

Časopis za poslovnu teoriju i praksu
Rad primljen: 26.03.2021.
Rad odobren: 17.05.2021.

UDK 342.25:352.07]:331.101.3(497.6)
DOI 10.7251/POS2126023Z
Originalan naučni rad

Zolak Poljašević Branka, Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet Banja Luka, Bosna i Hercegovina, branka.zolak-poljasevic@ef.unibl.org
Todorović Marija, Aska Media, Beograd, Srbija

UTICAJ SISTEMA NAGRAĐIVANJA NA PERFORMANSE LOKALNE SAMOUPRAVE: DOKAZI IZ REPUBLIKE SRPSKE

Rezime: *Kako je osnovni problem u ovom istraživanju sagledavanje uticaja sistema nagrađivanja zasnovanog na osnovnoj plati kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija na uspješnost lokalnih samouprava, u ovom radu najviše pažnje je posvećeno specifičnostima lokalne samouprave u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa, a naročito sistemu nagrađivanja u lokalnoj samoupravi. Predmet empirijskog istraživanja u ovom radu bile su lokalne samouprave u Republici Srpskoj, a istraživanje je provedeno u periodu od 2015. do 2019. godine. U obradi prikupljenih podataka koristile su se primjerene statističke metode, dok je testiranje hipoteza postavljenih u ovom radu izvršeno uz pomoć korelacione i regresione analize. Primjenom navedenih statističkih metoda nije pronađeno dovoljno dokaza o uticaju postojećeg sistema nagrađivanja, koji je zasnovan na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija na uspješnost lokalne samouprave. U radu je ponuđen set smjernica za modeliranje sistema nagrađivanja u lokalnoj samoupravi, koji uvažava principe meritornosti i daje preporuke za otklanjanje uočenih nedostataka postojećeg sistema nagrađivanja. Rezultati ovog istraživanja daju doprinos daljem napretku naučne oblasti menadžmenta ljudskih resursa u neprofitnim organizacijama, posebno u oblasti sistema nagrađivanja. Takođe, rezultati ovog istraživanja imaju i pragmatičnu vrijednost, koja se ogleda u praktičnoj koristi koju lokalne samouprave mogu imati prilikom kreiranja sistema nagrađivanja.*

Ključne riječi: *menadžment neprofitnih organizacija, upravljanje ljudskim resursima, sistem nagrađivanja, lokalna samouprava*

JEL klasifikacija: *J59, L39, M54*

UVOD

Savremene, profitno orijentisane, organizacije prepoznaju značaj upravljanja ljudskim resursima. Kreiranjem podsticajnog sistema nagrađivanja, one nastoje da ponašanje i rezultate zaposlenih usmjere ka ostvarenju poslovnih ciljeva (Duvnjak 2018). Međutim, neprofitne organizacije kao što su lokalne samouprave veoma sporo usvajaju savremene principe menadžmenta ljudskih resursa.

Lokalne samouprave su osnovane sa ciljem zadovoljavanja potreba građana i potreba od opšteg interesa. Za ostvarenje ovih potreba neophodno je obezbijediti značajna finansijska sredstva. Lokalne samouprave se finansiraju iz vlastitih prihoda i ostalih prihoda. Kako zaposleni u lokalnoj samoupravi ne mogu uticati na ostvarenje ostalih prihoda, lokalne

samouprave treba da adekvatnim sistemom nagrađivanja podstaknu zaposlene ka ostvarenju vlastitih prihoda.

Na osnovu pregleda dostupne literature može se konstatovati da ne postoje naučno zasnovana saznanja o uticaju sistema nagrađivanja zaposlenih na uspješnost lokalne samouprave iskazanu kroz sposobnost generisanja vlastitih (neporeskih) prihoda u svrhu ostvarenja ciljeva lokalne samouprave i povećanja zadovoljstva korisnika lokalne samouprave. Stoga, glavni naučni problem u ovom radu može se definisati kroz pitanje: Da li sistem nagrađivanja zaposlenih zasnovan na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija, ima pozitivan uticaj na uspješnost lokalne samouprave?

Naučni ciljevi istraživanja usmjereni su na dobijanje novih naučnih činjenica i spoznaja o stepena povezanosti nagrađivanja u lokalnoj samoupravi i ostvarivanja vlastitih prihoda. U glavnoj hipotezi se tvrdi da sistem nagrađivanja u lokalnoj samoupravi zasnovan na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija, nema značajan uticaj na uspješnost lokalnih samouprava. U skladu sa istraživačkim pitanjem i postavljenim hipotezama, identifikovani su odgovarajući indikatori uspješnosti lokalne samouprave. Predmet empirijskog istraživanja u ovom radu bile su sve lokalne samouprave u Republici Srpskoj, a istraživanje je provedeno u periodu od 2015. do 2019. godine. Empirijski podaci su prikupljeni iz izvještaja o izvršenju budžeta jedinica lokalne samouprave i podataka o njihovom broju zaposlenih.

1. TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA

1.1. Upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi

Sistem za upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi ima dva zadatka (Kent i Haldma 2019). Prvi, pomaže rukovodstvu lokalne samouprave da preduzimaju racionalne akcije po principu efikasnosti i efektivnosti. Drugo, zadovoljava različite vrijednosti za građane i ostale zainteresovane strane, a koje se odnose na iskorjenjenja siromaštva, adekvatni ruralni i ekonomski razvoj lokalne samouprave i otvaranje novih radnih mjesta.

