приспособување на пазарот на трудот не се исплаќа во ниту една институција⁵⁹.

Ова, истакнува ДЗР, уште повеќе создава разлики во висината на платите меѓу административните службеници и упатува на потреба за хармонизација на исплатата на додатоците, како што е предвидено во законската регулатива.

Ревизијата истакнува дека во јули 2023 година е донесен Општ колективен договор за јавниот сектор, во кој пресметката на бруто-плата е утврдена како производ од просечната бруто-плата и коефициентот на сложеност на работното место, со примена од 1.3.2025 година. Резизорите укажале дека постои потреба од усогласување на законот со Општиот колективен договор за јавниот сектор во делот на начинот на утврдување на платата.

ДЗР укажува дека ваквите состојби создаваат ризик од ненавремена и нецелосна реализација на целите и на надлежностите на институциите во државата, поради што ревизијата е на мислење дека постои потреба од преиспитување на законски утврдените рокови за одобрување на плановите за вработување. Овие наоди покажуваат значајни разлики во платите на административните службеници, што директно влијае врз нивната мотивација и задоволство од работата. Големите разлики во платите меѓу министерствата и

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

регулаторните тела создаваат чувство на неправедност и демотивација кај вработените во министерствата, кои за исти работни позиции добиваат значително пониски примања. Истражувањата укажуваат дека платната нееднаквост во рамките на јавната администрација може да доведе до намален ангажман, зголемена флукуација на кадарот и намалена ефикасност во извршувањето на административните задачи.

Дополнително, фактот дека модулот за управување со учинокот не се користи воопшто укажува на недоволна транспарентност и системска неефикасност во одредувањето на платите. Ова доведува до тоа дури и вработени на исти работни позиции во различни институции да примаат различни нето-износи на плата, што дополнително го зголемува незадоволството. Ваквата ситуација може да резултира со намалена продуктивност, појава на конфликтни ситуации и генерално чувство на незадоволство во јавната администрација.

Гледано компаративно, од искуството по сектори може да се забележи следново:

а) Државна и локална администрација

Платите во државната и во локалната администрација се утврдени со бодовни скали и со колективни договори. Овие вработени најчесто добиваат фиксни плати, со можност за мали варијации во зависност од додатоците за стаж, посебни услови за работа и награди за постигнати резултати.

б) Образовен сектор

Во образованието, платите се утврдени според академскиот степен, работното искуство и позицијата (наставник, професор, директор). Постојат одредени бонуси за наставниците што работат во рурални средини или во специфични области каде што има недостиг од кадар.

в) Здравствен сектор

Здравствените работници имаат специфичен модел на плати, кој комбинира основна плата со додатоци за ноќни смени, работа во тешки услови, дежурства и број на извршени интервенции. Во споредба со другите јавни сектори, платите во здравството се релативно повисоки, но постои и поголема динамика во нивните варијации.

г) Полиција и безбедносни служби

Овој сектор применува модел што вклучува основна плата, но и значајни додатоци за ризик, прекувремена работа и специјализирани обуки. Платите се повисоки од просекот во јавниот сектор, со цел да се мотивира и да се задржи кадарот.

д) Судски и правосуден сектор

Судиите и обвинителите имаат повисоки плати во однос на другите јавни службеници, со цел да се обезбеди независноста на правосудниот систем. Овие плати се утврдени со закон, а додатоците зависат од сложеноста на предметите и од искуството.

Врз основа на сè наведено, јасно се покажува дека во јавната администрација постои значителна разлика во платите за исти или за слични работни позиции, што создава чувство на неправда и директно влијае врз мотивацијата и врз задоволството на вработените. Административните службеници во министерствата примаат и до 50 % пониски плати во споредба со колегите во регулаторните тела, иако извршуваат идентични или слични работни задачи. Ваквата состојба е неприфатлива и укажува на потребата од итно усогласување на платите со цел да се обезбедат праведност и еднакви услови за сите административни службеници.

Нееднаквата распределба на платите не само што создава незадоволство туку и значително ја намалува мотивацијата за работа. Кога вработените гледаат дека нивниот труд не е еднакво вреднуван во споредба со другите институции, тие имаат помал интерес да дадат максимум во извршувањето на работните задачи. Тоа доведува до намалена ефикасност, слаба работна ангажираност и зголемен ризик од одлив на квалитетен кадар кон институции што нудат повисоки примања. Дополнително, оваа разлика во платите создава негативна организациска култура, поттикнувајќи незадоволство, фрустрација и чувство на неправда кај административните службеници.

За да се обезбеди мотивирана, ефикасна и професионална јавна администрација, неопходно е системско решавање на овој проблем. Усогласувањето на платите ќе овозможи подобра работна атмосфера, ќе ја зголеми лојалноста на вработените и ќе придонесе кон поголема продуктивност и квалитет на услугите што ги нудат јавните институции. Затоа, потребни се итно приспособување на законската регулатива и воспоставување транспарентен систем на вреднување на трудот, кој ќе гарантира дека сите административни службеници, без оглед на институцијата во која работат, ќе бидат фер и еднакво платени за својата работа.

ВТОР ДЕЛ

1. ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ПЛАТНИОТ СИСТЕМ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Во овој дел од магистерскиот труд ќе бидат прикажани и елаборирани податоците од емпириското истражување спроведено со цел да соберат податоци за целите на овој магистерски труд, односно да се дојде до информации за да се одговори на истражувачките прашања што беа поставени во усвоениот елаборат. Имено, прашањата што теориски беа елаборирани во претходниот дел, овде ќе ги претставиме низ емпириска анализа базирана на информации од терен.

Мотивацијата и задоволството на вработените се меѓу клучните детерминанти за ефикасноста и за ефективноста на јавната администрација. Во контекст на РСМ, системот на плати и законската регулатива што го дефинира овој систем играат суштинска улога во креирањето на работната средина и влијаат врз перцепциите за правичност, транспарентност и признание на трудот. Во услови на постојани реформски процеси и усогласување со европските стандарди, анализата на овие фактори станува сè поважна за разбирање на динамиките на човечките ресурси во јавниот сектор.

Истражувањето во рамките на оваа магистерска теза има цел да ја анализира комплексната релација меѓу законската регулатива за плати, структурата на платниот систем, транспарентноста и дополнителните фактори како признание, развојот на кариерата, работните услови и организациската култура и нивното влијание врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација. Притоа, се бараше и верификација во теоретските модели на мотивација (теориите на Маслоу, Херцберг, Врум, теоријата на самодетерминација), кои беа опишани во претходниот дел.

Во однос на теориите што беа основа за структурирање на прашањата и изборот на индикатори во истражувањето, може да се заклучи дека платите се препознаени како важна варијабла во објаснувањето на однесувањето на вработените, но ретко се појавуваат како единствен или доволен фактор. Напротив, платите најчесто се поврзани со други значајни аспекти, како што се правичноста во примањата, транспарентноста во примената на платниот систем, чувството на признание и можностите за професионален развој. Овие

елементи заедно влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените, што ја потврдува комплексноста на нивното однесување во рамките на организациите. Иако РСМ има свои специфики во однос на платниот систем, особено во поглед на висината на платите, кои често се усогласуваат со економските можности и со брутодомашниот производ, земјата се стреми кон усогласување со европските практики. Во тој контекст, прифаќањето и приспособувањето на платните системи во согласност со стандардите на Европската Унија и со препораките на ОЕЦД претставуваат важен чекор во правец на модернизација и професионализација на јавната администрација.

Истражувањето се базира на следниве истражувачки прашања:

- Кои се основните принципи и правила поставени од законската регулатива што го дефинира платниот систем?
- Како овие правила и структурата на платите влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените?
- Каква е перцепцијата на вработените за правичноста и за транспарентноста на платниот систем?
- Кои се другите нематеријални фактори што значително придонесуваат кон мотивацијата на вработените?
- Какви се разликите во платите меѓу различни сектори на јавната администрација и како тие се одразуваат врз мотивацијата?
- Какви се можните практични препораки за подобрување на платниот систем?

Хипотетичка рамка

Главна хипотеза: Законската регулатива што обезбедува транспарентност и правичност на платниот систем, заедно со други организациски фактори, како признанието и можностите за развој на кариерата, се значајни детерминанти што влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените.

Помошни хипотези:

1. **Хипотеза 1:** Законската регулатива што го дефинира системот на плати во јавната администрација има значајно влијание врз задоволството и врз мотивацијата на вработените, преку обезбедување и спроведување на рамката што гарантира правичност и спроведување на законските критериуми во структурата на платите.

2. **Хипотеза 2:** Перцепцијата на транспарентност и правичност на платниот систем претставува значаен фактор што позитивно влијае врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација.
3. **Хипотеза 3:** Недостигот на признанија за доброизвршена работа, како и отсуството на дополнителни стимулации за постигнати резултати, има негативно влијание врз мотивацијата за работа кај вработените во државната администрација.
4. **Хипотеза 4:** Постојењето и функционалноста на систем за развој на кариерата позитивно влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација.

Операционализација на варијаблите: Во сите предложени помошни хипотези, **зависните варијабли** се мотивацијата и задоволството на вработените во јавната администрација, како и одредени лични карактеристики на испитаниците (пол, возраст, работен стаж).

Независните варијабли ги опфаќаат следните фактори:

- законска регулатива што го дефинира системот на плати;
- перцепција за транспарентност и правичност на платниот систем;
- ниво на признание и стимулации за постигнати резултати;
- постоење и достапност на систем за развој на кариерата.

1.1 Методолошки пристап

Истражувањето за влијанието на платите врз мотивацијата на вработените во јавната администрација во РСМ користи комбиниран методолошки пристап, кој овозможува подлабоко и потемелно разбирање на темата. Во прибирањето на податоците е применет квантитативен метод, со цел да се добијат податоци со кои ќе се утврди распостранетоста на проблемот на истражување и ќе се дадат одредени одговори на истражувачките прашања.

Во првата фаза од истражувањето се применуваа главно теоретски анализи, при што, преку преглед на релевантна литература и на законски документи, се истражуваа досегашните сознанија поврзани со темата. Во оваа фаза беа користени методи од општата научна методологија, како што се анализа, споредба, дедукција, индукција, логичко

заклучување и други пристапи, со цел да се систематизираат теориските основи на истражувањето.

Во втората, емпириска фаза, истражувањето користи квантитативен метод – анкета и како техника анкетен прашалник за истражување на ставовите и на перцепциите на вработени во јавната администрација. Анкетниот прашалник содржи прашања поврзани со истражувачките хипотези и варијабли. Анкетата е спроведена преку „Гугл формс“ (Google Forms), а беше испратена до вработените во четири министерства, и тоа: Министерството за правда, Министерството за јавна администрација, Министерството за транспорт и врски и Министерството за дигитална трансформација, кои претходно беа информирани и дадоа согласност да учествуваат. Вкупно се добиени 169 пополнети прашалници, што претставува солидна основа за анализа.

Анкетниот прашалник е составен од прашања што овозможуваат да се добијат податоци за мислењата, перцепциите и искуствата на вработените во однос на системот на плати, правичноста, транспарентноста, признанието и можностите за развој на кариерата.

Дополнително, анализата на емпириските податоци е поддржана со релевантни теориски ставови и законски акти, со цел подлабоко да се разберат истражуваните проблеми и да се воспостави смислена поврзаност меѓу клучните варијабли во истражувачкиот дел.

Применетиот методолошки пристап овозможи да се добијат податоци што придонесоа за подобро разбирање на врската меѓу платниот систем и мотивацијата на вработените и обезбедија основа за носење препораки за подобрување на системот на плати и човечките ресурси во јавната администрација.

2. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИМЕРОК И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во втората, емпириска фаза, освен подготовката на анкетниот прашалник со кој ќе бидат испитувани перцепциите и искуствата на вработените во јавната администрација, беше и примерокот, како што погоре веќе беше споменато, дека главната целна група беа вработените во јавната администрација. Со оглед на тоа што овој магистерски труд има школски карактер, не можеше да се претендира на поголем примерок, кој би дал

поверодостојни податоци, бидејќи јавната администрација е многу голема група (со над 130.000 вработени).

Анкетниот прашалник беше составен од 15 затворени прашања со Ликертова скала (од 1 – „воопшто не се согласувам“ до 5 – „целосно се согласувам“). Прашањата беа дизајнирани врз основа на поставените истражувачки хипотези и оперативни варијабли, за да се овозможи мерење на конкретни димензии на задоволство и перцепција кај вработените.

Анкетата беше подготвена и спроведена онлајн, преку алатката „Гугл формс“, со цел да се олеснат пристапот и пополнувањето од страна на испитаниците, како и да се осигурат анонимност и доверливост на податоците. Пред дистрибуцијата, сите вклучени институции беа контактирани преку официјални канали и дадоа информирана согласност за учество на нивните вработени во истражувањето.

Истражувањето беше насочено кон четири министерства, и тоа:

- Министерство за правда,
- Министерство за јавна администрација,
- Министерство за транспорт и врски,
- Министерство за дигитална трансформација.

Овие институции беа селектирани по пат на намерен избор, врз основа на нивната функционална улога и достапност за истражување. На вработените во овие институции им беше испратен линк до анкетата на платформите за комуникација. Во продолжение е извршена детална анализа на добиените податоци по секое прашање поединечно.

Ниво на познавање на вработените на законската регулатива што го дефинира платниот систем

Првото прашање од прашалникот се однесуваше на нивото на познавање на вработените на законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација. Испитаниците требаше да одговорат на тврдењето: „Јас сум запознаен/а со законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација“. Резултатите од анкетата ја покажаа следнава распределба на одговорите:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 32 %

- 2 (делумно не се согласувам) – 29,6 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 16 %
- 4 (се согласувам) – 13,6 %
- 5 (во целост се согласувам) – 8,9 %

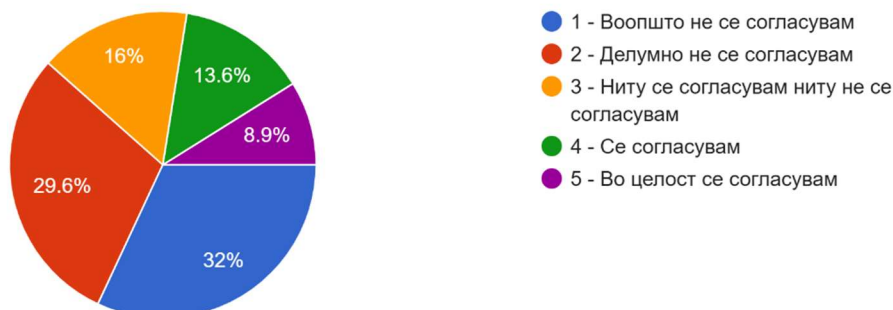
Одговорите на првото прашање („Јас сум запознаен/а со законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација“) покажуваат дека поголемиот дел од испитаниците (61,6 %) истакнале дека воопшто не се согласуваат или делумно не се согласуваат со ова тврдење. Само 22,5 % изјавиле дека се согласуваат или целосно се согласуваат дека се запознаени со законската регулатива, додека 16 % имаат неутрален став.

Овие резултати упатуваат на тоа дека значителен дел од вработените имаат ограничени сознанија за регулативата што го дефинира платниот систем. Сепак, ваквото прашање само по себе има споредбена вредност за подлабоко заклучување и покажува степен на информираност, иако не дава информации за степенот на задоволство или мотивација.

Ниското ниво на запознаеност со законската регулатива може индиректно да укажува на пасивен организациски однос и на слаб интерес на вработените да се вклучуваат во процесите поврзани со платниот систем, но за да се потврди или да се отфрли ова тврдење, потребно е да се разгледаат резултатите од ова прашање во комбинација со другите прашања, кои ја мерат перцепцијата за правичност, транспарентност, признание и можностите за развој на кариерата.

Јас сум запознаен/а со законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација.

169 responses



Графикон 1. Јас сум запознаен/а со законската регулатива што го дефинира платниот систем во јавната администрација.

Ставовите на вработените во јавната администрација за правичноста и транспарентноста на платниот систем

Второто тврдење гласеше „Сметам дека законската регулатива за платите обезбедува правичен и транспарентен систем за пресметка на плати“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 20,1 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 36,1 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 20,7 %
- 4 (се согласувам) – 13 %
- 5 (во целост се согласувам) – 10 %

Кога резултатите на второто тврдење ќе се споредат со претходното прашање, кое покажа дека значителен дел од вработените немаат подлабоки сознанија за законската регулатива што го дефинира платниот систем, се забележува одредена контрадикторност. Од една страна, поголемиот дел изјавиле дека не се доволно запознаени со регулативата, а од друга страна, изразуваат ставови дека таа не обезбедува правичен и транспарентен систем.

Ова може да се објасни со фактот дека, иако немаат детални сознанија за прописите, вработените го чувствуваат проблемот на практично ниво – врз основа на сопствените

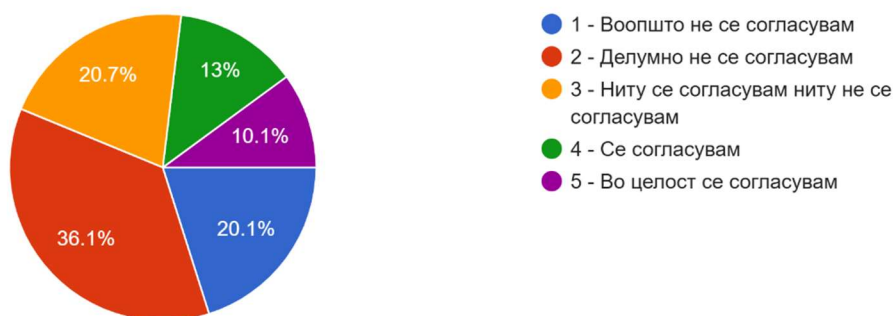
искуства, споредби со колегите и општиот впечаток за транспарентноста на пресметките на платите. Така, нивниот став најверојатно е формиран врз основа на лични перцепции и искуства со системот на плати, а не само на формално познавање на законските одредби.

Ова дополнително укажува дека законската регулатива можеби не е директниот клучен фактор за незадоволството, туку начинот на нејзиното спроведување и транспарентноста на целокупниот систем за пресметка на платите.

Наодите од првите две тврдења упатуваат на тоа дека недоволната информираност за законската регулатива може да биде поврзана со одреден вид пасивен организациски однос, но истовремено откриваат и постоење на општо чувство на неправичност и недоверба кон системот на плати.

Сметам дека законската регулатива за платите обезбедува правичен и транспарентен систем за пресметка на плати.

169 responses



Графикон 2. Сметам дека законската регулатива за платите обезбедува правичен и транспарентен систем за пресметка на плати.

Платата, сложеноста на работното место и одговорноста

Третото прашање од прашалникот гласи: „Мојата плата е соодветна на одговорностите и на сложеноста на работното место што го извршувам“. Резултатите од ова тврдење се следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 20,1 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 24,9 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 28,4 %

- 4 (се согласувам) – 16 %
- 5 (во целост се согласувам) – 10,7 %

Резултатите од ова тврдење покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците не ја доживуваат својата плата како соодветна на одговорностите и на сложеноста на своето работно место: 45 % одговориле дека воопшто не се согласуваат или делумно не се согласуваат, 28,4 % имаат неутрален став, а само 26,7 % изразиле согласност.

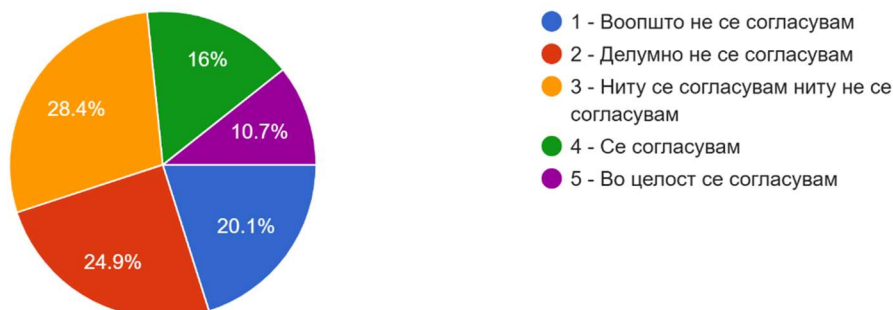
Овие резултати укажуваат дека постои изразено чувство на несоодветност меѓу висината на платата и барањата на работното место. Ова чувство може да се објасни преку теоријата на очекувања на Врум, според која мотивацијата зависи од тоа колку вработените веруваат дека нивниот труд и вложениот напор ќе резултираат со соодветни награди (во овој случај, плата). Кога платата не се доживува како фер или пропорционална со обврските и со сложеноста на задачите, се намалува мотивацијата и се зголемува незадоволството.

Важно е да се истакне дека овие резултати треба да се разгледуваат во поширокиот контекст на состојбите во јавната администрација на РСМ. Платниот систем е често предмет на критики поради својата комплексност и недоволна флексибилност, а општо е познато дека платите во јавниот сектор се релативно ниски во споредба со приватниот сектор и со европските стандарди. Дополнителен фактор што може да влијае врз перцепцијата на несоодветност е и тоа што, како што покажаа резултатите од претходните прашања, значителен дел од вработените не се доволно запознаени со законската регулатива за платите. Оттука, можно е проблемот не секогаш да произлегува од самиот платен систем, туку и од начинот на неговото практично спроведување и комуницирање кон вработените.

Во овој дел не можеме да извлекуваме заклучоци за хипотезите, но евидентно е дека перцепцијата за несоодветност на платата со одговорностите и со сложеноста на работното место е доминантна и дека таа има потенцијално силно влијание врз мотивацијата на вработените.

Мојата плата е соодветна на одговорностите и сложеноста на работното место што го извршувам.

169 responses



Графикон 3. Мојата плата е соодветна на одговорностите и на сложеноста на работното место што го извршувам.

Транспарентност и јасна комуникација на платниот систем

Четвртото тврдење на кое испитаниците беа замолени да одговорат гласеше: „Платниот систем во институцијата каде што работам е транспарентен и јасно комунициран до сите вработени“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 12,4 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 27,2 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 30,2 %
- 4 (се согласувам) – 18,3 %
- 5 (во целост се согласувам) – 11,8 %

Резултатите од ова прашање покажуваат дека само 30,1 % од испитаниците (комбинирани одговори 4 и 5) сметаат дека платниот систем во нивната институција е транспарентен и јасно комунициран до сите вработени. Од друга страна, 39,6 % од испитаниците (одговори 1 и 2) не се согласуваат со ова тврдење, додека најголемиот процент од нив, 30,2 %, се изјасниле како неутрални.

Ваквата распределба на одговорите укажува дека во значителен број институции од јавната администрација недостига јасна и транспарентна комуникација за начинот на кој функционира платниот систем. Оваа состојба може да создаде чувство на неизвесност,

недоверба и сомнеж кај вработените во однос на тоа дали платите се распределуваат правично и во согласност со законските и со интерните акти.

