

## **Dr. sc. Marina Brodarić Ivačić**

Voditeljica Opće službe  
Brodospas d. d.  
E-mail: marina.brodaric@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4201-8063>

## **Dr. sc. Ivana Tadić**

Redovita profesorica  
Ekonomski fakultet  
E-mail: itadic@efst.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2001-8510>

# **ANALIZA FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PRIVATNIM PODUZEĆIMA U STRANOM I DOMAĆEM VLASNIŠTVU**

UDK / UDC: 005.96:334.72(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M54, J24, L25

DOI: 10.17818/EMIP/2025/39

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 28. veljače 2025. / February 28, 2025

Prihvaćeno / Accepted: 11. srpnja 2025. / July 11, 2025

### ***Sažetak***

*Istraživanje analizira funkcija upravljanja ljudskim resursima (ULJR) u privatnim poduzećima u Republici Hrvatskoj u stranom i domaćem vlasništvu na uzorku od 130 velikih i srednje velikih poduzeća. Ključna područja predmetnog istraživanja uključuju analizu razvijenosti pojedinih podfunkcija ULJR-a, analizu kvalitete realizacije pojedine aktivnosti unutar specifične podfunkcije ULJR-a, važnost pojedine podfunkcije ULJR-a za uspješnost poslovanja poduzeća te osobno zadovoljstvo menadžera ULJR-a razvojem pojedine podfunkcije ULJR-a. Cilj je rada pokazati kako se kvaliteta funkcije ULJR-a u hrvatskim poduzećima razlikuje s obzirom na podrijetlo vlasništva poduzeća. Analizirani i statistički obrađeni podaci, prikupljeni anketnim upitnikom ispitivanih menadžera ljudskih resursa, pokazuju određene sličnosti, ali ipak i niz razlika u funkciji ULJR-a u poduzećima u stranom i domaćem vlasništvu u Republici Hrvatskoj. Zaključuje se da je stupanj razvijenosti pojedinih podfunkcija ULJR-a, kvaliteta realizacije pojedine aktivnosti unutar specifične podfunkcije ULJR-a, stupanj važnosti pojedine podfunkcije ULJR-a, kao i stupanj zadovoljstva menadžera za LJR razvojem podfunkcija ULJR-a veći pri privatnim poduzećima u stranom vlasništvu u odnosu na privatna poduzeća u domaćem vlasništvu.*

***Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, funkcija upravljanja ljudskim resursima, privatna poduzeća, strano i domaće vlasništvo poduzeća.***



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## 1. UVOD

Republika Hrvatska (RH) je u relativno novijoj povijesti prošla proces privatizacije, čime je još uvijek atraktivna za proučavanje vlasničke strukture poduzeća. Istraživanja kojima se analizira razvijenost funkcije upravljanja ljudskim resursima (ULJR) s obzirom na oblike vlasništva poduzeća nisu u velikoj mjeri zabilježena na području RH. Istražujući karakteristike i razlike u provedbi funkcije ULJR-a hrvatskih poduzeća, Berber & Slavić (2016) ističu da se manji dio javnih poduzeća koristi suvremenim tehnikama za regrutiranje, selekciju i upravljanje kompencacijama. Također, javna poduzeća troše manje novca i dana na programe osposobljavanja zaposlenika koristeći se tradicionalnim kanalima komuniciranja. Zaključeno je da je pristup ULJR-a u javnim poduzećima manje razvijen nego u privatnim poduzećima. Nadalje, različite su studije istaknule karakteristike poslovanja specifične za javna poduzeća, koje rezultiraju nižim učincima ULJR-a, poput nejasno definiranih ciljeva ili prisutnosti strožih propisa u usporedbi s privatnim poduzećima (Blom, Kruijen, Van der Heijden & Van Thiel, 2020). Daley & Vasu (2005) potvrdili su kašnjenje u primjeni praksi ULJR-a javnih poduzeća u odnosu na privatna poduzeća. Zanimljivo je spomenuti i istraživanje (Bloom et al., 2020) koje također potvrđuje statistički značajno postojanje razlika u određenim domenama ULJR-a u poduzećima različitog oblika vlasništva, iako učinci praksi ULJR-a u najvećoj mjeri nisu zabilježeni isključivo u poduzećima privatnog vlasništva.

U Hrvatskoj svake godine raste broj poduzeća u stranom vlasništvu, što povećava i broj njihovih radnika. Državni zavod za statistiku za spomenute u 2021. godini ukazuje na vidljiv trend rasta svih pokazatelja. Te je godine u stranom vlasništvu u Hrvatskoj bilo registrirano 11 038 poduzeća, odnosno 5,1% svih poduzeća u Hrvatskoj. Unutar godine dana zabilježen je rast jer je u 2020. godini taj udio bio 3,7%, odnosno 6700 poduzeća u inozemnom vlasništvu, što uključuje i podružnice stranih poduzeća, čime je njihov broj porastao za gotovo 65% (DSZ, 2021).