Pregledom literature utvrdilo se da problem efikasnosti i efektivnosti sistema za mjerenje performansi u lokalnoj samoupravi nije dovoljno izučavan i publikovan (Kent i Haldma 2019; Alam i Alam 2020; Mättö i drugi 2020; Rajala i Laihonon i Haapala 2018). Rukovodstvo lokalne samouprave bi trebala biti u mogućnosti da koristi upravljanje učinkom kao alat za ostvarivanje ciljeva (Johanson i Almqvist i Skoog 2019), smanjivanje lošeg učinka radnika i poboljšanje pružanja usluga.

Sistem za mjerenje performansi treba jasno svakom službeniku da da informacije o tome šta se od njega očekuje, da ta očekivanja trebaju biti relevantna za posao za koji je zaposleni primljen ili imenovan (Aleksandrov i Bourmistrov i Grossi 2020). Očekivanja o učinku, odnosno o očekivanim ciljevima i zadacima, treba da budu jasna svim zaposlenima od najvišeg rukovodstva, odjeljenja i timova do pojedinačnog nivoa. Očekivanja od učinaka trebaju biti navedena mjerljivo i standardizovana.

Sistem za mjerenje performansi treba da obezbijedi povratne informacije o učinku kako bi lako otkrio probleme neusaglašenosti koje zahtijevaju korektivne mjere (Soomro i Shah 2019). Rukovodioci i zaposleni moraju biti obučeni za ostvarivanje rezultata. Sistem za mjerenje performansi treba biti implementiran na svim nivoima, tako da on postavne dio organizacione kulture.

Sistem za mjerenje performansi potrebno je integrisati sa drugim procesima u lokalnoj samoupravi (Kaye-Essien 2020; Kloot 1999), kao što su sektori lokalne samouprave, zakonodavstvo, norme, standardi, veličina, zrelost i struktura lokalne samouprave te kultura

poslovanja. Upravljanje sistemom mjerenja performansi treba obuhvatiti strategijom upravljanja ljudskim resursima, a politiku upravljanja sistemom mjerenja performansama treba usaglasiti sa zainteresovanim stranama.

Rukovodioci bi trebali strategiju razvoja lokale zajednice podijeliti na izvodljive akcijske planove i poslove (očekivanja od učinaka) po različitim nivoima u lokalnoj samoupravi i pratiti i nadgledati sistem upravljanja (Ferreira i Carvalho i Pinho 2020).

Posebno je važno da rukovodstvo obezbijedi resurse za efikasno obavljanje zadataka, učešće u obukama i za motivaciju zaposlenih.

1.2. Sistem nagrađivanja u lokalnoj samoupravi

Mnogi su izazovi sa kojima se suočava menadžment lokalne samouprave, a jedan od njih predstavlja uspostavljanje odgovarajućeg sistema nagrađivanja zaposlenih koji bi bio u funkciji poboljšanja uspješnosti lokalne samouprave (Suwaidi i Rahman 2019). Nagrađivanje zaposlenika jedan je od najefikasnijih motivatora za rad (Mickson i Anlesinya 2020). Sistem nagrađivanja u lokalnoj samoupravi je bitna aktivnost u upravljanju ljudskim resursima, koja se odnosi na određivanje novca, dobara i usluga koje zaposleni dobivaju za obavljeni rad.

Nagrađivanje zaposlenih u lokalnoj samoupravi ima ograničenja u propisima koji regulišu ovu oblast, za razliku od privatnog sektora, gdje menadžment ima znatno više mogućnosti da nagrađuje zaposlene u skladu sa ostvarenim rezultatima. Sistem nagrađivanja u lokalnoj samoupravi zasnovan je na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija, a visina osnovne plate zaposlenih u lokalnoj samoupravi određuje se u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima.

Lokalne samouprave se finansiraju iz poreskih prihoda, neporeskih prihoda, grantova i transfera. Zaposleni u jedinici lokalne samouprave ne mogu uticati na ostvarenje poreskih prihoda, jer iznos ovih sredstava zavisi od viših nivoa vlasti. Poreski prihodi se, uglavnom smanjuju, tako da se jedinice lokalne samouprave moraju usmjeriti na ostvarenje vlastitih prihoda, kako bi mogli ispunjavati zadatke koji su propisani zakonskom i podzakonskom regulativom.

Postoji mnogo klasifikacija komponenti sistema nagrađivanja, a jedna od najopštijih podjela je na materijalne i nematerijalne komponente sistema nagrađivanja. Kada su u pitanju materijalne nagrade, Bahtijarević-Šiber ih razlaže u dvije osnovne grupe i to: direktne i indirektne materijalne nagrade. U direktne materijalne nagrade spada sistem plata i drugih materijalnih davanja zaposlenima, odnosno bonusa vezanih sa individualnim ili grupnim radom, dok u indirektne materijalne nagrade spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stiču samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji (Bahtijarević-Šiber 1999).

Pored materijalnih nagrada, organizacije svojim zaposlenima često omogućavaju ostvarenje nematerijalnih nagrada. Nematerijalne nagrade utiču na motivaciju zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac, kao što su: zadovoljavanje potreba višeg reda, potreba za uvažavanjem, poštovanjem, potvrđivanjem i razvojem ličnih sposobnosti i druge potrebe.

U praksi lokalnih uprava, uglavnom, je zastupljen sistem nagrađivanja zasnovan na osnovnoj plati. Poslovi iste ili slične složenosti grupišu se u iste platne razrede, bez obzira na ostvarene rezultate rada.