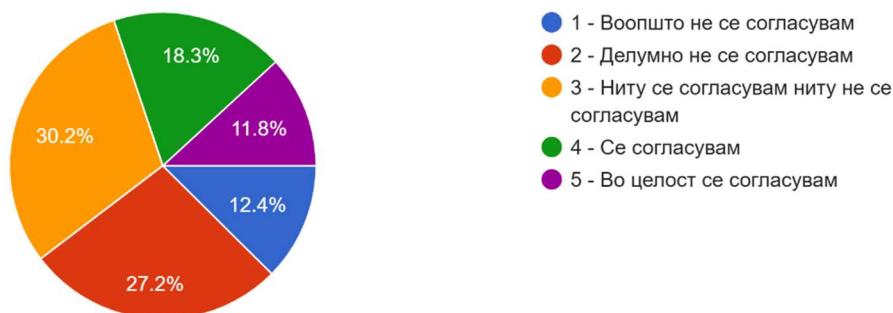
Значајниот процент на неутрални одговори укажува на неизвесност, недоволна информираност или недоверба во начинот на кој платниот систем се комуницира и се спроведува. Во истражувачки контекст, ваквата неутралност често сигнализира:

- амбиваленција/апатија: дел од вработените можеби не гледаат смисла да формираат став (перципирана неможност да се влијае врз системот);
- информациски јаз: луѓето не располагаат со доволно јасни, практични информации (усогласено со резултатите од првото тврдење за ниско познавање на регулативата);
- недостиг на психолошка сигурност: не се чувствуваат комотно да проценат или отворено да артикулираат став за чувствителна тема (плати);

Транспарентноста и јасната комуникација на правилата за пресметка на платите се клучни предуслови за создавање чувство на сигурност и на задоволство кај вработените. Недостигот на таква транспарентност ја поткопува довербата во системот и може да влијае демотивирачки, особено ако вработените немаат увид или објаснување за критериумите и за основите за пресметка на нивната плата.

Платниот систем во институцијата каде што работам е транспарентен и јасно комунициран до сите вработени.

169 responses



Графикон 4. Платниот систем во институцијата каде што работам е транспарентен и јасно комунициран до сите вработени.

Платите правично се распределуваат меѓу различните институции и сектори во јавната администрација

Петтото тврдење гласеше: „Сметам дека платите во јавната администрација се распределуваат правично меѓу различните институции и сектори“. Резултатите се следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 13 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 23,1 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 30,8 %
- 4 (се согласувам) – 22,5 %
- 5 (во целост се согласувам) – 10,7 %

Резултатите покажуваат дека перцепциите на испитаниците се поделени. Негативен став („воопшто не се согласувам“ и „делумно не се согласувам“) изразиле 36,1 % од испитаниците, додека 33,2 % дале позитивен одговор („се согласувам“ и „во целост се согласувам“). Забележително е и високото ниво на неутрални одговори – 30,8 % од испитаниците изјавиле дека ниту се согласуваат ниту не се согласуваат со ова тврдење.

Оваа дистрибуција покажува дека постои значителна доза на сомнеж или незадоволство во однос на меѓусекторската правичност на платниот систем. Перцепцијата дека платите не се еднакво и објективно дефинирани може да предизвика чувство на неправда кај оние што сметаат дека се во помалку фаворизирани институции или сектори, а тоа, според теоријата на справедливост (Equity Theory), директно негативно влијае врз мотивацијата и врз ангажираноста на вработените.

Од друга страна, високиот процент на неутрални одговори укажува на тоа дека голем дел од вработените немаат доволно информации за да можат да дадат јасна оценка за тоа дали платите меѓу институциите и секторите се распределуваат правично. Ова е очекувано со оглед на тоа што поединците најчесто имаат увид во платниот систем само во рамките на институцијата во која работат и ретко располагаат со компаративни информации за други институции и сектори. Неутралноста може да укажува и на извесна апатија или недоверба кон системот – чувство дека и да постојат неправилности, тие се тешко променливи и надвор од нивното влијание.

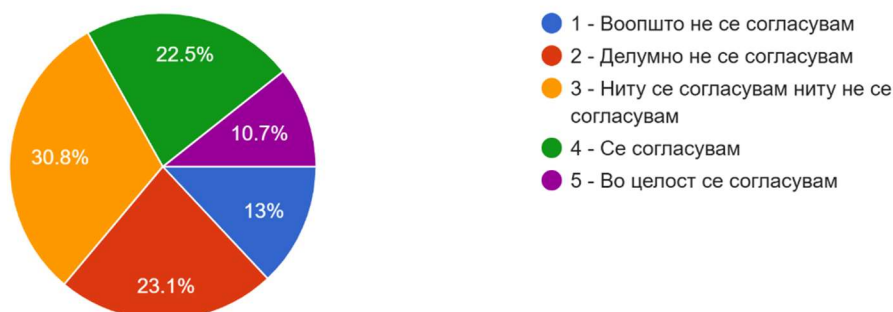
Резултатите покажуваат и дека перцепцијата за правичност на распределбата на платите е фрагментирана. Негативните одговори се малку побројни од позитивните, што

укажува на тоа дека значителен дел од вработените имаат сомнежи во еднаквиот третман на институциите. Во јавната администрација на РСМ, ваквите перцепции често се поврзуваат со постоењето различни регулативи и практики меѓу институциите, како и со периодичните и нецелосно усогласени реформи на платниот систем. Тоа создава впечаток дека критериумите за разлики во платите не се секогаш транспарентни и разбирливи за сите вработени.

Како и кај претходните прашања, овие податоци не можат сами по себе да водат до заклучоци за пошироки ставови или да објаснат причини за незадоволство, но укажуваат на тоа дека кај вработените постои одредено ниво на неизвесност и недоверба во однос на начинот на кој платите се распределуваат меѓу институциите и секторите во јавната администрација.

Сметам дека платите во јавната администрација се распределуваат правично меѓу различните институции и сектори.

169 responses



Графикон 5. Сметам дека платите во јавната администрација се распределуваат правично меѓу различните институции и сектори.

Признанија и пофалби за добро завршена работа

Шестото тврдење гласеше „Секогаш добивам признание или пофалба за добро завршена работа“. Резултатите од ова тврдење беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 13 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 18,3 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 28,4 %
- 4 (се согласувам) – 25,4 %

- 5 (во целост се согласувам) – 14,8 %

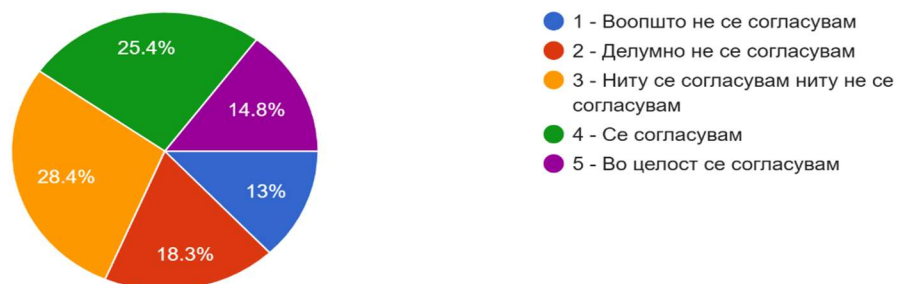
Резултатите покажуваат дека 40 % од испитаниците (одговори 4 и 5) се согласуваат дека редовно добиваат признание или пофалба за добро завршена работа, додека 31,3 % (одговори 1 и 2) не се согласуваат со ова тврдење. Најголем дел, 28,4 %, се изјасниле неутрално.

Оваа распределба укажува на тоа дека иако значителен дел од вработените имаат позитивни искуства со признание во работната средина, постои поголема група што не ја доживува оваа мотивациона компонента како дел од секојдневјето. Високиот процент на неутрални одговори повторно сугерира одредена неизвесност, што може да биде резултат на различни практики за признание во различни институции или пак недоволна култура на повратна информација и мотивирање.

Овие наоди се во согласност со теориите на мотивација што потенцираат дека признание и пофалбата се важни фактори за внатрешна мотивација и за емоционална поврзаност со работата. Затоа, заедно со резултатите од прашањата поврзани со правичноста и транспарентноста на платниот систем, оваа област треба да биде интегрирана во пошироките препораки за унапредување на мотивацијата и на задоволството во јавната администрација. Според Херцберговата дводелна теорија, признание е еден од клучните „мотивациски фактори“ и води до повисоко задоволство и до поголема ангажираност. Недоволното признавање на достигнувањата може да ги намали мотивацијата и квалитетот на извршување на задачите.

Секогаш добивам признание или пофалба за добро завршена работа.

169 responses



Графикон 6. Секогаш добивам признание или пофалба за добро завршена работа.

Материјални и нематеријални стимулации на вработените

Седмото тврдење гласеше „Постои систем за доделување дополнителни финансиски или нематеријални стимулации за постигнати резултати“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 12,4 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 20,7 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 34,3 %
- 4 (се согласувам) – 20,7 %
- 5 (во целост се согласувам) – 11,8 %

Резултатите одговорија на прашањето со извесна поделба на ставовите, при што 33,1 % од испитаниците не се согласуваат (воопшто или делумно), 32,5 % се согласуваат, додека најголемиот дел – 34,3 % остануваат неутрални.

Оваа распределба укажува на тоа дека многу вработени не се сигурни дали постои ефективен и систематизиран механизам за наградување на постигнувањата, што повторно сугерира на недоволна информираност или потенцијално слаба практична имплементација на стимулативни мерки во јавната администрација. Високиот процент на неутрални одговори може да значи дека вработените не се директно запознаени со постоењето или со начинот на функционирање на овие системи, што создава чувство на неодлучност.

Во општиот контекст, ова е значаен индикатор за тоа дека дополнителните материјални и нематеријални стимулации не се доволно застапени или барем не се доволно јасно комуницирани до вработените. Во услови кога платниот систем е предмет на чести промени и на недоволна транспарентност, ваквите стимулативни механизми би можеле да бидат важен алат за зголемување на мотивацијата и на задоволството на вработените.

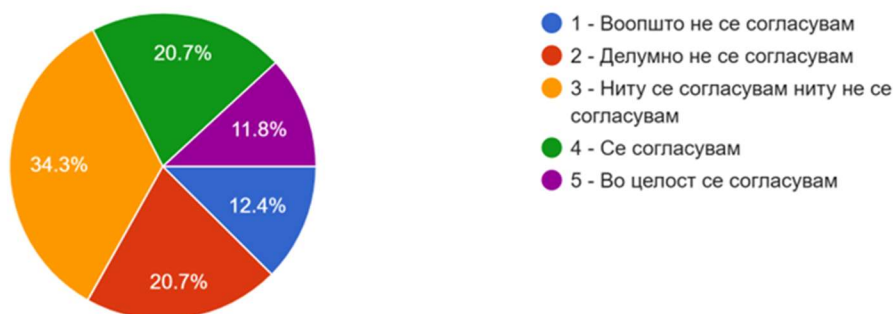
Резултатите потенцираат дека јавната администрација треба да обрне посебно внимание на унапредување и на подобра комуникација на системите за стимулации, како дел од пошироките мерки за мотивирање, со цел да се засили чувството на признание и правичност во наградувањето на заслугите. Оваа констатација е во согласност со теориите за мотивација, кои нагласуваат дека материјалните и нематеријалните награди играат клучна улога во одржување високо ниво на ангажираност и на задоволство кај вработените.

Според хигиенските и мотивациските фактори на Херцберг, отсуството или нејасноста на системите за стимулации (баланс меѓу хигиенски фактори и мотиватори)

може да доведе до демотивација и до пад на задоволството, додека нивното јасно дефинирање и применување ги поттикнуваат вработените кон повисоки перформанси.

Постои систем за доделување дополнителни финансиски или нематеријални стимулации за постигнати резултати.

169 responses



Графикон 7. Постои систем за доделување дополнителни финансиски или нематеријални стимулации за постигнати резултати.