Važnost poduzeća u stranom vlasništvu, poput HT-a, INA-e, brojnih hotela i maloprodajnih lanaca, za domaće je tržište značajnija nego što to sugerira udio poduzeća u stranom vlasništvu u RH. Slično se može primijetiti i prema udjelu zaposlenih jer je 5,1% poduzeća u stranom vlasništvu; 2021. godine u RH zapošljavalo se čak 21% ukupno zaposlenih i samozaposlenih. Za zaposlenike poduzeća u stranom vlasništvu izdvojila su 30,3% ukupnog troška zaposlenih u hrvatskoj privredi. Godišnji trošak po zaposlenom u poduzećima u stranom vlasništvu 2021. godine bio je značajno veći od poduzeća u domaćem vlasništvu. Iznosio je 153,4 tisuće kuna naprema 93,8 tisuća kuna (FICC, 2024).

Do sada su provedena različita istraživanja analize utjecaja stranog vlasništva na ULJR. Koch i Smolka (2019) u svojoj su studiji o utjecaju stranog vlasništva na vještine radnika otkrili da su poduzeća u stranom vlasništvu pridobila više visokokvalificiranih radnika te omogućila obuku radnika. Alilija (2018) također potvrđuje pozitivan i značajan utjecaj stranog vlasništva na učestalost i

intenzitet obuke radnika. Najnovije japansko istraživanje (Peltokorpi & Froese, 2025) analizira razlike u praksama zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika u domaćim i stranim poduzećima. Potvrđeno je kako su lokalni zaposlenici prilikom zapošljavanja u stranim poduzećima imali bolje vještine, više poslovnih prilika i kraći radni staž.

Na temelju navedenog, veći angažman, ulaganja i rezultati ULJR-a u privatnim poduzećima, ali i pitanje podrijetla vlasništva poduzeća i veza između poimanja podrijetla vlasništva i ULJR-a, isto predstavlja intrigantno područje, još uvijek nedovoljno istraženo, posebice na području RH, samim time i bitno polazište u predmetnom istraživanju. Predmet je istraživanja ovog rada analiza i usporedba razvijenosti funkcije ULJR-a u hrvatskim privatnim poduzećima u stranom i domaćem vlasništvu. Cilj je utvrditi koliko uspješno poduzeća različitog podrijetla vlasništva upravljaju ljudskim resursima te kakva je kvaliteta obavljanja ULJR-a s obzirom na podrijetlo vlasništva. Provest će se teorijsko i empirijsko istraživanje kojim će se definirati koje su to ključne podfunkcije (grupe poslova) ULJR-a te će se utvrditi razvijenost funkcije ULJR-a, kao i postojanje razlike u razvijenosti ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva.

Postavljaju se pitanja:

1. Postoje li razlike u stupnjevima razvijenosti podfunkcija ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva?
2. Postoji li različita kvaliteta realizacije podfunkcija ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva?
3. Postoji li razlika u stupnju važnosti podfunkcija ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva?
4. Postoji li razlika u stupnju zadovoljstva menadžera za LJR razvojem podfunkcija ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva?

Podfunkcije ULJR-a, koje će se analizirati u ovom radu, a u skladu s prilikama i potrebama hrvatskih poduzeća, jesu: analiza i dizajniranje radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje, selekcija, obrazovanje, obuka i razvoj, motivacija, procjena performansi, kompenzacijski sustav, radni odnosi i zaštita zaposlenih.

Svrha svakog istraživanja iz područja ULJR-a jest doprinijeti razvoju i primjeni boljih rješenja za probleme vezane za ULJR, s fokusom na determiniranje razlika i njihove važnosti u upravljanju navedenom funkcijom između domaćih i stranih poduzeća. Spoznaje provedenog istraživanja dat će empirijski doprinos akademskim krugovima i gospodarskim subjektima u primjeni najboljih praksi.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs za uspješno poslovanje poduzeća (Vučur, 2017). Stoga i funkcija ULJR-a predstavlja pokretač snage za

stvaranje konkurentske prednosti u suvremenom poslovanju (Berber & Slavić, 2016). Čini je niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje prikladnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Može se govoriti o postojanju zaokruženih i užih područja djelovanja, podfunkcijama ULJR-a. Većina domaćih autora, pa tako i Buble (2000), slično ističu osnovna područja ULJR-a: analizu posla, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje, selekciju, obuku i razvoj, procjenu performansi, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. Iako se danas na ULJR promatra u širem spektru aktivnosti nego u drugoj polovini 20. stoljeća, temeljni procesi obuhvaćaju pribavljanje, obrazovanje, praćenje i nagrađivanje zaposlenika, ali i brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti te pravednosti (Dessler, 2013). Slično, DeCenzo & Robbins (2005) predlažu četiri osnovne podfunkcije koje se sastoje od niza elemenata: kadrovanje/zapošljavanje, obuka i priprema/razvoj zaposlenika, motivacija/stimuliranje zaposlenika i održavanje/zadržavanje zaposlenika. Nadalje, Raymond, Hollenbacke, Gerhard & Wright (2006) ističu: zapošljavanje i pribavljanje, obuku i razvoj, kompenzacije, beneficije, usluge zaposlenicima, odnose sa zaposlenicima i zajednicom, dosjee osoblja, zdravlje i zaštitu na radu.