Materijalne kompenzacije koje se najčešće koriste u lokalnoj samoupravi su: plata, penziono osiguranje, zdravstveno osiguranje, odmori, praznici, plaćena odsustva, prevoz, različite nagrade za rad, staž i druge prilike, neplaćena odsustva zbog porodičnih razloga, itd.

Iako su materijalne kompenzacije osnova motivacionog sistema u lokalnoj samoupravi, za većinu zaposlenih podjednako su bitne potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje i status.

Na osnovu analize sistema nagrađivanja u lokalnim samoupravama nekoliko evropskih zemalja, može se zaključiti da se plate zaposlenima, uglavnom, određuju na osnovu propisanih opisa poslova, koji predstavljaju osnovicu za određivanje plata (Kuhlmann i Bogumil 2017). Vidljivo je da u lokalnim samoupravama nisu definisane norme za obavljanje poslova, kako bi se utvrdilo ko je od zaposlenih uradio više nego što je trebao, kako bi mu se odredila adekvatna nagrada.

Lokalna samouprava treba da uvede nadzor nad radom zaposlenih, kako bi se na kvalitetan i jasan način definisali ciljevi i radni zadaci zaposlenih te kako bi se kvalitetno vršilo praćenje izvršenja postavljenih zadataka. Međutim, da bi zaposleni mogao da obavlja zadate poslove na kvalitetan način, potrebno je da mu se obezbijedi kontinuirana edukacija. Takođe, potrebno je obezbijediti transparentno ocjenjivanje zaposlenih, na osnovu definisanih kriterijuma koji će se koristiti, a koji nisu subjektivne prirode. Nagrađivanja radnika u lokalnoj samoupravi treba biti usaglašeno sa finansijskim mogućnostima i planiranim sredstvima u budžetu (Mikulić 2009).

2. METODE ISTRAŽIVANJA

Iz postavljenog problema istraživanja ovog rada mogu se identifikovati dvije osnovne varijable istraživanja. Nezavisnu varijablu predstavlja sistem nagrađivanja, dok uspješnost lokalnih samouprava čini zavisnu varijablu.

Ne postoji definicija uspješnosti lokalne samouprave na osnovu koje bi se odredili univerzalni parametri za poređenje uspješnosti lokalnih samouprava. Da bi se došlo do pokazatelja uspješnosti lokalne samouprave, mora se početi od zadataka, tj. poslova lokalne samouprave, a to su: Poslovi na planu regulatornih radnji i upravljanja opštinom i Poslovi na planu pružanja usluga. Međutim, da bi jedinice lokalne samouprave mogle da obavljaju poslove koji su definisani zakonskim propisima, potrebno je da obezbijede finansijska sredstva kroz ostvarene prihode u budžetu. Dakle, lokalne samouprave pored ciljeva koje postavljaju da bi korisnici usluga bili zadovoljni, moraju postavljati i ciljeve koji se odnose na povećanje vlastitih prihoda. Budžetski prihodi lokalne samouprave se sastoje od: poreskih prihoda, neporeskih prihoda, grantova i transfera. Zaposleni u lokalnoj samoupravi ne mogu direktno uticati na ostvarenje poreskih prihoda, grantove i transfere, već samo na ostvarenje neporeskih prihoda koji obuhvataju: prihode od finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika, naknade, takse i prihode od pružanja javnih usluga, novčane kazne i ostale neporeske prihode. Iz tog razloga, kao pokazatelj uspješnosti lokalne samouprave u ovom radu posmatraće se sposobnost lokalne samouprave da kroz efikasan rad zaposlenih generiše vlastite (neporeske) prihode. Od četiri grupe vlastitih prihoda, zaposleni u lokalnoj samoupravi najviše uticaja mogu imati na ostvarenje prihoda koji obuhvataju: prihode od finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika i naknade, takse i prihode od pružanja javnih usluga. Drugim riječima, ove dvije grupe vlastitih prihoda predstavljaju indikatore zavisne varijable. Budžet jedinice lokalne samouprave, pored budžetskih prihoda sastoji se i od budžetskih rashoda. Budžetski rashodi predstavljaju sredstva koja jedinice lokalne samouprave troše, a sastoje se od tekućih rashoda i budžetske rezerve. U tekuće rashode ubrajaju se: rashodi za lična primanja (rashodi za bruto plate i rashodi za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja zaposlenih), rashode za korišćenje roba i usluga, rashode finansiranja i drugih finansijskih troškova, subvencija, tekućih kapitalnih grantova, itd. S obzirom na problem

istraživanja, rashodi za lična primanja, tačnije rashodi za bruto plate i rashodi za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja zaposlenih predstavljaju indikatore nezavisne varijable.

U sagledavanju i analizi odnosa između definisanih varijabli istraživanja pošlo se od pretpostavke izražene osnovnom hipotezom (H), koja glasi: Sistem nagrađivanja zasnovan na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija, nema značajan uticaj na uspješnost lokalnih samouprava. U radu su postavljene i dvije pomoćne hipoteze.

Prva pomoćna hipoteza vezuje se za prvi indikator nezavisne varijable, a to je osnovna plata zaposlenih u lokalnoj samoupravi. Prva pomoćna hipoteza (H₁) glasi: Povećanje plata zaposlenima u lokalnoj samoupravi ne utiče na efikasnost i efektivnost upravljanja sopstvenom imovinom lokalne samouprave i pružanje javnih usluga, što se odražava na visinu ostvarenih vlastitih prihoda. Ova hipoteza je testirana na bazi sagledavanja statističke veze između posmatranih indikatora, izražene sljedećim relacijama: uticaj plata po zaposlenom u lokalnoj samoupravi na prihode po zaposlenom, ostvarene po osnovu finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika (H_{1.1}) i uticaj plata po zaposlenom u lokalnoj samoupravi na prihode po zaposlenom ostvarene po osnovu naknada, taksi i pružanja javnih usluga (H_{1.2}).