Признание и награда за добро извршена работа

Осмото тврдење на кое испитаниците беа замолени да одговорат гласеше: „Недостигот на признание и награда за добро извршена работа негативно влијае врз мојата мотивација“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 7,1 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 18,3 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 21,9 %
- 4 (се согласувам) – 31,4 %
- 5 (во целост се согласувам) – 21,3 %

Резултатите покажуваат дека повеќе од половината испитаници (вкупно 52,7 %) се согласуваат или целосно се согласуваат дека недостигот на признание и наградување негативно влијае врз нивната мотивација, 21,9 % остануваат неутрални, а 25,4 % изразуваат несогласување во различен степен. Ова укажува дека, без оглед на тоа дали во практиката редовно добиваат пофалба (шесто тврдење) или дали постои систем на стимулации (седмо

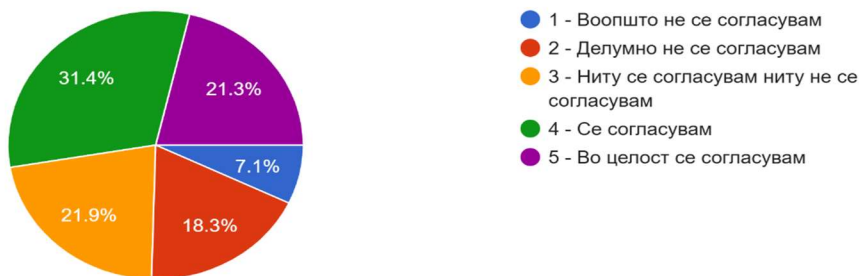
тврдење), мнозинството испитаници јасно ги препознаваат признанието и наградата како значајни мотивациски фактори, а нивното отсуство како демотивирачко.

Високиот удел на согласување е конзистентен со теориските согледувања за мотивацијата – особено со мотивациските пристапи што го потенцираат значењето на признанието (на пр. хигиенско-мотивацискиот пристап кај Херцберг и концептите на внатрешна мотивација). Во контекст на јавната администрација, каде што финансиските можности често се ограничени и платниот систем е перципиран како недоволно транспарентен или правичен, нематеријалните механизми – навремена пофалба, видливо признавање на постигнувањата, јасни критериуми за истакнување – добиваат уште поголема тежина. Неутралните одговори (21,9 %) упатуваат на недоволна изложеност на практики на признание; за дел од вработените веројатно недостига јасно искуство врз основа на кое би оформиле поцврст став.

Осмото тврдење уште еднаш потврдува дека признанието и наградите се многу важни за мотивацијата на вработените. Кога тие недостигаат – било затоа што нема доволно пофалби, системот за стимулации не се применува добро или информациите не се јасно пренесени – вработените чувствуваат дека тоа ја намалува нивната желба да се трудат и да бидат ангажирани. Овој заклучок е важен за понатаму бидејќи покажува дека признанието треба да биде една од главните мерки за зголемување на мотивацијата, а не нешто споредно.

Недостатокот на признание и награда за добро извршена работа негативно влијае на мојата мотивација.

169 responses



Графикон 8. Недостигот на признание и награда за добро извршена работа негативно влијае врз мојата мотивација.

Функционален систем за развој на кариера

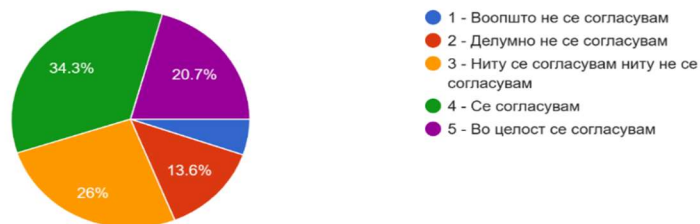
Деветтото тврдење на кое испитаниците беа замолени да одговорат гласеше: „Во институцијата постои функционален систем за развој на кариерата“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 5,3 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 13,6 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 26 %
- 4 (се согласувам) – 34,3 %
- 5 (во целост се согласувам) – 20,7 %

Најголем дел од испитаниците се изјасниле позитивно – дури 34,3 % се согласуваат, а дополнителни 20,7 % во целост се согласуваат со тврдењето. Ова укажува дека речиси секој втор испитаник препознава постоење на некаков структуриран пристап кон професионалниот развој. Сепак, не треба да се игнорира и фактот дека речиси една третина од испитаниците (26 %) остануваат неутрални, што повторно отвора прашања за нивната информираност или сигурност во однос на тоа како системот навистина функционира.

Од друга страна, 18,9 % од испитаниците (збирно за одговорите 1 и 2) изразуваат незадоволство, што покажува дека за дел од вработените или не постои јасна стратегија за напредување или пак таа не се применува подеднакво. Овие резултати сугерираат дека иако постојат елементи на систем за кариерен развој, неговата ефикасност, видливост и транспарентност не се доживуваат подеднакво од сите. За системот да биде вистински функционален, неопходно е сите вработени да имаат јасен увид во можностите за унапредување, во критериумите за напредок, како и реални шанси да го искористат својот потенцијал.

Во институцијата постои функционален систем за развој на кариера.
169 responses



Графикон 9. Во институцијата постои функционален систем за развој на кариерата.

Јасно дефинирани можности за напредување на работното место

Десеттото тврдење на кое испитаниците беа замолени да одговорат гласеше: „Имам јаснодефинирани можности за напредување на работното место каде што сум вработен/а“.

Резултатите се следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 7,1 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 12,4 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 25,4 %
- 4 (се согласувам) – 31,4 %
- 5 (во целост се согласувам) – 23,7 %

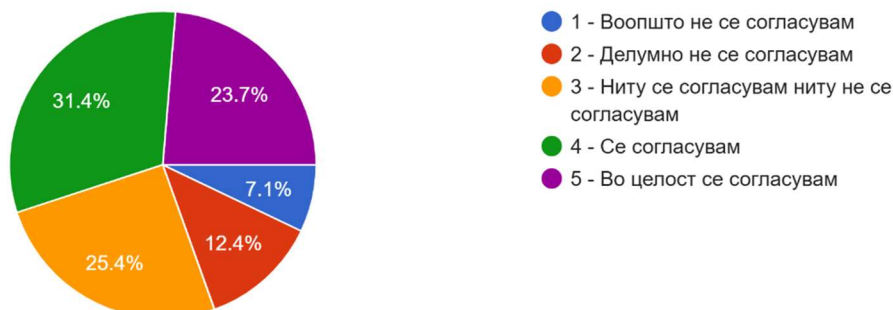
Резултатите од десеттото тврдење покажуваат релативно позитивна перцепција кај мнозинството испитаници во однос на можностите за напредување на работното место. Вкупно 55,1 % (одговори 4 и 5) изјавиле дека имаат јаснодефинирани шанси за професионален раст, што укажува на тоа дека значителен дел од вработените се чувствуваат охрабрени и информирани за патот на напредување во својата институција.

Сепак, и овде се забележува значителен процент на неутрални одговори (25,4 %), што повторно укажува на одредена несигурност или недоволна информираност кај дел од вработените. Дополнително, 19,5 % изразиле несогласување со тврдењето, што говори дека за одреден број испитаници овие можности не се доволно јасни, достапни или фер распоредени.

Сумирано, иако генералниот впечаток е позитивен, присутните сомнежи и нејаснотии кај дел од вработените укажуваат на потреба од подобра комуникација, појаснување на критериумите за напредување и создавање поинклузивен пристап кон развојот на кариерите.

Имам јасно дефинирани можности за напредување на работното место каде што сум вработен/а.

169 responses



Графикон 10. Имам јасно дефинирани можности за напредување на работното место каде што сум вработен/а.

Постоење на можности за кариера и за професионален развој

Единаесеттото прашање, односно тврдење, гласеше: „Постоењето на можности за кариера и за професионален развој ја зголемува мојата мотивација за работа“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 7,7 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 10,7 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 24,3 %
- 4 (се согласувам) – 32,5 %
- 5 (во целост се согласувам) – 24,9 %

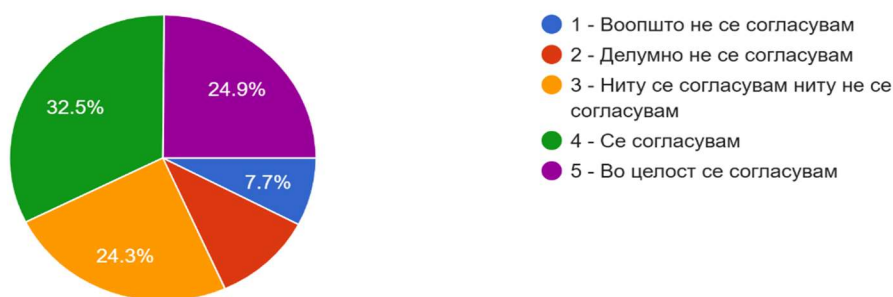
Резултатите од единаесеттото тврдење јасно ја потврдуваат врската меѓу професионалниот развој и мотивацијата на вработените. Дури 57,4 % од испитаниците (одговори 4 и 5) се согласуваат дека постоењето на можности за кариера позитивно влијае врз нивната работна мотивација. Ова укажува дека чувството на напредок и на перспективност игра значајна улога во тоа колку некој е подготвен да се ангажира и да вложува напор во својата работа.

Од друга страна, четвртина од испитаниците (24,3 %) остануваат неутрални, што може да упатува на тоа дека или не се сигурни во постојните можности за развој или пак не чувствуваат директна поврзаност меѓу кариерниот напредок и нивната лична мотивација. Мал процент од вкупно 18,4 % се изјасниле дека не се согласуваат со тврдењето, што сепак останува маргинален дел од вкупниот број.

Во целина, податоците ја нагласуваат важноста на развојните можности како мотиваторски фактор и сугерираат дека институциите што посветуваат внимание на професионалниот раст на своите вработени имаат поголема шанса да изградат мотивирана и продуктивна работна средина.

Постоењето на можности за кариера и професионален развој ја зголемува мојата мотивација за работа.

169 responses



Графикон 11. Постојењето на можности за кариера и за професионален развој ја зголемува мојата мотивација за работа.

Поврзаност на задоволството од работа со висината на платата

Дванаесеттото прашање, односно тврдење, гласеше: „Моето задоволство од работата е директно поврзано со висината на мојата плата“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 5,9 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 10,1 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 20,1 %
- 4 (се согласувам) – 29 %
- 5 (во целост се согласувам) – 34,9 %

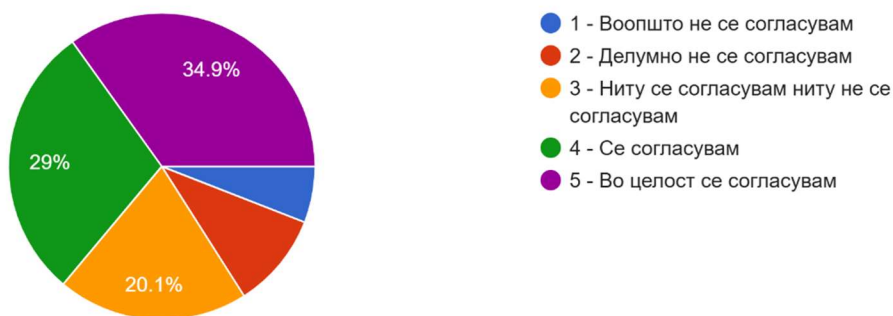
Резултатите од дванаесеттото тврдење упатуваат на силна поврзаност меѓу платата и задоволството од работата кај повеќето испитаници. Дури 63,9 % од нив (одговори 4 и 5) изразиле согласност дека нивното работно задоволство е директно зависно од висината на примањата. Овој број укажува дека финансиската компензација е перципирана не само како материјален туку и како психолошки валоризациски елемент – односно индикатор дека трудот е вреднуван.