### **3. VLASNIŠTVO PODUZEĆA I USPJEŠNOST POSLOVANJA**

Poduzeća, s obzirom na porijeklo vlasništva, se dijela na privatna i javna te poduzeća u mješovitom vlasništvu. Privatna poduzeća mogu biti inokosna, obiteljska, ortačka, zadružna ili korporativna, a uključuju sva ona poduzeća koja nisu u državnom vlasništvu ili pod njihovom kontrolom (Bolfek & Sigurnjak, 2011). U Priručniku o javnim poduzećima (MMF, [www.ijf.hr](http://www.ijf.hr)) pojašnjenje pojma javnih poduzeća naglašava kako su to cjeline u državnom vlasništvu i/ili pod državnom kontrolom koje nude industrijska ili komercijalna dobra i usluge širokoj javnosti, a formirana su kao korporacije (Žunić-Kovačević, 2008). Mješovita poduzeća se istodobno nalaze u vlasništvu države i privatnih osoba ili u nekoj od drugih mogućih kombinacija vlasništva (Horvat & Tintor, 2006). Nastala su udruživanjem domaćeg i stranog kapitala, što je korisno u zemljama u razvoju, zbog kontrole djelovanja stranog kapitala, prilagodbe poslovanja poduzeća interesima zemlje u kojoj su osnovana, zapošljavanja domaćeg stanovništva, korištenja stranim iskustvima i sl. (Horvat & Tintor, 2006).

Mnogi autori pokazuju interes za uspoređivanjem javnog i privatnog sektora po različitim faktorima. Između ovih dviju skupina poduzeća uočeni su različiti pristupi u upravljanju organizacijom (Murray, 1975). Menadžeri koji rade u privatnom sektoru pokazuju višu razinu angažiranosti poslom od svojih kolega iz javnog sektora (Buchanan, 1974), dok su zaposlenici javnog sektora manje spremni na rizik, odnosno više drže do sigurnosti posla od kolega iz privatnog sektora (Bellante & Link, 1981; Nutt (2005). Nadalje, Lindemanis, Loze & Pajuste

(2019) primijetili su u britanskim poduzećima kako u kratkom roku promjena u vlasništvo privatne tvrtke pozitivno utječe na rast prodaje, ali niži povrat na imovinu, dok je dugoročno promjena vlasništva pozitivno povezana s produktivnošću (prodaja po zaposleniku i obrt imovine). Nadalje se tvrdi da je ključan razlog za povećanu učinkovitost privatnih poduzeća samo ponašanje menadžmenta. Menadžeri javnih poduzeća imaju manje ovlasti za upravljanje svojim podređenima nego njihovi kolege u privatnom sektoru (Rainey, 2009, prema Blom, Kruijzen, Van der Heijden & Van Thiel, 2020). Menadžeri javnih poduzeća imaju poteškoća u provedbi ULJR-a zbog više razine formalizacije (Fernandez & Moldogaziev, 2010, prema Blom et al., 2020), zbog čega se očekuje manja učinkovitost ULJR-a u javnim poduzećima.

Uzimajući u obzir usporedbu poduzeća u privatnom domaćem i stranom vlasništvu, važno je naglasiti kako većina istraživanja potvrđuje da poduzeća u stranom vlasništvu imaju bolja obilježja i performanse od poduzeća u domaćem vlasništvu (Doms & Jensen, 1995; Goethals & Ooghe, 1997; Conyon, Girman, Thompson & Wright, 2002; Aydin, Sayim & Yalama, 2007; Gelübcke, 2012, prema Bule & Čudina, 2020), pri čemu se najčešće ističu veća proizvodnost rada i plaće, veća kapitalna i tehnološka intenzivnost, bolji financijski pokazatelji poslovanja, primarno veća profitabilnost i niži troškovi financiranja. Navedeno se može pripisati činjenici da poduzeća u stranom vlasništvu posjeduju specifične prednosti koje nisu dostupne domaćim poduzećima, kao što su bolji tehnološki i financijski uvjeti, bolja kvaliteta ljudskih resursa, iskustva i drugi resursi koji im omogućuju učinkovitije i konkurentnije poslovanje (Bule & Čudina, 2020).