Druga pomoćna hipoteza vezuje se za drugi indikator nezavisne varijable, odnosno za naknade zaposlenima u lokalnoj samoupravi. Druga pomoćna hipoteza (H₂) glasi: Povećanje naknada zaposlenima u lokalnoj samoupravi ne utiče na efikasnost i efektivnost upravljanja sopstvenom imovinom lokalne samouprave i pružanje javnih usluga, što se odražava na visinu ostvarenih vlastitih prihoda. Ova hipoteza je, takođe, testirana na bazi sagledavanja statističke veze između posmatranih indikatora, izražene sljedećim relacijama: uticaj naknada po zaposlenom u lokalnoj samoupravi na prihode po zaposlenom, ostvarene po osnovu finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika (H_{2.1}) i uticaj naknada po zaposlenom u lokalnoj samoupravi na prihode po zaposlenom ostvarene po osnovu naknada, taksi i pružanja javnih usluga (H_{2.2}).

U svrhu testiranja postavljenih hipoteza izvršeno je prikupljanje empirijskih podataka za jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj u periodu od 2015. do 2019. godine. Empirijski podaci su prikupljeni preuzimanjem izvještaja o izvršenju budžeta jedinica lokalne samouprave, koji su dobijeni direktnim zahtjevima za pristup informacijama ili koji se nalaze na službenim internet stranicama jedinica lokalne samouprave, kao i preuzimanjem podataka od Agencije za posredničke, informatičke i finansijske usluge (APIF). Od 64 jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj, koje su predmet istraživanja, prikupljeni su podaci za 54, dok za deset jedinica lokalne samouprave nisu bili dostupni potpuni podaci te su isključene iz dalje analize.

U cilju testiranja postavljenih hipoteza primijenjeno je nekoliko statističkih metoda. Prije svega, urađena je deskriptivna analiza podataka, koja uključuje aritmetičku sredinu vrijednosti posmatranih indikatora, ali i standardnu devijaciju koja pokazuje relativna odstupanja vrijednosti posmatranih podataka. Prosta korelaciona analiza je korišćena da bi se ispitalo da li između varijacija posmatranih pojava postoji kvantitativno slaganje i, ukoliko postoji, u kom stepenu je ono prisutno. U tu svrhu primijenjen je Pirsonov koeficijent korelacije. Kako bi se odredio oblik veze između sistema nagrađivanja zaposlenih u lokalnoj samoupravi i uspješnosti lokalne samouprave, primijenjena je regresiona analiza. Statistička obrada podataka izvršena je uz pomoć statističkog programskog paketa SPSS.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Kao što je istaknuto u prethodnoj cjelini rada, period istraživanja obuhvata pet godina te se na samom početku obrade podataka javila dilema da li vršiti testiranje hipoteza pojedinačno za svaku posmatranu godinu ili zbirno za cijeli posmatrani period. U cilju rješavanja ove dileme urađena je deskriptivna analiza, koja uključuje aritmetičku sredinu vrijednosti posmatranih indikatora, ali i standardnu devijaciju koja pokazuje relativna odstupanja vrijednosti posmatranih podataka. Rezultati deskriptivne obrade podataka pokazali su da se u većini slučajeva javljaju velika relativna odstupanja podataka. Razlog je što je period posmatranja samo pet godina, što povećava vjerovatnoću velikog odstupanja standardne devijacije od aritmetičke sredine. Iako se takvi slučajevi mogu isključiti iz dalje analize, njihova brojnost bi znatno umanjila broj jedinica lokalnih samouprava koje se mogu analizirati. Iz tog razloga testiranje hipoteza je izvršeno na osnovu pojedinačnih podataka po godinama, umjesto prosječnih podataka za cjelokupni posmatrani period. Rezultati testiranja hipoteza prikazani su u nastavku.

Prva pomoćna hipoteza vezuje se za rashode za bruto plate zaposlenih u lokalnoj samoupravi. U postupku testiranja prve pomoćne hipoteze (H_1) sagledan je prvi odnos između posmatranih indikatora zavisne i nezavisne varijable, izražen sljedećom pretpostavkom: Povećanje rashoda za bruto plate iskazane po zaposlenom u lokalnoj samoupravi ne utiče na povećanje prihoda po zaposlenom ostvarenih po osnovu finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika ($H_{1.1}$). Kako bi se ustanovio stepen, oblik i smjer povezanosti posmatranih varijabli primijenjene su korelaciona i regresiona analiza, a rezultati ovih analiza prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 1. Korelaciona i regresiona analiza po godinama za indikatore troškovi plata po zaposlenom i prihodi od imovine po zaposlenom (Izlaz iz programskog paketa SPSS)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
Model Summary - 2015									
1	.298 ^a	.089	.071	1716.84162	.089	5.061	1	52	.029 ^b
a. Dependent Variable: PI2015									
b. Predictors: (Constant), TP2015									
Model Summary - 2016									
1	.469 ^a	.220	.205	1738.23930	.220	14.629	1	52	.000 ^b
a. Dependent Variable: PI2016									
b. Predictors: (Constant), TP2016									
Model Summary - 2017									
1	.486 ^a	.236	.221	1416.06938	.236	16.058	1	52	.000 ^b
a. Dependent Variable: PI2017									
b. Predictors: (Constant), TP2017									
Model Summary - 2018									
1	.398 ^a	.158	.142	1510.88835	.158	9.771	1	52	.003 ^b
a. Dependent Variable: PI2018									
b. Predictors: (Constant), TP2018									
Model Summary - 2019									
1	.369 ^a	.136	.120	1942.83530	.136	8.201	1	52	.006 ^b