Неутрална позиција зазеле 20,1 % од испитаниците, што може да значи дека за нив задоволството од работата не се темели исклучиво на финансискиот аспект, туку можеби и на други фактори како работната средина, односите со колегите или чувството на исполнетост. Од друга страна, вкупно само 16 % од испитаниците не се согласуваат со тврдењето, што претставува значително помал дел од вкупниот примерок.

Овие резултати ја нагласуваат потребата институциите јасно да го препознаат значењето на платата не само како економски инструмент туку и како важен фактор за градење задоволна и мотивирана работна сила.

Моето задоволство од работата е директно поврзано со висината на мојата плата.

169 responses



Графикон 12. Моето задоволство од работата е директно поврзано со висината на мојата плата.

Влијание на нематеријалните фактори (работна атмосфера, организациска култура, меѓучовечки односи) врз мотивацијата

Тринаесеттото тврдење гласеше: „Нематеријалните фактори (работна атмосфера, организациска култура, меѓучовечки односи) имаат значително влијание врз мојата мотивација“. Резултатите беа следни:

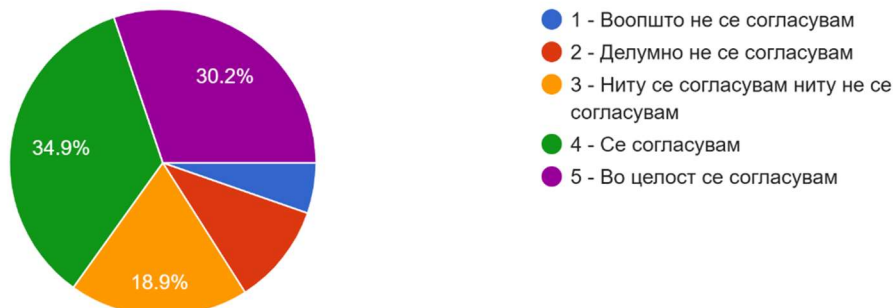
- 1 (воопшто не се согласувам) – 5,3 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 10,7 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 18,9 %
- 4 (се согласувам) – 34,9 %
- 5 (во целост се согласувам) – 30,2 %

Резултатите од тринаесеттото тврдење јасно укажуваат дека нематеријалните фактори – како што се работната атмосфера, организациската култура и меѓучовечките односи – играат клучна улога во одржувањето и во поттикнувањето на мотивацијата кај вработените. Вкупно 65,1 % од испитаниците се согласуваат или целосно се согласуваат со ова тврдење, што покажува дека овие „невидливи“ аспекти на работната средина се подеднакво важни како и платата или можностите за унапредување.

Само 16 % од учесниците во анкетата не се согласуваат, додека 18,9 % остануваат неутрални. Овој распоред на одговори ја потврдува потребата институциите да вложуваат во градење здрави меѓучовечки односи, доверба, транспарентна комуникација и поддржувачка организациска култура. Задоволителната плата и формалните услови за работа можат да обезбедат базична стабилност и токму нематеријалните фактори често се тие што ја определуваат подготвеноста на вработените да дадат максимум од себе во работниот процес.

Нематеријалните фактори (работна атмосфера, организациска култура, меѓучовечки односи) имаат значително влијание врз мојата мотивација.

169 responses



Графикон 13. Нематеријалните фактори (работна атмосфера, организациска култура, меѓучовечки односи) имаат значително влијание врз мојата мотивација.

Конкурентност на платата

Четиринаесеттото тврдење гласеше: „Во споредба со платите во други сектори од јавната администрација, сметам дека мојата плата е конкурентна“. Резултатите беа следни:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 7,7 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 10,1 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 17,8 %
- 4 (се согласувам) – 35,5 %
- 5 (во целост се согласувам) – 29 %

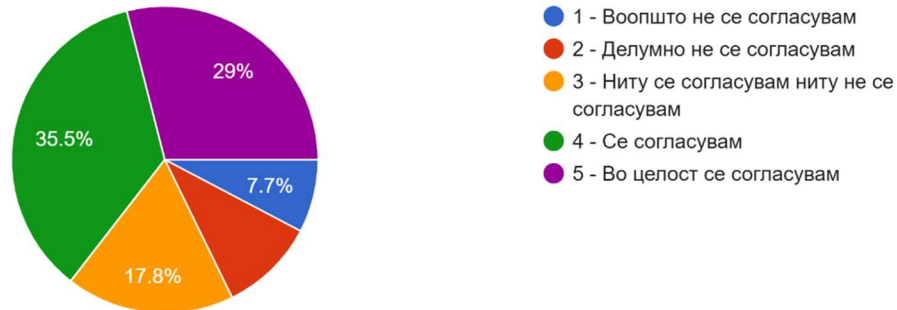
Резултатите од четиринаесеттото тврдење укажуваат на генерално позитивна перцепција на вработените во однос на конкурентноста на нивната плата споредено со други сектори во јавната администрација. Речиси две третини од испитаниците (вкупно 64,5 %) се согласуваат или целосно се согласуваат дека нивната плата е конкурентна, што е индикатор дека надоместокот што го добиваат се перципира како релативно фер во контекст на поширокиот јавен сектор.

Од друга страна, само мал дел од вработените (17,8 %) не се согласуваат со ова тврдење, додека 17,8 % се изјасниле неутрално. Овие резултати ја нагласуваат важноста институцијата да го одржи или да го подобри сегашното ниво на платна конкурентност како елемент што влијае врз задоволството и врз мотивацијата. Доколку финансиските услови

останат во согласност со пазарната реалност, тоа може да служи како стабилизирачки фактор за задржување на кадарот и за намалување на ризикот од одлив кон други институции.

Во споредба со платите во други сектори од јавната администрација, сметам дека мојата плата е конкурентна.

169 responses



Графикон 14. Во споредба со платите во други сектори од јавната администрација, сметам дека мојата плата е конкурентна.

Поврзаност меѓу подобрување на платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера и мотивацијата за работа

Последното тврдење гласеше: „Доколку се подобрат платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера, мојата мотивација за работа би се зголемила“.

Резултатите од ова прашање го кажуваат следното:

- 1 (воопшто не се согласувам) – 5,9 %
- 2 (делумно не се согласувам) – 5,9 %
- 3 (ниту се согласувам ниту не се согласувам) – 17,2 %
- 4 (се согласувам) – 29,6 %
- 5 (во целост се согласувам) – 41,4 %

Резултатите од последното тврдење јасно укажуваат дека мнозинството вработени (вкупно 71 % што се согласуваат или целосно се согласуваат) би почувствувале зголемена мотивација доколку се подобрат три клучни аспекти: платниот систем, транспарентноста и

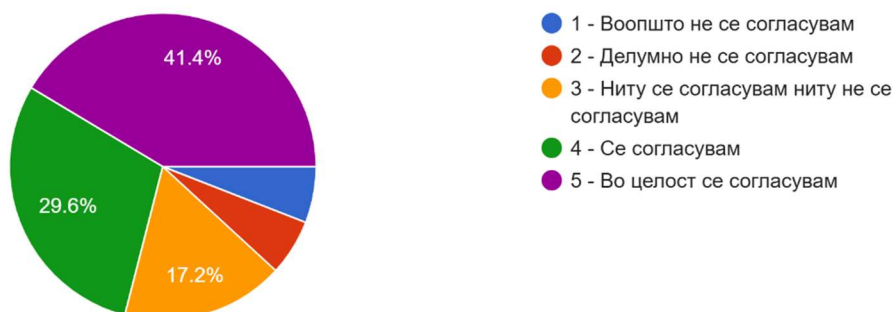
можностите за кариера. Ова укажува на силна поврзаност меѓу системските услови во организацијата и индивидуалната мотивација за работа.

Само мал дел од испитаниците (вкупно 11,8 %) изразиле несогласување, додека 17,2 % се изјасниле неутрално. Тоа значи дека, иако постои јадро на вработени што се релативно задоволни или индиферентни, поголем дел од тимот ја гледа реформата на овие системи како директен пат кон подобрување на личната ангажираност и на работната ефикасност.

Ова тврдење, воедно, ги сумира и ги засилува пораките што произлегуваат од претходните прашања: мотивацијата не е само лична состојба туку и резултат на структуриран, фер и предвидлив систем. Токму затоа, препораките што ќе произлезат од истражувањето треба да ги земат предвид овие три столба – плати, транспарентност и развој – како приоритетни точки за интервенција.

Доколку се подобрат платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера, мојата мотивација за работа би се зголемила.

169 responses



Графикон 15. Доколку се подобрат платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера, мојата мотивација за работа би се зголемила.

За потребите на ова истражување е изработена табела, која ги прикажува средните вредности на одговорите на испитаниците за секое прашање поврзано со платниот систем, мотивацијата и задоволството на вработените во јавната администрација. Табелата овозможува споредба на различните индикатори и визуелно ја истакнува нивната релативна важност, што ја олеснува идентификацијата на клучните фактори што влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените.

Табела 1 Прашања, средна големина и пресметка на релативна важност

Број	Прашање	Средна вредност	Релативна важност (според средна вредност)
1	Познавање на законската регулатива	2,38	Ниска
2	Регулативата е правична и транспарентна	2,56	Ниска
3	Плата соодветна на одговорностите	2,73	Средна
4	Транспарентност на платниот систем	2,90	Средна
5	Правична распределба на платите	2,95	Средна
6	Признанија и пофалби	3,10	Средна
7	Систем за стимулации	2,99	Средна
8	Недостиг на признание за добро сработена работа	3,41	Висока
9	Систем за развој на кариера	3,52	Висока
10	Можности за напредување	3,52	Висока
11	Кариерата и професионален развој ја зголемуваат мотивацијата	3,56	Висока
12	Задоволство директно поврзано со висината на платата	3,72	Висока
13	Нематеријални фактори и мотивација	3,74	Висока
14	Конкурентност на платата	3,68	Висока
15	Подобрувањето на системот ја зголемува мотивацијата	3,95	Највисока

Анализата на факторите според визуелноста и релативната важност покажува различни нивоа на влијание. Факторите со ниска средна вредност, односно „познавање на законската регулатива“ (2,38) и „правичност и транспарентност на регулативата“ (2,56), се

најниско оценети од страна на испитаниците. Ова укажува дека вработените не се доволно информирани или не го перципираат системот како целосно праведен, при што овие фактори имаат ограничено влијание врз нивната мотивација.

Факторите со средна вредност, кои се движат од 2,8 до 3,2, вклучуваат „плата соодветна на одговорности“, „транспарентност на платниот систем“, „признанија и пофалби“ и „систем за стимулации“. Овие фактори се релевантни и важни, но не се клучни во мотивирањето на вработените. Може да се забележи дека нематеријалните елементи, како признанијата и системот за стимулации, почнуваат да имаат влијание врз мотивацијата, но нивната улога сè уште не е доминантна.

Факторите со висока средна вредност, односно од 3,4 до 3,8, опфаќаат „развој на кариерата“, „можности за напредување“, „влијание на кариерата врз мотивацијата“, „задоволство директно поврзано со висината на платата“, „нематеријални фактори и мотивација“ и „конкурентност на платата“. Овие се клучни фактори бидејќи визуелно е јасно дека мотивацијата на вработените не зависи само од висината на платата туку и од можностите за развој, признание и други нематеријални аспекти што ги обликуваат нивната мотивација и задоволство.

Највисоко оценет фактор е „подобрувањето на системот ја зголемува мотивацијата“ (3,95), што ја истакнува важноста на ефикасноста и на адекватноста на платниот систем. Испитаниците го перципираат секое подобрување во системот како директно влијание врз нивната мотивација и задоволство, што укажува на потребата од континуирани подобрувања и приспособувања на платниот систем.