Azzam, Fouad & Ghosh (2013) uspoređivali su utjecaj različitih stupnjeva stranog vlasništva na financijski učinak poslovanja te potvrdili da se utjecaj stranog vlasništva smanjuje nakon određene razine njegova udjela. Strano vlasništvo je pozitivno povezano s povratom na imovinu poduzeća, povratom na kapital i omjerom duga. Dodatno, u prilog uspješnijoj funkciji ULJR-a u poduzećima stranog vlasništva na primjeru australskih poduzeća (Walsh, 2001) potvrđena je razlika u pogledu ULJR-a. Rezultati upućuju na to da su ulaganja u ULJR-u i korištenje praksom ljudskih resursa bila raširenija u poduzećima u stranom vlasništvu nego u domaćem. Islam, Hossain & Hossain (2024) analizirali su razlike u ULJR-u između domaćih i stranih banaka u Bangladešu te su zaključili da domaće banke upravljaju ljudskim resursima, uz naglasak na vjerske vrijednosti, moral i zajedništvo, dok se strane banke fokusiraju na financijske rezultate i performanse zaposlenika.

Multinacionalna poduzeća mogu prenijeti dobre prakse ULJR-a svojim podružnicama u zemljama domaćinima (Bloom, Sadun & Van Reenen, 2012). Istraživanje u području ULJR-a pokazalo je da se prakse ULJR-a, organizacijske kulture i radna okruženja značajno razlikuju među zemljama i između poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu (Björkman, Budhwar, Smale & Sumelius, 2008; Budhwar, 2012; Newburry, Gardberg & Belkin, 2006; Peltokorpi & Vaara, 2012; Pudenko & Harzing, 2007).

Ipak postoje i oprečni nalazi prethodno navedenima. Konings (2001) na primjeru poduzeća u Bugarskoj i Rumunjskoj nije pronašao pozitivne učinke stranog vlasništva. Slično potvrđuje i Khawar (2003) na primjeru meksičkih poduzeća, a razliku ULJR-a između stranih poduzeća u odnosu na poduzeća u domaćem vlasništvu nisu pronašli ni Barbosa & Louri (2005) u poduzećima u Portugalu i Grčkoj (Bule & Ćudina, 2020). Istraživanja koja nisu potvrdila navedene razlike u uspješnosti poslovanja poduzeća mogu se opravdati nekim prednostima poduzeća u domaćem vlasništvu, a to su bolje poznavanje lokalnih tržišta i razvijenost distribucijskih kanala (Bule & Ćudina, 2020).

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja čine hrvatska poduzeća s više od 150 zaposlenika, tj. srednje velika poduzeća (150 – 250 zaposlenih) i velika poduzeća (preko 250 zaposlenih)<sup>1</sup>. Od 756 poduzeća (srednje velikih i velikih) baze Poslovna Hrvatska, na poziv se odazvalo 161 poduzeće (130 privatnih – 61 strano poduzeće i 69 domaćih poduzeća te 31 javno poduzeće), što čini stopu povrata od 21,29%. Stopa povrata od 20%, u istraživanjima vezanima za ULJR, dostatna je za donošenje zaključaka vezanih uz problem istraživanja (Pološki, 2003). S obzirom na fokus ovog istraživanja, analiziraju se isključivo privatna poduzeća, njih 130. Prikupljeni podaci uneseni su i obrađeni s pomoću programskog paketa SPSS 23.0 (Statistical Package for the Social Sciences, verzija 23.0).

### 4.2. Instrument istraživanja

Primarni podaci prikupljeni su anketom čija je baza istraživanje provedeno o temi stupnja razvijenosti funkcije ULJR-a u hrvatskim poduzećima (Tadić, 2011), konkretno, pitanja B5-B8 (prilog).

Odgovori na pitanja vezana uz razvijenost podfunkcija ULJR-a, kvalitetu realizacije pojedine aktivnosti podfunkcije ULJR-a, važnost pojedine aktivnosti funkcije ULJR-a za uspješnost poduzeća i zadovoljstvo menadžera za LJR stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a temelje se na osobnom mišljenju menadžera LJR-a, koristeći se Likertovom ljestvicom od 1 do 5, koja se teorijski smatra najboljim rješenjem prilikom izrade anketnih upitnika (Zelenika, 1998).

---

<sup>1</sup> Veličina poduzeća definirana je prema Zakonu o računovodstvu (NN, 109/07, čl. 3), pri čemu se poduzetnici dijele na male, srednje i velike, ovisno o ukupnoj aktivni, prihodima i prosječnom broju radnika na zadnji dan poslovne godine. Mali su poduzetnici oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 5.000.000,00 EUR, prihod 10.000.000,00 eura i prosječan broj radnika 50. Srednji su poduzetnici oni koji prelaze dva uvjeta iz prethodnog stavka, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 25.000.000,00 eura, prihod 50.000.000,00 eura i prosječan broj radnika 250. Veliki su poduzetnici oni koji prelaze dva uvjeta od navedenih prema prethodnom stavku. U ovom radu kao kriterij veličine poduzeća korišten je broj zaposlenika.