a. Dependent Variable: PI2019
 b. Predictors: (Constant), TP2019

U slučaju svih posmatranih godina veza između posmatranih varijabli nije izražena, odnosno Pirsonov koeficijent korelacije je veoma nizak (2015: $r = .298$, $r < 0.50$; 2016: $r = .469$, $r < 0.50$; 2017: $r = .486$, $r < 0.50$; 2018: $r = .398$, $r < 0.50$; 2019: $r = .369$, $r < 0.50$). Nadalje, koeficijenti determinacije (r^2), kao i korigovani koeficijenti determinacije su izrazito niski u svim posmatranim godinama. Najveći koeficijent determinacije je ustanovljen u 2017. godini ($r^2 = .236$), što znači da troškovi plata po zaposlenom determinišu prihode od imovine po zaposlenom samo sa 23,6%. Takođe, u 2017. godini je ustanovljen i najveći korigovani koeficijent determinacije i to u visini $r^2 = .221$. Koeficijent determinacije bi trebao da bude relativno visok ($r^2 > 0.50$) da bi regresioni model predstavljao adekvatnu sliku stohastičkog odnosa između posmatranih indikatora zavisne i nezavisne varijable. Na osnovu urađenih analiza može se konstatovati da nije pronađeno dovoljno dokaza koji ukazuju na značajnu povezanost posmatranih varijabli, odnosno nije pronađeno dovoljno dokaza koji potvrđuju uticaj plata na prihode od finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika. Dakle, može se konstatovati da je hipoteza $H_{1.1}$ potvrđena.

U okviru prve pomoćne hipoteze (H_1) sagledan je i drugi odnos među posmatranim indikatorima, koji je izražen u obliku sljedeće pretpostavke: Povećanje rashoda za bruto plate iskazane po zaposlenom u lokalnoj samoupravi ne utiče na povećanje prihoda po zaposlenom, koji su ostvareni po osnovu naknada, taksi i pružanja javnih usluga ($H_{1.2}$). U nastavku je urađena korelaciona i regresiona analiza, a rezultati ovih analiza prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 2. Korelaciona i regresiona analiza po godinama za indikatore troškovi plata po zaposlenom i prihodi od usluga po zaposlenom (Izlaz iz programskog paketa SPSS)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
Model Summary - 2015									
1	.388 ^a	.151	.134	9863.26701	.151	9.221	1	52	.004 ^b
a. Dependent Variable: PU2015 b. Predictors: (Constant), TP2015									
Model Summary - 2016									
1	.312 ^a	.097	.080	9282.12881	.097	5.614	1	52	.022 ^b
a. Dependent Variable: PU2016 b. Predictors: (Constant), TP2016									
Model Summary - 2017									
1	.248 ^a	.061	.043	9192.62938	.061	3.401	1	52	.071 ^b
a. Dependent Variable: PU2017 b. Predictors: (Constant), TP2017									
Model Summary - 2018									
1	.262 ^a	.069	.051	9448.39812	.069	3.844	1	52	.055 ^b
a. Dependent Variable: PU2018 b. Predictors: (Constant), TP2018									
Model Summary - 2019									
1	.316 ^a	.100	.082	10335.38826	.100	5.751	1	52	.020 ^b

a. Dependent Variable: PU2019
b. Predictors: (Constant), TP2019

U svim posmatranim godinama veza između varijabli nije izražena, o čemu govori visina Pirsonovog koeficijent korelacije (2015: $r = .388$, $r < 0.50$; 2016: $r = .312$, $r < 0.50$; 2017: $r = .248$, $r < 0.50$; 2018: $r = .262$, $r < 0.50$; 2019: $r = .316$, $r < 0.50$). Kao i kod prethodno testirane hipoteze, koeficijenti determinacije (r^2) i korigovani koeficijenti determinacije su izrazito niski u svim posmatranim godinama. Najviši koeficijent determinacije je utvrđen u 2015. godini. Tako, u 2015. godini, koeficijent determinacije iznosi $r^2 = .388$, a korigovani koeficijent determinacije je $r^2 = .134$. To znači da su u 2015. godini troškovi plata determinisali prihode od usluga sa svega 38,8%. Dakle, i u slučaju ove hipoteze, koeficijenti determinacije nisu dovoljno visoki da bi se moglo tvrditi da ustanovljeni regresioni modeli predstavljaju adekvatnu sliku stohastičkog odnosa između posmatranih indikatora zavisne i nezavisne varijable. Na osnovu izloženih rezultata može se konstatovati da nije pronađeno dovoljno dokaza koji ukazuju na povezanost posmatranih varijabli, u smislu da rashodi za bruto plate po zaposlenom utiču na prihode ostvarene po osnovu naknada, taksi i prihoda od pružanja javnih usluga. Time je i hipoteza $H_{1,2}$ potvrđena.