Врз основа на оваа анализа, може да се заклучи дека мотивацијата на вработените во јавната администрација е повеќедимензионална и зависи како од платата така и од нематеријалните фактори, како признание, можности за развој и напредување. Системските фактори, особено транспарентноста и подобрувањето на платниот систем, имаат значајно влијание и се клучни за зголемување на мотивацијата. Исто така, ниското познавање на регулативата ја нагласува потребата од едукација и подобра комуникација со вработените бидејќи тоа директно влијае врз нивната перцепција за правичност и задоволство со системот.

3. ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИТЕ

Резултатите од емпириското истражување укажуваат на постоење на јасна празнина меѓу формалната законска рамка и нејзината практична примена во јавната администрација. Иако платниот систем во РСМ формално е усогласен со современите европски принципи, податоците покажуваат дека тој не се доживува како правичен и функционален од страна на значителен дел од вработените. Над 60 % од испитаниците се изјаснија дека не се доволно запознаени со законската регулатива, што укажува на слаба интерна комуникација и недоволна ангажираност на креаторите на политиките во пренесувањето на релевантните информации. Оваа констатација директно се надоврзува на посебната хипотеза 1.

Хипотеза 1: Законската регулатива што го дефинира системот на плати во јавната администрација има значајно влијание врз задоволството и врз мотивацијата на вработените, преку обезбедување и спроведување на рамката што гарантира правичност и спроведување на законските критериуми во структурата на платите.

Податоците од прашањето поврзано со информираноста за регулативата, во кое 61,6 % од испитаниците изјавуваат дека не се запознаени со правната рамка, укажуваат дека и покрај постоењето на соодветна регулатива, нејзиното влијание врз мотивацијата е ограничено. Вкрстувањето со прашањата за правичност на платата и вреднување на работата (тврдења 3 и 4), при што повеќе од половина од испитаниците се изјасниле дека не добиваат соодветна компензација, дополнително го потврдува тоа. Ова значи дека регулативата нема ефект ако не се комуницира и не се применува конзистентно. Затоа, оваа хипотезата не е целосно потврдена.

Средните вредности покажуваат дека „познавањето на законската регулатива“ има оценка 2,38, а „регулативата е правична и транспарентна“ – 2,56, што укажува на ниска перцепција и на слаб контакт на вработените со формалните правила, односно со регулативата. Вкрстувањата покажуваат дека 61,6 % од испитаниците не се запознаени со законската регулатива, додека повеќе од половина сметаат дека платата не е соодветна на нивните одговорности.

Заклучок: Хипотезата не е целосно потврдена бидејќи регулативата сама по себе нема ефект ако не се комуницира и не се применува конзистентно. Податоците укажуваат на недоверба и несигурност во работниот амбиент.

Хипотеза 2: Перцепцијата на транспарентност и правичност на платниот систем претставува значаен фактор што позитивно влијае врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација.

На прашањето дали платниот систем е транспарентен и правичен, повеќе од 56 % од испитаниците се изјаснија негативно. Овие податоци се дополнително засилени со прашањето за влијанието на платата врз задоволството (тврдење 12), каде што 63,9 % од испитаниците се согласуваат дека задоволството од работата директно зависи од висината на платата.

Дополнително, во прашањето за конкурентноста на платата во однос на други сектори (тврдење 14), 64,5 % од испитаниците сметаат дека нивната плата е конкурентна – што сугерира дека, и покрај релативната надворешна усогласеност, субјективното чувство на неправичност и нетранспарентност е високо.

Анализата, пак, на средните вредности покажува дека „транспарентноста на платниот систем“ има средна оценка од 2,90, додека „правичната распределба на платите“ изнесува 2,95, што укажува на умерено ниска перцепција за овие аспекти од страна на испитаниците. Во однос на конкурентноста на платата, средната вредност е повисока (3,68), а задоволството директно поврзано со висината на платата е оценето со 3,72, што покажува дека платата е значаен мотиватор, но не доволен сам по себе.

Вкрстувањата на податоците дополнително ја потврдуваат оваа слика: повеќе од 56 % од испитаниците се изјасниле негативно за транспарентноста на платниот систем, додека 63,9 % сметаат дека нивното задоволство зависи од висината на платата. И покрај тоа што 64,5 % сметаат дека нивната плата е конкурентна во однос на другите сектори, постои перцепција на неправедност, што укажува дека самиот факт на конкурентна плата не ја гарантира мотивацијата доколку не постои чувство на транспарентност и праведност.

Заклучок: Хипотезата може да се смета за потврдена, но со одредени резерви: транспарентноста и праведноста на платниот систем се клучни за тоа колку платата влијае врз мотивацијата и врз задоволството на вработените. Без јасна и објективна примена на правилата, позитивниот ефект на платата може да биде ограничен.

Хипотеза 3: Недостигот на признанија за доброизвршена работа, како и отсуството на дополнителни стимулации за постигнати резултати, имаат негативно влијание врз мотивацијата за работа кај вработените во државната администрација.

Резултатите од истражувањето даваат јасни показатели дека оваа хипотеза може да се смета за потврдена. Прво, тврдењето 6 („Секогаш добивам признание или пофалба за добро завршена работа“) укажува на ниско ниво на препознавање на трудот и на вложувањето: само 40,2 % од испитаниците се согласуваат или целосно се согласуваат, додека 31,3 % се изјасниле негативно. Овој сооднос покажува дека значаен дел од вработените не добиваат соодветна повратна информација или валоризација на трудот, што создава чувство на недоволна вредност во организацискиот контекст.

Дополнително, вкрстувањето со тврдењето 8 („Недостигот на признание негативно влијае врз мојата мотивација“) е уште поилустративно: 52,7 % од испитаниците директно ја поврзуваат отсутноста на признание со демотивацијата. Оваа корелација укажува дека признание не е само симболичен елемент туку има и суштинско значење за психолошката состојба и за мотивираноста на вработените. Со други зборови, недостигот на признание функционира како демотиватор со конкретни последици врз работната етика и продуктивност.

Оваа слика се надополнува и со резултатите од тврдењето 7, кое се однесува на постоењето на систем на стимулации. Дури 51,4 % од испитаниците изјавиле дека не препознаваат ваков систем во рамките на институцијата. Тоа значи дека формалните механизми за наградување на квалитетната и ефикасна работа се недоволно развиени или целосно отсутнуваат. Недостигот на јасни критериуми и процедури за наградување резултира со чувство на неправичност и еднакво третирање без разлика на вложениот труд, што дополнително ја намалува внатрешната мотивација кај вработените.

Сумирано, кумулативниот ефект од овие три индикатори укажува дека недостигот на признание и стимули не е изолиран проблем, туку системска слабост во управувањето со човечките ресурси во јавната администрација. Ова води кон создавање организациска култура во која трудот не се вреднува соодветно, а демотивацијата може да прерасне во општо чувство на апатија и неангажираност.

Средните вредности, пак, покажуваат дека „признанија и пофалби“ има 3,10, „систем за стимулации“ 2,99, а „недостиг на признание за добро сработена работа“ 3,41, што укажува на висока релевантност на овој фактор.

Вкрстувањата покажуваат дека само 40,2 % секогаш добиваат признание, 52,7 % ја поврзуваат демотивацијата со недостиг на признание, а 51,4 % сметаат дека не постои систем за стимулации.

Заклучок: Хипотезата е потврдена. Недостигот на признание и стимули значајно ја намалува мотивацијата и создава демотивиращка организациска клима.

Хипотеза 4: Постојењето и функционалноста на систем за развој на кариерата позитивно влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација.

Резултатите од истражувањето укажуваат дека оваа хипотеза е целосно потврдена. Прво, тврдењето 9 („Во институцијата постои функционален систем за развој на кариерата“) добива позитивна оценка од 55 % од испитаниците. Овој податок претставува значаен показател дека повеќе од половина од вработените препознаваат формализирани механизми за кариерен развој, што е основен предуслов за градење мотивирачка работна средина.

Оваа слика е дополнително потврдена преку тврдењето 10 („Имам јаснодефинирани можности за напредување“), каде што 55,1 % од испитаниците одговараат позитивно. Овие бројки покажуваат дека не станува збор само за формално постоење на систем туку и за перцепција на транспарентни и достапни патишта за кариерно напредување. Јасната видливост на можностите за развој е клучна бидејќи обезбедува чувство на сигурност и предвидливост, што ја намалува демотивацијата и ја зајакнува довербата во институционалната структура.

Тврдењето 11 („Постојењето на можности за кариера ја зголемува мојата мотивација“) дава најдиректна потврда за влијанието на кариерниот систем врз мотивацијата: 57,4 % од испитаниците ја препознаваат директната врска меѓу можностите за напредување и сопствената мотивираност. Оваа корелација укажува дека вработените ја доживуваат можноста за кариерен развој како суштински мотиватор и фактор што придонесува за задоволство од работата.

Синхронизацијата на резултатите од овие три тврдења обезбедува внатрешна конзистентност и ја зајакнува валидноста на хипотезата. Иако процентите се умерени и покажуваат дека дел од испитаниците не ја делат оваа перцепција, мнозинството од нив

укажуваат дека постоењето на функционален систем за развој на кариерата има позитивно влијание врз мотивацијата и врз задоволството.

Средните вредности покажуваат дека „систем за развој на кариера“ и „можности за напредување“ имаат по 3,52, а „кариерата и професионален развој ја зголемуваат мотивацијата“ 3,56.

Вкрстувањата укажуваат дека 55–57 % од испитаниците ги препознаваат функционалниот систем за развој на кариерата и директната врска со мотивацијата.

Заклучок: Хипотезата е потврдена. Функционалниот систем за кариера е значаен мотиватор и придонесува кон зголемено задоволство и ангажман.

Главна хипотеза: Законската регулатива, транспарентноста и правичноста на платниот систем, заедно со нематеријалните фактори како признанието и можностите за развој на кариерата, претставуваат значајни детерминанти што влијаат врз мотивацијата и врз задоволството на вработените

Главната хипотеза произлезе од клучните аспекти на современите теории за мотивација и емпириските резултати добиени од ова истражување одат во прилог на нејзиното потврдување. Со оглед на тоа дека хипотезата опфаќа елементи што се дел од палетата на мотивациски фактори, кои потоа беа дефинирани во вид на тврдења, добиените одговори ја потврдуваат нивната релевантност. Податоците покажуваат дека мотивацијата не произлегува од изолиран фактор, туку од меѓусебна синергија меѓу системската рамка и човечкиот пристап во управувањето со човечки ресурси.

Податоците од истражувањето покажуваат дека оваа хипотеза е во голема мера потврдена, и покрај тоа што четирите помошни хипотези немаат целосна потврда. Меѓутоа, ако се направи анализа на одредени тврдења: тврдењето 15, каде што 71 % од испитаниците изјавиле дека доколку се подобрат платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера, нивната мотивација би се зголемила, како и резултатите од другите тврдења што строго ја поддржуваат оваа слика, може да се изведат заклучоци за важноста на факторите што се опфатени во хипотезата. Така:

- 63,9 % потврдиле дека мотивацијата им зависи од висината на платата (тврдење 12);
- 52,7 % рекле дека недостигот на признание негативно влијае врз мотивацијата (тврдење 8);

- 57,4 % изјавиле дека можностите за кариера имаат позитивно влијание врз нивниот ангажман (тврдење 11);
- дури и кај оние што сметаат дека платниот систем е конкурентен (64,5 %, тврдење 14), се покажува дека ако нема транспарентност и чувство на правичност, ефектот на платата врз мотивацијата е ограничен.