Subjektivni su pokazatelji oni pri kojima se procjena performansi poduzeća donosi na temelju mišljenja pojedine osobe te traže od procjenjivača relativno ocjenjivanje performansi poduzeća u odnosu na njihove konkurente ili standarde. Imaju veći obuhvat, nekoliko subjektivnih mjera vrlo često formira jednu agregiranu mjeru ili se percepcija o cjelokupnoj performansi poduzeća ispituje izravno (Reichel & Mayrhofer, 2006). U situacijama kada procjenjivači relativno ocjenjuju performanse poduzeća u odnosu na konkurenciju ili postavljene standarde, takvi pokazatelji smatraju se subjektivnima, pri čemu su različita istraživanja potvrdila njihovu važnost u procjeni uspješnosti poslovanja (Tadić, 2011 prema Wall et al., 2004; Stavrou & Brewster, 2005; Colakoglu, Lepak & Hong, 2006).

Predmetno istraživanje dio je jednog opsežnijeg istraživanja (Brodarić Ivačić, 2021), a anketiranje je provedeno od studenoga 2019. do rujna 2020. godine.

### **4.3. Prikupljanje podataka**

Istraživanje se odvijalo u dvjema fazama:

1. S pomoću baze Poslovna Hrvatska izvučeni su kontaktni podaci poduzeća. Ankete su distribuirane elektroničkom i klasičnom poštom te osobnim odlaskom u poduzeća kod menadžera LJR-a, koji su ujedno i sudjelovali u anketnom istraživanju. U uvodu upitnika navedena je svrha istraživanja te je zajamčena anonimnost odgovora.
2. Telefonski se kontaktiralo poduzeća u svrhu informiranja menadžera LJR-a o provođenju istraživanja naglašavajući važnost sudjelovanja.

### **4.4. Metode obrade podataka**

U radu su primijenjene metode bivarijatne i multivarijatne statističke analize. Koristio se Mann-Whitney U test za testiranje dvaju nezavisnih uzoraka koji se mjere s pomoću redosljedne skale, tj. koristio se prilikom testiranja razlike u razvijenosti podfunkcija ULJR-a, kvaliteti realizacije pojedine aktivnosti podfunkcije ULJR-a, važnosti pojedine aktivnosti funkcije ULJR-a za uspješnost poduzeća i zadovoljstva menadžera za LJR stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a.

Od multivarijatnih metoda korištena je faktorska analiza kako bi se ispitale psihometrijske karakteristike upotrijebljenih ljestvica koje se sastoje od većeg broja pitanja.

## **5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Mann Whitney U testom testira se razlika u razvijenosti podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu, što je prikazano sljedećom tablicom.

Tablica 1. Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike razvijenosti podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća različitog podrijetla vlasništva

	Analiza i dizajniranje radnih mjesta	Planiranje ljudskih resursa	Regrutiranje ljudskih resursa	Selekcija ljudskih resursa	Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa	Motivacija	Procjena performansi	Kompenzacijski sustav	Radni odnosi	Zaštita zaposlenih
Mann-Whitney U	2,190,000	2,085,000	1,959,500	1,955,000	1,660,000	1,870,500	1,513,000	1,622,000	2,658,000	2,559,000
Wilcoxon W	7,240,000	7,135,000	7,009,500	7,005,000	6,710,000	6,920,500	6,563,000	6,672,000	7,708,000	7,609,000
Z	-3,498	-3,920	-4,375	-4,410	-5,366	-4,599	-6,056	-5,536	-1,837	-2,837
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,066	,005

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Iz Tablice 1. uočava se da je empirijska razina signifikantnosti približno 0% za većinu testiranja, odnosno zaključuje se da postoji razlika u razvijenosti svih podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu (za sve podfunkcije ULJR-a), uz signifikantnost testa od 10%<sup>2</sup>.

KMO indeks za konstrukt „Razvijenost podfunkcija ULJR-a“ iznosi 0,926, što značajno premašuje kritičnu vrijednost od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan, što znači da je uzorak pogodan za provođenje faktorske analize.

Prema Kaiserovu pravilu, računalni program inicijalno izdvaja 1 faktor svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjava ukupno 72,46% varijance. Smatra se visokim postotkom i pokazuje dobru međusobnu povezanost varijabli.