Objektive testirane relacije ($H_{1,1}$ i $H_{1,2}$) su pokazale odsustvo uticaja posmatranih indikatora nezavisne varijable na posmatrane indikatore zavisne varijable. Time je prva pomoćna hipoteza (H_1) potvrđena, jer nije pronađeno dovoljno dokaza koji govore da povećanje plata po zaposlenom u lokalnoj samoupravi utiče na efikasnost i efektivnost upravljanja sopstvenom imovinom lokalne samouprave i pružanje javnih usluga, što se odražava na visinu ostvarenih vlastitih prihoda.

Druga pomoćna hipoteza (H_2) vezuje se za rashode za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja zaposlenih (u daljoj analizi troškovi naknada) u lokalnoj samoupravi. U okviru druge pomoćne hipoteze testiran je prvi odnos između definisanih indikatora zavisne i nezavisne varijable izražen sljedećom pretpostavkom: Povećanje rashoda za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja zaposlenih u lokalnoj samoupravi ne utiče na prihode po zaposlenom ostvarene po osnovu finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika ($H_{2,1}$). Rezultati korelacione i regresione analize prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 3. Korelaciona i regresiona analiza po godinama za indikatore troškovi naknada po zaposlenom i prihodi od imovine po zaposlenom (Izlaz iz programskog paketa SPSS)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
Model Summary - 2015									
1	.229 ^a	.053	.034	1750.51256	.053	2.887	1	52	.095 ^b
a. Dependent Variable: PI2015 b. Predictors: (Constant), TN2015									
Model Summary - 2016									
1	.117 ^a	.014	.005	1954.17085	.014	.718	1	52	.401 ^b
a. Dependent Variable: PI2016 b. Predictors: (Constant), TN2016									
Model Summary - 2017									
1	.280 ^a	.078	.061	1555.24295	.078	4.422	1	52	.040 ^b

a. Dependent Variable: PI2017									
b. Predictors: (Constant), TN2017									
Model Summary - 2018									
1	.208 ^a	.043	.025	1610.87793	.043	2.341	1	52	.132 ^b
a. Dependent Variable: PI2018									
b. Predictors: (Constant), TN2018									
Model Summary - 2019									
1	.095 ^a	.009	.010	2081.01820	.009	.472	1	52	.495 ^b
a. Dependent Variable: PI2019									
b. Predictors: (Constant), TN2019									

Rezultati ovih testiranja su slični prethodnim. U slučaju svih posmatranih godina veza između posmatranih varijabli nije izražena, odnosno Pearsonov koeficijent korelacije je veoma nizak (2015: $r = .229$, $r < 0.50$; 2016: $r = .117$, $r < 0.50$; 2017: $r = .280$, $r < 0.50$; 2018: $r = .208$, $r < 0.50$; 2019: $r = .095$, $r < 0.50$). Takođe, koeficijenti determinacije (r^2), kao i korigovani koeficijenti determinacije su izrazito niski u svim posmatranim godinama. Najviši koeficijent determinacije je utvrđen u 2017. godini. U 2017. godini koeficijent determinacije iznosi $r^2 = .078$, a korigovani koeficijent determinacije je $r^2 = .061$. To znači da su u 2017. godini troškovi naknada determinisali prihode od imovine sa svega 7,8%. Dakle, ustanovljeni koeficijenti determinacije nisu dovoljno visoki da bi se moglo tvrditi da ustanovljeni regresioni modeli predstavljaju adekvatnu sliku stohastičkog odnosa između posmatranih indikatora zavisne i nezavisne varijable. Na osnovu prethodno urađenih analiza, može se konstatovati da nije pronađeno dovoljno dokaza koji ukazuju na povezanost posmatranih varijabli, u smislu da povećanje rashoda za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja po zaposlenom u lokalnoj samoupravi utiče na prihode po zaposlenom, ostvarene po osnovu finansijske i nefinansijske imovine i pozitivnih kursnih razlika. Time je hipoteza $H_{2.1}$ potvrđena.

U okviru druge pomoćne hipoteze (H_2) sagledan je drugi odnos između definisanih indikatora zavisne i nezavisne varijable, koji je izražen sljedećom pretpostavkom: Povećanje rashoda za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja po zaposlenom u lokalnoj samoupravi ne utiče na prihode po zaposlenom, koji su ostvareni po osnovu naknada, taksi i pružanja javnih usluga ($H_{2.2}$). Analogno primijenjenom postupku testiranja prethodnih hipoteza, urađena je korelaciona i regresiona analiza. Rezultati ovih analiza prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 4. Rezultati korelacione i regresione analize po godinama za indikatore troškovi naknada po zaposlenom i prihodi od usluga po zaposlenom (Izlaz iz programskog paketa SPSS)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
Model Summary - 2015									
1	.643 ^a	.414	.402	8195.74097	.414	36.667	1	52	.000 ^b
a. Dependent Variable: PU2015									
b. Predictors: (Constant), TN2015									
Model Summary - 2016									
1	.258 ^a	.067	.049	9438.48262	.067	3.721	1	52	.059 ^b
a. Dependent Variable: PU2016									
b. Predictors: (Constant), TN2016									

Model Summary - 2017									
1	.473 ^a	.224	.209	8359.56613	.224	14.993	1	52	.000 ^b
a. Dependent Variable: PU2017									
b. Predictors: (Constant), TN2017									
Model Summary - 2018									
1	.525 ^a	.275	.261	8335.27415	.275	19.755	1	52	.000 ^b
a. Dependent Variable: PU2018									
b. Predictors: (Constant), TN2018									
Model Summary - 2019									
1	.491 ^a	.241	.226	9490.65436	.241	16.489	1	52	.000 ^b
a. Dependent Variable: PU2019									
b. Predictors: (Constant), TN2019									