Овие резултати покажуваат дека нема еден фактор што сам по себе ја обезбедува мотивацијата. Напротив, се работи за комбинација: платата е важна, но без признание и фер систем за кариера, ефектот е половичен. Истото важи и обратно – признание и можностите немаат целосен ефект ако платниот систем е нејасен или неправичен.

Средните вредности на клучните тврдења се: „подобрувањето на системот ја зголемува мотивацијата“ – 3,95; „задоволство директно поврзано со висината на платата“ – 3,72; „нематеријалните фактори и мотивацијата“ – 3,4; „конкурентност на платата“ – 3,68; „можности за кариера“ – 3,52; „недостиг на признание“ – 3,41.

Вкрстувањата на овие средни вредности покажуваат дека 71 % од испитаниците сметаат дека подобрувања во платниот систем и кариерата ја зголемуваат мотивацијата; 52,7 % го поврзуваат недостигот на признание со демотивацијата; 57,4 % ја препознаваат позитивната улога на можностите за кариера.

Заклучок: Главната хипотеза е потврдена. Мотивацијата не произлегува од еден фактор, туку од интегриран ефект на системската рамка, транспарентноста, културата на признавање и системот за кариера. Платниот систем сам по себе не е доволен без активна интерпретација и имплементација на правилата и култура на признавање и развој. Оттука, се наметнува заклучокот дека ефективната мотивација во јавната администрација зависи од хармонизирана примена на сите овие фактори. Законската рамка мора да биде не само соодветна туку со неа треба да бидат запознаени вработените. Исто така, таа треба да биде активно интерпретирана и имплементирана. Платниот систем треба да биде транспарентен, јасно комунициран и објективен; а културата на признавање и развој мора да стане нераскинлив дел од организациската практика. Во спротивно, и најдобрата регулатива или највисоките примања нема да резултираат со зголемено задоволство и ангажман, доколку не се создаде целокупна клима на доверба, вреднување и перспектива за раст.

Вработените не гледаат на мотивацијата како на производ на еден изолиран фактор, туку како на резултат од интегриран пристап што ги третира и формалните и човечките

аспекти на работниот однос. Очигледно е дека за да се подобри мотивацијата, неопходен е интегриран пристап што ги вклучува транспарентноста, правичноста, културата на признавање и кариерниот развој. Оваа анализа упатува на потребата институциите во јавниот сектор да ја надминат формалноста и да преминат кон практична имплементација на политики што ќе ги зајакнат мотивацијата и задоволството на вработените.

ДИСКУСИЈА

Истражувањето за влијанието на платниот систем врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација во РСМ укажа на сложената и мултидимензионална природа на оваа релација. Преку теоретското разгледување на современите пристапи кон мотивацијата, платните системи и нивната регулатива, како и преку емпириската анализа на податоците добиени преку анкетното истражување, беше потврдено дека материјалните и нематеријалните фактори заеднички и значајно влијаат врз мотивацијата на административните службеници.

Резултатите од спроведеното истражување ја потврдија главната хипотеза дека законската регулатива, транспарентноста и правичноста на платниот систем, заедно со нематеријалните фактори како признанието и можностите за развој на кариерата, претставуваат значајни детерминанти за мотивацијата и за задоволството на вработените. Анализата на одговорите покажува дека мотивацијата на вработените не произлегува од еден изолиран фактор, туку од синергетска комбинација на системски и човечки елементи.

Платата и платниот систем се потврдија како неопходни предуслови. Дури 63,9 % од испитаниците изјавиле дека нивната мотивација директно зависи од висината на примањата, а 64,5 % го препознале платниот систем како конкурентен. Сепак, податоците укажуваат дека платата сама по себе не е доволна за долгорочна мотивација – доколку недостига транспарентност и чувство на правичност, нејзиниот ефект значително се намалува. Оваа констатација е во согласност со Адамсовата теорија на правичност, според која вработените не ја оценуваат само апсолутната висина на платата туку и фер односот во рамките на организацијата.

Нематеријалните фактори играат клучна улога во создавање внатрешна мотивација. Според резултатите, 52,7 % од испитаниците сметаат дека недостигот на признание негативно влијае врз нивната мотивација, а 57,4 % укажале дека можностите за кариера позитивно го поттикнуваат нивниот ангажман. Овие наоди се совпаѓаат со Херцберговата двофакторска теорија, според која платата и регулативата претставуваат „хигиенски фактори“ што спречуваат незадоволство, но вистинската мотивација се создава преку признание, постигнувања и кариерен развој.

Во оваа насока, добиените резултати се надоврзуваат и на теоријата за самодетерминација (Deci & Ryan). Недвосмислено е дека признанието и кариерните можности ги задоволуваат основните психолошки потреби за компетентност, автономија и поврзаност, што создава длабока и трајна мотивација. Без овие фактори, платата и формалната регулатива остануваат ограничени во своето влијание.

Конечно, во согласност со Маслоувата хиерархија на потреби, може да се заклучи дека платата обезбедува задоволување на пониските потреби (сигурност и стабилност), додека признанието и кариерните перспективи обезбедуваат задоволување на повисоките нивоа (почитување и самоостварување). Ова покажува дека вистинската мотивација и задоволство се јавуваат кога сите овие нивоа се хармонизирани.

Заклучно, поставените хипотези се потврдуваат низ синергија меѓу теоретските концепти и емпириските сознанија. Утврдено е дека:

Во целина, истражувањето потврди дека платниот систем е не само економски туку и психолошки и институционален инструмент за градење стабилна и ефикасна јавна администрација. За да стане вистинска алатка за мотивација и за задржување на кадарот, потребна е реформа што ќе вклучува: ажурирана законска рамка, транспарентни критериуми за плати и за награди, јаснодефинирани патеки за кариерен развој и системи за признавање што ќе ги препознаваат индивидуалните и тимските постигнувања. Ваквиот холистички и интегриран пристап не само што ќе ги подобри ефикасноста и квалитетот на јавната администрација туку и ќе го зацврсти нејзиниот легитимитет во очите на јавноста и на граѓаните.

ЗАКЛУЧОК

Истражувањето за влијанието на платниот систем врз мотивацијата и врз задоволството на вработените во јавната администрација во РСМ укажа на сложената и мултидимензионална природа на оваа релација. Преку теоретското разгледување на современите пристапи кон мотивацијата, платните системи и нивната регулатива, како и преку емпириската анализа на податоците добиени преку анкетното истражување, беше потврдено дека материјалните и нематеријалните фактори заеднички и значајно влијаат врз мотивацијата на административните службеници.

Од теоретска перспектива, истражувањето се потпира на неколку релевантни теории за мотивација, како што се хиерархијата на потребите на Маслоу, двофакторската теорија на Херцберг, теоријата на очекување на Врум, теоријата за правичност на Адамс и теоријата на самодетерминација. Овие теории доследно укажуваат дека мотивацијата не произлегува единствено од висината на платата, туку и од перцепцијата за правичност, можноста за личен и професионален развој, чувството на припадност и признаниет за постигнатите резултати. Нивната вредност се потврди и во анализата на податоците, каде што вработените го препознаваат недостигот на транспарентност, признанија и кариерни перспективи како главен демотивирачки фактор.

Емпириските резултати го потврдија значењето на правичното и транспарентно вреднување на трудот. Податоците укажаа дека голем дел од вработените сметаат дека сегашниот платен систем не секогаш ги одразува реалната сложеност и одговорност на работните места, а транспарентноста е на незадоволително ниво. Дополнително, отсуството на систематизирани механизми за признавање на постигнувањата и наградувањето го поттикнува чувството на неправичност и демотивација, што целосно се поклопува со резултатите од Херцберговата двофакторска теорија, која прави разлика меѓу хигиенски фактори и мотиватори.

Исто така, податоците од истражувањето укажаа дека и покрај нецелосната транспарентност и перципираната неправичност во платите, нематеријалните фактори како што се работната атмосфера, организациската култура и меѓучовечките односи играат суштинска улога во одржување на основното ниво на мотивација. Ова особено се гледа низ призмата на теоријата на самодетерминација, која нагласува дека автономијата,

компетентноста и поврзаноста се основни психолошки потреби што ја поттикнуваат внатрешната мотивација.

Кога станува збор за можностите за кариерен развој, анкетата покажа дека постои општа свест за нивното постоење, но и силна потреба од нивна доусовршување. Вработените изразија јасна поддршка за подобрување на механизмите за професионален напредок, што ги поврзува овие аспекти со очекувањата во рамките на теоријата на Врум – мотивацијата е резултат на верувањето дека вложениот труд води кон соодветна награда и напредок.

Заклучно, поставените хипотези се потврдуваат низ синергија меѓу теоретските концепти и емпириските сознанија. Утврдено е дека:

- Законската регулатива и транспарентноста на платниот систем се клучни предуслови за доверба и за задоволство кај вработените.
- Перцепцијата за правичност, еднаквост и јасност во наградувањето има директно влијание врз мотивацијата и врз работниот ангажман.
- Недостигот на признанија и стимулации создава чувство на незадоволство и неприпадност, што се одразува врз квалитетот на јавните услуги.
- Потребата од унапредување на механизмите за кариерен развој е детектирана како доминантна во сите институции, без разлика на секторот или на рангот.

Во целина, истражувањето потврди дека платниот систем е не само економски туку и психолошки и институционален инструмент за градење стабилна и ефикасна јавна администрација. За да стане вистинска алатка за мотивација и за задржување на кадарот, потребна е целосна реформа што ќе вклучува: ажурирана законска рамка, транспарентни критериуми за плати и за награди, јаснодефинирани патеки за кариерен развој и системи за признавање што ќе ги препознаваат индивидуалните и тимските постигнувања. Ваквиот холистички и интегриран пристап не само што ќе ги подобри ефикасноста и квалитетот на јавната администрација туку и ќе го зацврсти нејзиниот легитимитет во очите на јавноста и на граѓаните.

ПРЕПОРАКИ И МОЖНИ РЕФОРМИ ВО ПЛАТНИТЕ СИСТЕМИ ЗА ПОГОЛЕМА МОТИВАЦИЈА

Клучни наоди и нивно значење

Во продолжение на истражувањето се издвоија неколку клучни наоди што имаат значајно практично и теоретско значење за функционирањето на платниот систем и мотивацијата во јавната администрација во РСМ. Најнапред, особено загрижувачки е ниското ниво на информираност за законската регулатива што го дефинира платниот систем. Дури 61,6 % од испитаниците изјавиле дека не се доволно запознаени со оваа регулатива. Ваквата состојба ја компромитира перцепцијата за правичност и транспарентност во системот, што резултира со чувство на несигурност и недоверба кај вработените. Овој наод јасно укажува на потребата од подобрување на интерната комуникација, едукација и организирање обуки што ќе им овозможат на вработените подобро разбирање на основите и на критериумите врз кои се темели системот на плати.

Дополнително, повеќе од половина од испитаниците, односно 56,2 %, сметаат дека постојната регулатива не обезбедува правичен и транспарентен систем. Овој податок ја потврдува релевантноста на теоријата за правичност и на теоријата на очекувања, според кои перцепцијата на неправедност има директно негативно влијание врз мотивацијата и врз ангажманот на вработените. Овој резултат укажува на потреба од ревидирање на критериумите за пресметка и за распределба на платите, како и зголемена видливост и достапност на процесите поврзани со планирање, наградување и унапредување.

Истовремено, значителен број од испитаниците изразија незадоволство од односот меѓу обемот на работа и вреднувањето што го добиваат. Така, 45 % од нив сметаат дека нивната плата не соодветствува на сложеноста на работните задачи, и покрај тоа што 64,5 % ја оцениле својата плата како конкурентна во однос на другите сектори од јавната администрација. Овој наод открива дека иако платите номинално може да бидат усогласени со пазарните стандарди, постојниот модел не прави доволно простор за признавање и за наградување на индивидуалниот труд и перформанс. Ваквата ситуација отвора простор за воведување елементи на перформанс-бонус или варијабилен дел од платата, што би придонело за поголема објективност и за мотивирачки ефект.

