

Pristupnik **Luka Bosnić** obranio je disertaciju na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru.

Luka Bosnić rođen je 15. srpnja 1992. godine u Splitu, Republika Hrvatska. Završio je doktorski studij u trajanju od tri godine i obranio 26. siječnja 2026. godine disertaciju pod naslovom: „**Utjecaj sustava nagrađivanja na poslovne performanse malih i srednjih poduzeća**“ pred Povjerenstvom:

1. Dr. sc. Aziz Šunje, prof. emeritus, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, predsjednik Povjerenstva;
2. Dr. sc. Nikola Papac, izv. prof., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, mentor i član;
3. Dr. sc. Ivana Načinović Braje, izv. prof., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, član.

Završetkom dokorskog studija pristupnik je ispunio sve uvjete za stjecanje akademskog stupnja doktora znanosti iz znanstvenog područja društvenih znanosti, polje ekonomije, grana menadžment.

Doktorska disertacija je dostupna na uvid u Knjižnici Ekonomskog fakulteta.

SAŽETAK

Dinamičnost i neizvjesnost okoline poduzeća zahtjeva razvoj novih poslovnih modela s ciljem održavanja odgovarajuće razine fleksibilnosti organizacije i mogućnosti efikasne prilagodbe promjenama u okolini. U središtu tih modela su ljudi kao ključni izvor održive konkurentske prednosti. Upravljanje nagrađivanjem, kao centralna aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima, usmjerena je na privlačenje, zadržavanje i motiviranje kompetentnih zaposlenika u poduzeću. Osnovni cilj doktorske disertacije je utvrđivanje uloge i važnosti nagrađivanja u upravljanju malim i srednjim poduzećima kroz ispitivanje ključnih trendova kompenzacijskog menadžmenta, dizajna i strukture kompenzacijskih paketa te odnosa između sustava nagrađivanja i poslovnih performansi malih i srednjih poduzeća. Na temelju istraživanja relevantne literature, s ciljem detaljnijeg uvida u prirodu povezanosti sustava nagrađivanja i poslovnih performansi, kreiran je konceptualni model u kojemu je integrirana i medijacijska varijabla pokazatelja ljudskih potencijala. Sustav nagrađivanja predstavljen je modelom ukupne nagrade koji integrira materijalne i nematerijalne aspekte nagrađivanja, dok su u konceptualizaciji poslovnih performansi integrirani indikatori financijskih i nefinancijskih performansi. Za potrebe uključivanja u model kategorije pokazatelji ljudskih potencijala kreiran je jedinstveni Indeks ljudskih potencijala. Rezultati provedenog istraživanja temelje se na uzorku od 106 malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini. U empirijskom dijelu rada primijenjena je metoda modeliranja strukturalnim jednadžbama (SEM), kao multivarijantna tehnika statističke analize. Rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju pozitivan utjecaj izravnih materijalnih kompenzacija i nematerijalnih nagrada vezanih za radnu okolinu na pokazatelje ljudskih potencijala. Također, rezultati potvrđuju pozitivan utjecaj pokazatelja ljudskih potencijala na poslovne performanse. Na temelju rezultata testiranja i rasprave o hipotezama zaključuje se da je glavna hipoteza rada potvrđena, odnosno, utjecaj sustava nagrađivanja na poslovne performanse malih i srednjih poduzeća je pozitivan. S obzirom na to da strukturalni model potvrđuje konceptualni model može se zaključiti da sustav nagrađivanja zaposlenika pozitivno utječe na pokazatelje ljudskih potencijala oblikujući njihova specifična ponašanja i tvoreći jedinstven izvor konkurentske prednosti. U konačnici, te promjene u pokazateljima ljudskih potencijala pozitivno utječu na poslovne performanse malih i srednjih poduzeća.

Ključne riječi: nagrađivanje zaposlenika, poslovne performanse, mala i srednja poduzeća, model ukupne nagrade, pokazatelji ljudskih potencijala.

SUMMARY

The dynamism and uncertainty of the company's environment requires a development of new business models with the aim of maintaining an appropriate level of flexibility of the organization and the ability to effectively adapt to changes in the environment. People are at the center of these models, acting as a key source of sustainable competitive advantage. Compensation management, as a central activity of human resources management, is directed to attracting, retaining and motivating competent employees in the company. The main objective of this doctoral dissertation is to determine the role and significance of rewarding in the management of small and medium-sized enterprises. It is determined through the examination of key trends in compensation management, design and structure of compensation packages, and the relationship between the reward system and the business performance of small and medium-sized enterprises. Based on the research of the relevant literature, with the aim of a more detailed insight into the nature of the connection between the reward system and business performance, a conceptual model was created in which the mediation variable human resources outcomes were integrated. The reward system is represented by a total reward model that integrates the tangible and intangible aspects of rewarding, while financial and non-financial performance indicators are integrated in the conceptualization of business performance. A unique Human Resources Index has been created for the purpose of inclusion in the model of the category of human resource outcomes. The results of the research are based on a sample of 106 small and medium-sized enterprises in Bosnia and Herzegovina. The structural equation modeling (SEM) is applied as a multivariate technique of statistical analysis in the empirical part of the paper. The results of the empirical research confirm the positive impact of direct material compensations and intangible rewards related to the work environment on human resources outcomes. Also, the results confirm the positive impact of human resources outcomes on business performance. Based on the results of testing and discussion of hypotheses, it is concluded that the main hypothesis of the paper has been confirmed, i.e. that the reward system affects the business performance of small and medium-sized enterprises, and this impact is positive. Given that the structural model confirms the conceptual model, it can be concluded that the employee reward system has a positive effect on human resources outcomes, shaping their specific behaviors and forming a unique source of competitive advantage. Ultimately, these changes in human resources outcomes have a positive impact on the business performance of small and medium-sized enterprises.