U slučaju tri posmatrane godine, korelaciona analiza ukazuje na nizak stepen povezanosti među posmatranim varijablama (2016: $r = .258$, $r < 0.50$; 2017: $r = .473$, $r < 0.50$; 2019: $r = .491$, $r < 0.50$). Ta veza je umjerena u slučaju 2015. godine ($r = .643$, $r > 0.50$) i 2018. godine ($r = .525$, $r > 0.50$). S obzirom na nešto veći koeficijent korelacije, u 2015. godini se javlja i najveći koeficijent determinacije, odnosno korigovani koeficijent determinacija. Tako, u 2015. godini koeficijent determinacije iznosi $r^2 = .414$, a korigovani koeficijent determinacije je $r^2 = .404$. To znači da su u 2015. godini troškovi naknada determinisali prihode od usluga sa 41,4%. U svim ostalim posmatranim godinama koeficijenti determinacije, kao i korigovani koeficijenti determinacije su znatno niži. Ukupno posmatrano, ustanovljeni koeficijenti determinacije nisu visoki, odnosno može se reći da nisu dovoljno visoki da bi se moglo tvrditi da ustanovljeni regresioni modeli predstavljaju adekvatnu sliku stohastičkog odnosa između posmatranih indikatora zavisne i nezavisne varijable. Dakle, i u ovom slučaju nisu pronađeni dovoljni dokazi da bi se sa sigurnošću mogao potvrditi uticaj troškova naknada po zaposlenom na prihode od usluga po zaposlenom. Stoga se i hipoteza $H_{2.2}$ prihvata.

Objektive testirane relacije ($H_{2.1}$ i $H_{2.2}$) nisu ponudile dovoljno dokaza o uticaju nezavisne varijable na posmatrane indikatore zavisne varijable. Stoga se i druga pomoćna hipoteza (H_2) prihvata, jer nije pronađeno dovoljno dokaza da povećanje naknada zaposlenima u lokalnoj samoupravi utiče na efikasnost i efektivnost upravljanja sopstvenom imovinom lokalne samouprave i pružanje javnih usluga, što se odražava na visinu ostvarenih vlastitih prihoda. U cjelini posmatrano, u 18 od 20 testiranih modela koeficijenti korelacije veoma su niski ($r < 0.50$). Takođe, koeficijenti determinacije su izrazito niski u svim posmatranim relacijama. Najveći koeficijent determinacije, ustanovljen je u 2015. godini za hipotezu $H_{2.2}$ i iznosi $r^2 = .414$. Dakle, možemo zaključiti da na ostvarenje prihoda od imovine po zaposlenom i prihoda od javnih usluga po zaposlenom, u manjoj mjeri utiču troškovi plata po zaposlenom i troškovi naknada po zaposlenom, dok ostali faktori utiču sa skoro 60%.

Na osnovu izloženih rezultata testiranja, može se konstatovati da su obje pomoćne hipoteze (H_1 i H_2) prihvaćene. S obzirom na ovakav ishod testiranja pomoćnih hipoteza može se konstatovati prihvatanje i glavne hipoteze (H). Drugim riječima, može se prihvatiti stav da sistem nagrađivanja zasnovan na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija, nema značajan uticaj na uspješnost lokalnih samouprava.

4. ZAKLJUČAK

U sistemu nagrađivanja u kome osnovna plata čini okosnicu materijalnog nagrađivanja zaposlenih, menadžment lokalne samouprave ima ograničene mogućnosti za primjenu

stimulacija, koje čine dodatke na osnovnu platu. Ponekad normativna akta ne predstavljaju osnovnu prepreku za ovaj vid nagrađivanja zaposlenih. Na primjer, u Republici Srpskoj, formalno, postoji mogućnost nagrađivanja zaposlenog koji svoje poslove obavlja u skladu sa zahtjevima menadžmenta i koji je pozitivno ocijenjen za svoj rad. Međutim, iako je normativnim aktima propisano da se plata zaposlenih uvećava, između ostalog, do 15% po osnovu posebnih rezultata rada, u praksi se najčešće ova sredstva ne planiraju u budžetu jedinice lokalne samouprave, zbog nedostatka finansijskih sredstava. U slučajevima kada postoje planirana finansijska sredstva za ovu namjenu, stimulacije nisu vezane za učinak, odnosno stvarne rezultate zaposlenih, već se nagrađivanje pojedinih zaposlenih često vrši na osnovu subjektivne ocjene. Takav način stimulacije negativno utiče na motivaciju zaposlenih koji dobro obavljaju svoje radne zadatke.

Najveći nedostatak tradicionalnog sistema nagrađivanja zasnovanog isključivo na osnovnoj plati, koja je zagarantovana svim zaposlenima bez obzira na njihov radni učinak, ogleda se u potpunom odsustvu odgovornosti zaposlenih za loše radne rezultate i uspješnost lokalne samouprave posmatrano u cjelini. Tome pridonosi i postupak ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih, koji se odvija isključivo radi zadovoljenja formalnih procedura, a ne radi usmjeravanja ponašanja i rezultata zaposlenih ka ostvarenju ciljeva lokalne samouprave. Sa druge strane, primjena različitih modaliteta sistema nagrađivanja zaposlenih baziranog na učinku u velikom broju zapadnih zemalja nije dala očekivane rezultate. Osnovni nedostatak ovog sistema nagrađivanja ogleda se u tome što dovodi do nesrazmjerno većeg porasta troškova za plate i naknade zaposlenima u odnosu na koristi koje stvara. Naročito se ističe sumnja da bi uvođenje ovakvog sistema nagrađivanja u lokalnim samoupravama postsocijalističkih zemalja kreiralo pozitivne efekte na uspješnost lokalnih samouprava.