Особено внимание заслужува податокот дека нематеријалните фактори, како што се работната атмосфера, организациската култура и меѓучовечките односи, имаат значајно влијание врз мотивацијата. Дури 65,1 % од вработените ја истакнуваат работната средина како еден од најважните мотивациски фактори, додека 52,7 % посочуваат дека недостигот на признание негативно влијае врз нивната мотивација. Според двофакторската теорија на Херцберг, признанието претставува клучен мотивациски фактор што го подигнува задоволството и ја поттикнува иницијативата. Овие резултати упатуваат на неопходноста од формализирање на системи за признавање и за стимулација, кои би вклучувале финансиски и нематеријални награди за доброизвршени работни обврски и за постигнати резултати.

Во однос на можностите за кариерен развој, истражувањето откри позитивна перцепција кај значителен дел од испитаниците. Така, 55 % од нив сметаат дека во институциите постои функционален систем за развој на кариерата, додека 57,4 % ја поврзуваат оваа можност со зголемена мотивација. Овој наод е во согласност со теоријата за самодетерминација, според која автономијата, напредокот и можностите за личен раст и развој ги зголемуваат внатрешниот интерес и ангажманот на вработените. Јасните патеки за кариерен развој, критериумите за напредување и можностите за професионална надградба претставуваат суштински алатки за мотивирање на кадарот во јавната администрација.

Конечно, податокот дека 71 % од испитаниците веруваат дека подобрувањата во платниот систем, транспарентноста и можностите за кариера ќе ја зголемат нивната мотивација за работа е показател за општата подготвеност на вработените да прифатат и да поддржат реформи. Овој резултат го олеснува потенцијалниот процес на имплементација на предложените промени и ја потврдува потребата од интегриран пристап што ќе ги комбинира праведната и транспарентна законска рамка со фино нагодени платни и бонус механизми, како и со јасни и достапни системи за признавање, стимулација и развој на кариерата. Само со ваков холистички пристап ќе може да се обезбеди долгорочно стабилна, мотивирачка и продуктивна работна средина во јавната администрација, усогласена со современите европски стандарди и со очекувањата на јавноста.

ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЛАТНИОТ СИСТЕМ

Резултатите од спроведеното истражување и предложените мерки за унапредување на платниот систем носат значајни импликации за развојот на јавната администрација во Република Северна Македонија. Пред сè, зголемувањето на транспарентноста, правичноста и можностите за кариерен напредок имаат директно позитивно влијание врз мотивацијата и врз ангажираноста на вработените. Во согласност со највлијателните мотивациски теории (Херцберг, Врум, Маслоу), ваквите услови водат кон повисока ефикасност, продуктивност и организациска лојалност, што е од суштинско значење за модерна и функционална администрација.

Дополнително, создавањето на систем што ги вреднува вработените според нивниот учинок, квалитет на работа и професионален развој ќе ја подобри перцепцијата на јавната администрација како работодавец. Ова не само што ја зголемува нејзината атрактивност на пазарот на трудот туку и овозможува задржување на квалитетниот кадар, што претставува долгорочна инвестиција во институционалниот капацитет.

Примената на правичен платен систем и соодветни стимулации, пак, може да придонесе за значително намалување на флукуацијата на кадарот и на административните трошоци поврзани со честите нови вработувања, обуки и адаптација на нов персонал. Истовремено, признавањето на трудот и јасното вреднување на индивидуалниот и на тимскиот придонес ќе поттикне позитивна организациска култура, ќе ја подобри работната атмосфера и ќе ги зајакне меѓучовечките односи, со што се гради стабилен и ефикасен колектив.

Имплементацијата на транспарентни критериуми за плати, награди и унапредувања ќе придонесе и кон зајакнување на довербата, како меѓу самите вработени во институциите така и кај пошироката јавност. Ова е особено важно во контекст на отчетноста и на потребата од намалување на можностите за корупција. Во исто време, современиот и правичен платен систем, кој ги интегрира принципите на транспарентност и кариерен развој, ќе обезбеди поголема усогласеност со европските стандарди и препораки, што е клучен предуслов за успешна интеграција на земјата во Европската Унија.

На крајот, мотивираните, задоволни и професионално развиени службеници претставуваат основа за долгорочна институционална стабилност и за обезбедување

поквалитетни јавни услуги за граѓаните. Оттаму, предложените реформи не треба да се сфатат како краткорочна мерка, туку како стратегиска насока за создавање ефикасна, одржлива и европски ориентирана јавна администрација.

Препораки

- **Транспарентност:** Јавно објавување на платните скали и на критериумите за одредување на платата; достапност на информациите преку институционални портали.
- **Обуки:** Редовна едукација на вработените за нивните права и обврски и за регулативата поврзана со платниот систем.
- **Вреднување на перформанси:** Воведување систем со јасни индикатори за мерење на индивидуален и на тимски учинок; поврзување со бонуси и признанија.
- **Стандардизација:** Усогласување на платите меѓу институции и сектори преку минимални и максимални прагови по позиции.
- **Признанија и стимулации:** Формализиран систем за финансиски и за нематеријални награди; годишни признанија за најуспешни вработени и тимови.
- **Развој на кариера:** Јасни патеки за напредување, програми за унапредување и специјализации достапни за сите вработени.
- **Мерење на задоволството:** Анонимни анкети најмалку еднаш годишно за мотивацијата и за перцепцијата на платниот систем; користење на резултатите за приспособување на политиките.
- **Модернизација на законската рамка:** Усогласување со европски практики; воведување флексибилни платни модели и клаузули за приспособување на платите според инфлацијата и економските услови.

Преглед на литературата

1. Adams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Inequity*. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5325998/mod_folder/content/0/1964-04111-001%20%281%29.pdf
2. Aithor. (n.d.). *The impact of salary increases on employee motivation and productivity in the workplace*. Aithor.com. Retrieved May 21, 2025, from <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-salary-increases-on-employee-motivation-and-productivity-in-the-workplace>
3. Adler, S. (1977). *Maslow's Need Hierarchy and the Adjustment of Immigrants*. *The International Migration Review*, 11(4), 444–451. <https://doi.org/10.2307/2545398>
4. Bryson, John & Crosby, Barbara & Bloomberg, Laura. (2014). *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. *Public Administration Review*. 74. 10.1111/puar.12238.
5. CSDT. (2014). *Self-Determination theory*. [Selfdeterminationtheory.org](http://selfdeterminationtheory.org); Center for Self-Determination Theory. Retrieved from <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>
6. Dayal, I., & Saiyadin, M. S. (1970). *Cross-Cultural Validation of Motivation-Hygiene Theory*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 6(2), 171–183. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27760947>
7. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4093832>
8. Ganhão, T., Fernandes, C., & Santos, T. (2021). *Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations: An Exploratory Approach*. Directorate General for Administration and Public Employment. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation_study_2021.pdf
9. Lawler Wanous. (2009). *The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Empirical Studies*.

10. Lyons, R. G. (2007). *Towards a Theory of Work Satisfaction: An Examination of Karl Marx and Frederick Herzberg*. *Journal of Thought*, 42(3–4), 105–113. <https://doi.org/10.2307/jthought.42.3-4.105>
11. Minbaeva, Dana. (2017). Human capital analytics: why aren't we there? Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4. 110-118. 10.1108/JOEPP-04-2017-0035.
12. Pink, D. *The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, 202.
13. Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). *Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University*. *Research in Higher Education*, 48(2), 229–250. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25704501>
14. Sutaria, R. (1980). *Personality, Needs and Two-Factor Theory of Work Motivation*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 16(2), 219–232. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27768609>
15. Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). *Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs*. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
16. Tan, S. K. (2013). *Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Work for Today's Environment?*. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2, 18-22.
17. Ritz, Adrian & Neumann, Oliver & Vandenabeele, Wouter. (2016). Motivation in the Public Sector.
18. Pinto, Eder. (2011). The Influence Of Wage On Motivation And Satisfaction. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 10. 81. 10.19030/iber.v10i9.5629.
19. YourCoach. (2023). *Vroom expectancy motivation theory*. YourCoach. Retrieved from <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory/>

На кирилица

1. Закон за административни службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16 и 11/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 275/2019, 14/20, 215/21 и 99/22).
2. Закон за буџетите („Службен весник на Република Македонија“ бр. 64/05, 4/08, 103/08, 156/09, 95/10, 180/11, 171/12, 192/15 и 167/16 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 151/21).
3. Закон за вработени во јавен сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 143/19 и 14/20).
4. Закон за минимална плата во Република Северна Македонија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 11/12, 30/14, 180/14, 81/15, 129/15, 32/17, 140/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 124/19, 239/19 и 41/22).
5. Закон за работни односи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 62/2005, 106/2008, 161/2008, 114/2009, 130/2009, 50/10, 52/10, 124/10, 47/11, 11/12, 39/12, 13/13, 25/13, 170/13, 187/13, 113/14, 20/15, 33/15, 72/15, 129/15, 27/16 и 120/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 110/19).
6. Мојсовска, С. (2023). *Компаративна анализа на системот на плати во јавниот сектор во Австрија, Словенија и Шведска*. Центар за управување со промени (ЦУП). <https://cup.org.mk/publication/Komparativna-analiza-na-sistemot-na-plati.pdf>
7. Димовска, А. (2014). *Квалитет на односот лидер - следбеник и мотивација за работа во приватен и јавен сектор* [Магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Филозофски факултет]. Repository of UKIM. <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/24057/1/adimovska2014.pdf>
8. Тијовановска, Т. (2019). *Влијанието на системот на компензации врз мотивацијата на вработените* [Магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Филозофски факултет]. Repository of UKIM. <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/2271/1/tijovanovska2019.pdf>

Интернет-извори:

9. Стратегија за реформа на јавна администрација 2023–2030 со акциски план, преземено од: <https://kvalitet.mioa.gov.mk/wp-content/uploads/2024/05/strategija-za-reforma-na-javna-administracija-2023-2030-so-akcziski-plan.pdf>
10. Мотивација на администрација, преземено од: <https://www.scribd.com/document/мотивација-на-администрација>
11. Управување со човечките ресурси во јавната администрација, преземено од: <https://eprints.ugd.edu.mk/23635/>
12. Adams' Equity Theory, преземено од: <https://www.mindtools.com/azv3n0k/adams-equity-theory>
13. Adams' Equity Theory of Employee Motivation, преземено од: <https://www.neuroworx.io/magazine/adams-equity-theory-of-employee-motivation/>
14. Maslow's Hierarchy of Needs, преземено од: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
15. What Is Maslow's Hierarchy of Needs?, преземено од: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>
16. Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene, преземено од: <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
17. Herzberg Theory: What It Is and How to Implement It to Motivate the Work Team, преземено од: <https://www.kilpatrickexecutive.com/news/herzberg-theory-what-it-is-and-how-to-implement-it-to-motivate-the-work-team/>
18. Self-determination theory and work motivation, преземено од: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
19. Хиерархија на потребите на Маслов и суштината на осигурувањето, преземено од: <https://denar.mk/306730/ekonomija/hierarhija-na-potrebite-na-maslov-i-sustinata-na-osiguruvanjeteto>
20. Квалитет на односот лидер - следбеник и мотивација за работа во приватен и јавен сектор, преземено од: <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/24057/1/adimovska2014.pdf>

21. Систем на компензации, ставови кон работата и продуктивност на вработените во осигурителниот сектор, преземено од:
<https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/2271/1/tijovanovska2019.pdf>