Tablica 2. Struktura izlučenog faktora za konstrukt „Razvijenost podfunkcija ULJR-a“

Communalities		
	Initial	Extraction
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	1,000	,656
Planiranje ljudskih resursa	1,000	,776
Regrutiranje	1,000	,776
Selekcija	1,000	,859
Obrazovanje, obuka i razvoj	1,000	,769
Motivacija	1,000	,742
Procjena performansi	1,000	,683
Kompenzacijski sustav	1,000	,745
Radni odnosi	1,000	,649
Zaštita zaposlenih	1,000	,591

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Iz Tablice 2. vidljivo je da nijedna varijabla nema vrijednost komunaliteta manju od 0,4 te nijedna neće biti isključena iz daljnje analize. Većina komunaliteta (proporcije varijance izlučene faktorima) varijabli veća je od 0,500 (od 0,591 do 0,859), što ukazuje da je varijanca većine izvornih vrijednosti dobro objašnjena izlučenim faktorima (Raspor, 2012). Budući da je izlučen samo jedan faktor, to odgovara teorijskim postavkama razvijenosti podfunkcija ULJR-a. Može se dodatno pojasniti kako varijable u matrici faktorske strukture za konstrukt razvijenost pojedine podfunkcije ULJR-a pokazuju visoku razinu faktorskih opterećenja (svi su veći od 0,60, osim zaštite zaposlenih, koja je 0,591, tj. približna 0,60), što ukazuje na jaku povezanost s faktorom kojem pripadaju.

<sup>2</sup> Zbog ograničenog uzorka i prirode istraživanja, prag značajnosti postavljen je na 10%. Prema preporukama autora kao što su Schumm et al. (2013) te Maier & Lakens (2022), viši prag signifikantnosti može biti opravdan u slučajevima istraživačkih radova, malih uzoraka i kada su greške tipa II važnije od grešaka tipa I. Također, u društvenim radovima korištenje  $\alpha = 0.10$  nije neuobičajeno, posebno kada su rezultati interpretirani uz dodatni oprez.

Dalje, Mann Whitney U testom testira se razlika u kvaliteti realizacije aktivnosti podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu (Tablica 3.).

Konstrukat kvalitete realizacije pojedine aktivnosti unutar pojedine podfunkcije ULJR-a poduzeća sastoji se od 40 varijabli. Konstrukat svake podfunkcije ULJR-a sastoji se od 4 odabrane aktivnosti, što se temelji na istraživanju Tadić (2011).

Tablica 3. Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike u kvaliteti realizacije aktivnosti podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća različitog podrijetla vlasništva

PODFUNKCIJE		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
ANALIZA I DIZAJNIRANJE RADNIH MJESTA	Opisi radnih mjesta	2,262,500	7,312,500	-3,833	,000
	Definirani zadaci zaposlenika	1,540,500	6,590,500	-6,272	,000
	Definirani očekivani rezultati zaposlenika	1,391,500	6,441,500	-6,427	,000
	Rotiranje zaposlenika	2,288,000	7,338,000	-3,216	,001
PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	Usklađivanje individualnih potreba s potrebama poduzeća	2,144,000	7,194,000	-3,633	,000
	Kratkoročno planiranje (do 1 godine)	2,234,500	7,284,500	-3,617	,000
	Srednjoročno planiranje (1 – 5 godina)	1,787,500	6,837,500	-5,064	,000
	Dugoročno planiranje (5 i više godina)	1,261,500	6,311,500	-6,880	,000
REGRUTIRANJE	Baze podataka potencijalnih zaposlenika	2,129,000	7,179,000	-3,722	,000
	Unutarnji izvori pribavljanja (kandidati u organizaciji)	2,391,000	7,441,000	-2,870	,004
	Vanjski izvori pribavljanja (mediji oglašavanja, pošta...)	2,133,500	7,183,500	-4,021	,000
	Obrazovne institucije kao izvor pribavljanja kandidata	1,562,500	6,612,500	-5,918	,000
SELEKCIJA	Intervjui	2,381,000	7,431,000	-3,329	,001
	Testovi (psihologijski, znanja)	2,386,000	7,436,000	-2,687	,007
	Standardni izvori informacija o kandidatima	2,350,500	7,400,500	-2,950	,003
	Nekonvencionalne metode selekcije (poligraf...)	2,607,000	7,657,000	-1,952	,051
OBRAZOVANJE, OBUKA I RAZVOJ	Tečajevi (informatika, jezici, razne vještine)	2,153,000	7,203,000	-3,769	,000
	Daljnje obrazovanje zaposlenika	1,885,500	6,935,500	-4,599	,000
	Trening programi za novozaposlene	1,338,000	6,388,000	-6,591	,000
	Timski rad za stjecanje novih vještina	1,850,500	6,900,500	-4,700	,000
MOTIVACIJA	Interno napredovanje zaposlenika	1,981,500	7,031,500	-4,498	,000
	Sudjelovanje zaposlenika u određenim razinama odlučivanja	2,056,000	7,106,000	-4,062	,000
	Novčani bonusi	1,492,500	6,542,500	-6,166	,000
	Nenovčane beneficije	1,863,000	6,913,000	-4,581	,000
PROCJENE PERFORMANSI	Procjena rezultata na temelju objektivnih pokazatelja	1,733,500	6,783,500	-5,201	,000