Razmatranje optimalnog modela sistema nagrađivanja dodatno usložnjava činjenica da ne postoji univerzalni model sistema nagrađivanja koji bi primjenjivale sve lokalne samouprave, jer zastupljenost pojedinih oblika materijalnih i nematerijalnih nagrada treba da bude u skladu sa politikama lokalne samouprave i raspoloživim sredstvima u budžetu.

Dobijeni rezultati istraživanja mogu pružiti značajan doprinos empirijskim saznanjima u ovoj oblasti. Ovim istraživanjem analizirano je postojanje uzročno-posljedične veze između sistema nagrađivanja i uspješnosti lokalnih samouprava, što predstavlja potpuno novi način pristupa definisanju uspješnosti lokalne samouprave. Saznanja do kojih se došlo u ovom radu, proširiće teorijska znanja o uticaju sistema nagrađivanja na uspješnost lokalne samouprave te će predstavljati osnovu za dalja istraživanja u ovoj oblasti. Ovaj model istraživanja može poslužiti za ponavljanje istraživanja u Republici Srpskoj, u svrhu kontinuiranog praćenja odnosa između sistema nagrađivanja i uspješnosti lokalne samouprave. Takođe, ovaj model istraživanja može poslužiti za provođenje komparativnih istraživanja u Federaciji Bosne i Hercegovine, ali i u drugim zemljama u užem i širem okruženju.

Analizom prikupljenih podataka, koji su se koristili u ovom istraživanju, došlo se do rezultata koji predstavljaju nove činjenice i saznanja o uticaju sistema nagrađivanja na uspješnost lokalne samouprave u Republici Srpskoj.

Pragmatični ciljevi ogledaju se u praktičnoj koristi koju lokalne samouprave, ali i akademska zajednica mogu imati od ovog rada. Kada su u pitanju lokalne samouprave pragmatična korist ovog rada se ogleda u mogućnosti korišćenja saznanja do kojih se došlo u ovom radu pri donošenju konkretnih odluka, koje se odnose na uspostavljanje adekvatnijeg sistema nagrađivanja. Akademska zajednica, takođe, može imati koristi od ovog rada, jer dobijeni rezultati predstavljaju polaznu osnovu za dalja istraživanja u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u lokalnim samoupravama. Takođe, ovaj rad doprinosi promociji jednog izuzetno aktuelnog pitanja, a to je profesionalizacija lokalnih samouprava, i to ne samo u domenu nagrađivanja zaposlenih, već i u ostalim segmentima menadžmenta ljudskih resursa.

LITERATURA

1. Alam, Mahbub A.B.M and Alam, Manzurul. 2020. "Decentralization, resource splitting and budgetary process: an empirical study." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 1-29. Accessed March, 15, 2021. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0017>
2. Aleksandrov, Evgenii and Anatoli, Bourmistrov and Giuseppe, Grossi. 2020. "Performance budgeting as a "creative distraction" of accountability relations in one Russian municipality." *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 10(3):1-26.
3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
4. Duvnjak, Valentina. 2018. "The effectes of reducing the costs of living adjustemnts and a salary increase to improve consumption." *Business Studiess*. 10(19-20):25-37.
5. Ferreira, Augusta and Joao, Carvalho and Fatima, Pinho. 2020. "Political competition as a motivation for earnings management close to zero: the case of Portuguese municipalities." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 32(3):461-485.
6. Johanson, Ulf and Roland, Almqvist and Matti, Skoog. 2019. "A conceptual framework for integrated performance management systems." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 31(3):309 - 324.
7. Kaye-Essien, Charles Wharton. 2020. "Performance reporting delay in local government: a global south view." *International Journal of Public Sector Management*. 33(4): 477-496.
8. Kent, Karina and Toomas Haldma. 2019. "The use of performance information in local government mergers." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 31(3):451/471.
9. Kloot, Louise. 1999. "Performance measurement and accountability in Victorian local government." *The International Journal of Public Sector Management*. 12(7): 565-584.
10. Kuhlmann, Sabine and Joerg Bogumil. 2017. "Performance measurement and benchmarking as "Reflexive Institutions" for local governments: Germany, Sweden, and England compared." *International Journal of Public Sector Management*. 31(4):543-562.
11. Mättö, Toni and Jenna, Anttonen and Marko, Järvenpää and Antti Rautiainen. 2020. "Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case." *Qualitative Research in Accounting & Management* 17(2): 177-199.
12. Mickson, Michael K. and Alex, Anlesinya. 2020. "Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana." *International Journal of Public Leadership*. 16(1): 1-16.
13. Mikulić, Sanja. 2009. "Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u procesu decentralizacije." *Hrvatska javna uprava*. 9(4):1091-1126.
14. Rajala, Tomi and Harri Laihonen and Petra Haapala. 2018. "Why is dialogue on performance challenging in the public sector?" *Measuring Business Excellence*. 22(2): 117-129.
15. Soomro, Bahadur Ali and Naimatullah, Shah. 2019. "Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance." *South Asian Journal of Business Studies*. 8(3): 266-282.

16. Suwaidi, Amna Ahmad Al, and Mohammad, Habibur Rahman. 2019. "Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality." *In Future Governments*. 7: 205-220.