Keywords: employee compensation, business performance, small and medium-sized enterprises, total reward model, human resource outcomes

Doprinosi doktorske disertacije

Općenito, jedan od najvažnijih doprinosa ove disertacije odnosi se na kreiranje interesa javnosti, ali i na ostvarenje praktične i teorijske mogućnosti za daljnja istraživanja kompenzacija u okviru MSP sektora. Realizacijom postavljenih istraživačkih ciljeva ostvarili su se određeni teorijski i empirijski doprinosi sažeti su u nastavku.

Ostvareni su sljedeći znanstveno spoznajni doprinosi teorijskog dijela istraživanja:

- proširenje znanstvenih spoznaja o nagrađivanju kao ključnoj aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim potencijalima u funkciji postizanja održive konkurentske prednosti MSP-a
- proširenje znanstvene misli i znanstvenih spoznaja o potrebi holističkog i planskog pristupa upravljanju nagrađivanjem kroz uvažavanje i implementaciju materijalnih i nematerijalnih nagrada za zaposlenike u okviru modela ukupne nagrade
- proširenje znanstvenih spoznaja o poslovnim performansama u MSP-u
- proširenje znanstvenih spoznaja o vezi između nagrađivanja i poslovnih performansi MSP-a uz uvažavanje složenosti i specifičnosti te veze, s naglaskom na specifičnosti u MSP sektoru
- proširenje znanstvene misli o ulozi nagrađivanja u upravljanju MSP-om, te općenito o važnosti MSP-a za privredu u BiH.

U konceptualnom smislu znanstveni doprinos ogleda se u sljedećem:

- razvoj teorijskog i empirijskog modela radi otkrivanja karakteristika, smjera i intenziteta veze između sustava nagrađivanja i poslovnih performansi MSP-a, integrirajući pokazatelje ljudskih potencijala uvažavajući njihovu medijacijsku ulogu u determinaciji navedenih odnosa
- konceptualno unapređenje mjernih instrumenata za različite latentne konstrukte integrirane u istraživački model
- Konceptualna primjena i obuhvat različitih materijalnih i nematerijalnih nagrada u okviru modela ukupne nagrade
- konceptualni prikaz kategorije *Pokazatelji ljudskih potencijala* kroz integraciju različitih vrsta indikatora performansa zaposlenika uz prijedlog izračuna odgovarajućeg indeksa za njihovo mjerenje.

Znanstveni doprinos empirijskog istraživanja ogleda se u:

- identificiranje ključnih karakteristika sustava nagrađivanja, pokazatelja ljudskih potencijala i poslovnih performansi u istraživanim MSP-ovima

- testiranju i potvrdi pouzdanosti i valjanosti mjernih instrumenata za istraživačke koncepte nematerijalnog nagrađivanja, te prijedlog novih alternativnih načina uključivanja u model istraživačkih koncepata vezanih za materijalno nagrađivanje
- primjeni modela ukupne nagrade kao istraživačkog okvira i koncepta za upravljanje nagrađivanjem u MSP-u
- identifikaciji relativne važnosti pojedinih kategorija nagrada i njihovog utjecaja na pokazatelje ljudskih potencijala i uspješnost MSP-a
- utvrđivanju statistički značajne pozitivne veze između određenih elemenata sustava nagrađivanja (izravne materijalne kompenzacije i radna okolina) i pokazatelja ljudskih potencijala
- utvrđivanju statistički značajne pozitivne veze između pokazatelja ljudskih potencijala i poslovnih performansi MSP-a
- utvrđivanju utjecaja sustava nagrađivanja na poslovne performanse MSP-a na osnovi rezultata empirijskog istraživanja i testiranja istraživačkih hipoteza.

Izdvajajući određene aspekte upravljanja nagrađivanjem u MSP sektoru i otkrivajući njihove specifičnosti, doprinosi disertacije postaju korisni inputi u procesu odlučivanja i postavljanju strateških smjernica i menadžerima MSP-a, ali i ključnim kreatorima ekonomske politike u području razvoja MSP sektora. Stoga se, znanstveni doprinos disertacije, u aplikativnom smislu, ogleda u sljedećem:

- aplikativnoj primjeni predloženih modela ukupne nagrade uz dominantnu ulogu izravnih materijalnih kompenzacija i radne okoline u MSP-u u BiH s ciljem kreiranja efikasnih kompenzacijskih paketa, jačanja ljudskog kapitala i unapređenja poslovnih performansi MSP-a
- isticanju potrebe ulaganja dodatnih napora u jačanje nagrađivanja na području beneficija i nagrada vezanih za učenje i razvoj s ciljem realizacije motivacijskih potencijala ovih kategorija nagrada u MSP sektoru. Predstavljene specifičnosti ovih kategorija na osnovi provedenog istraživanja mogu poslužiti kao smjernice za unapređenje istih
- otkrivanju ključnih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima (zadovoljstvo, produktivnost i angažiranost zaposlenika) iz perspektive menadžera MSP-a s ciljem usmjeravanja budućih istraživačkih interesa prema njima, ali i potrebe menadžerovog uvažavanja njihove važnosti prilikom kreiranja MLJP politika u praksi
- primjeni konceptualnog modela i okvira modela ukupne nagrade u budućim istraživanjima nagrađivanja.