	Povratna informacija zaposleniku nakon ostvarene procjene	1,890,000	6,940,000	-4,616	,000
	Rezultati procjene koriste se za zamjene zaposlenika, obuku, isplatu kompenzacija	1,848,500	6,898,500	-4,688	,000
	Procjene se koriste za sve razine zaposlenika	2,000,000	7,050,000	-4,159	,000
KOMPENZACIJSKI SUSTAV	Stimulativno plaćanje (za ostvarene učinke)	1,857,000	6,907,000	-4,647	,000
	Naknade plaće (bolovanje, godišnji odmor...)	2,419,000	7,469,000	-2,793	,005
	Dodaci na plaće (za rad u otežanim uvjetima)	2,721,000	7,771,000	-1,380	,168
	Udio u dobiti (fin. sudjelovanje zaposlenih)	2,324,500	7,374,500	-2,823	,005
RADNI ODNOSI	Socijalna zaštita	3,073,500	8,123,500	-,172	,864
	Sindikalna sigurnost	3,019,000	8,069,000	-,744	,457
	Kolektivno pregovaranje	2,570,500	7,620,500	-3,201	,001
	Suradnja između sindikata i menadžmenta	2,509,500	7,559,500	-3,428	,001
ZAŠTITA ZAPOSLENIH	Obveze (porezi, doprinosi)	2,997,500	8,047,500	-1,080	,280
	Zaštita na radu	3,028,000	8,078,000	-,828	,408
	Zaštita posebnih kategorija zaposlenika	2,936,500	7,986,500	-1,501	,133
	Organizirana rekreacija za zaposlenike	2,967,000	8,017,000	-1,301	,193

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Iz Tablice 3. može se vidjeti da je empirijska razina signifikantnosti za testiranje postojanja razlike u kvaliteti realizacije aktivnosti podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća različitog podrijetla vlasništva pri većini varijabli manja od 5% te se zaključuje da postoji razlika u ocjeni kvalitete realizacije pojedinih aktivnosti unutar podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu pri velikoj većini pojedinih podfunkcija, uz signifikantnost testa od 10%. Za kvalitetu realizacije aktivnosti cjelovite podfunkcije Zaštita zaposlenih, zatim aktivnosti Socijalne zaštite i Sindikalne sigurnosti (u okviru podfunkcije Radni odnosi) te aktivnosti Dodaci na plaće (u okviru podfunkcije Kompenzacijski sustav) može se kao istinita prihvatiti pretpostavka da ne postoji razlika u kvaliteti realizacije aktivnosti podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu. Zakoni propisuju minimalna pravila i obveze poslodavca, kao i radnika u poduzećima neovisno o vlasništvu, a vezano uz prethodno istaknute aktivnosti, kojima je cilj spriječiti sve vrste rizika.

KMO indeks za konstrukt „Kvaliteta realizacije pojedine aktivnosti unutar pojedine podfunkcije ULJR-a“ iznosi 0,946, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan.

Prema Kaiserovu pravilu, računalni program inicijalno izdvaja 4 faktora svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjava ukupno 75,35% varijance.

U sljedećoj tablici prikazana je struktura izlučenih faktora i opterećenja pojedinih varijabli.

Tablica 4. Struktura izlučenih faktora za konstrukt „Kvaliteta realizacije pojedine aktivnosti unutar pojedine podfunkcije ULJR-a“

Rotated Component Matrix*				
	Component			
	1	2	3	4
Opisi radnih mjesta	,715			
Definirani zadaci zaposlenika	,732			
Definirani očekivani rezultati zaposlenika	,738			
Rotiranje zaposlenika				,546
Usklađivanje individualnih potreba s potrebama poduzeća	,737			
Kratkoročno planiranje (do 1 godine)	,801			
Srednjoročno planiranje (1 – 5 godina)	,735			
Dugoročno planiranje (5 i više godina)	,585			
Baze podataka potencijalnih zaposlenika	,794			
Unutarnji izvori pribavljanja (kandidati u organizaciji)	,696			
Vanjski izvori pribavljanja (mediji oglašavanja, pošta...)	,681		,542	
Obrazovne institucije kao izvor pribavljanja kandidata	,613		,557	
Intervjui	,507		,619	
Testovi (psihologijski, znanja)			,769	
Standardni izvori informacija o kandidatima			,700	
Nekonvencionalne metode selekcije (poligraf...)			,634	
Tečajevi (informatika, jezici, razne vještine)	,837			
Daljnje obrazovanje zaposlenika	,724			
Trening programi za novozaposlene	,505			,554
Timski rad za stjecanje novih vještina	,686			
Interno napredovanje zaposlenika	,813			
Sudjelovanje zaposlenika u određenim razinama odlučivanja	,822			
Novčani bonusi	,699			
Nenovčane beneficije	,628			
Procjena rezultata na temelju objektivnih pokazatelja	,879			
Povratna informacija zaposleniku nakon ostvarene procjene	,885			
Rezultati procjene se koriste za zamjene zaposlenika, obuku, isplatu kompenzacija...	,818			
Procjene se koriste za sve razine zaposlenika	,535			,600
Stimulativno plaćanje (za ostvarene učinke)	,793			
Naknade plaće (bolovanje, godišnji odmori...)	,750			
Dodaci na plaće (za rad u otežanim uvjetima)				
Udio u dobiti (fin. sudjelovanje zaposlenih)				,817
Socijalna zaštita		,582		
Sindikalna sigurnost		,694		
Kolektivno pregovaranje		,827		
Suradnja između sindikata i menadžmenta		,789		
Obveze (porezi, doprinosi)		,901		
Zaštita na radu		,901		
Zaštita posebnih kategorija zaposlenika		,903		
Organizirana rekreacija za zaposlenike		,900		

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Iz Tablice 4. vidljivo je da je u Faktor 1 uključena većina aktivnosti podfunkcija ULJR-a, tj. aktivnosti podfunkcije Analiza i dizajniranje radnih mjesta, Planiranje ljudskih resursa, Rekrutiranje, Obrazovanje, obuka i razvoj, Motivacija, Procjena performansi i dio aktivnosti podfunkcije Kompenzacijski sustav, tj. Stimulativno plaćanje i Naknade plaće. U Faktor 2 uključene su aktivnosti podfunkcije Radni odnosi i Zaštita zaposlenih, a u Faktor 3 aktivnosti podfunkcije Selekcija i dio aktivnosti podfunkcije Rekrutiranje, tj. Vanjski izvori pribavljanja i Obrazovne institucije, kao izvor pribavljanja kandidata. U Faktor 4 uključene su pojedine aktivnosti iz različitih podfunkcija, kao što su Rotiranje zaposlenika, Trening programi za novozaposlene, Procjene performansi za sve zaposlenike te Udio u dobiti. Po logici istraživanja potrebno je komponente iz Faktora 4 prebaciti u Faktor 1. Tako bi se na kraju mogla dobiti tri faktora: Faktor 1 koji sadrži sve aktivnosti podfunkcija, osim aktivnosti podfunkcije Radni odnosi i Zaštita zaposlenih koje se nalaze u Faktoru 2 te aktivnosti podfunkcije Selekcija koje se nalaze u Faktoru 3.

Radni odnosi i zaštita zaposlenih, kao Faktor 2, može se izdvojiti kao posebno područje rada koje je regulirano zakonima s obzirom na to da su radni odnosi i zaštita zaposlenih dio svih radnih, proizvodnih i upravnih procesa.

Selekcija, kao Faktor 3, može se posebno izdvojiti zbog toga što sve daljnje aktivnosti i ukupna uspješnost ULJR-a ovise o tome kakvi su ljudi odabrani. O kvaliteti i stručnosti odabranih zaposlenika ovise mnoge aktivnosti u poduzeću. Proces selekcije mora biti u skladu s drugim aktivnostima ULJR-a te je njezin osnovni cilj prognoziranje buduće radne uspješnosti kandidata i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlenje. Odabir prikladnih zaposlenika unapređuje učinkovitost cjelokupne funkcije ULJR-a. U ovaj faktor spada i dio rekrutiranja, tj. vanjski izvori pribavljanja i obrazovne institucije, kao izvor pribavljanja kandidata. Selekcija je posebno važna kada kandidati dolaze iz vanjskih izvora s čijim znanjima, vještinama i kvalitetama poslodavci nisu prethodno upoznati.

Nadalje, Mann Whitney U testom testira se *razlika važnosti pojedine podfunkcije ULJR-a na uspješnost poduzeća*, između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu, što prikazuje Tablica 6.

Tablica 5. Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike važnosti pojedine podfunkcije ULJR-a na uspješnost poduzeća između poduzeća različitog podrijetla vlasništva

	Analiza i dizajniranje radnih mjesta	Planiranje ljudskih resursa	Regutiranje ljudskih resursa	Selekcija ljudskih resursa	Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa	Motivacija	Procjena performansi	Kompenzacijski sustav	Radni odnosi	Zaštita zaposlenih
Mann-Whitney U	2,372,500	2,369,000	2,995,500	2,897,500	2,921,000	2,795,000	1,929,500	2,466,500	2,742,000	2,566,500
Wilcoxon W	7,422,500	7,419,000	8,045,500	7,947,500	7,971,000	7,845,000	6,979,500	7,516,500	7,792,000	7,616,500
Z	-2,951	-3,018	-411	-1,035	-846	-1,736	-4,530	-2,543	-1,466	-2,161
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,003	,681	,301	,398	,083	,000	,011	,143	,031

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Iz Tablice 5. zaključuje se da postoji statistički značajna razlika (pri Analizi i dizajniranju radnih mjesta, Planiranju ljudskih resursa, Motivaciji, Procjeni performansi, Kompenzacijskom sustavu i Zaštiti zaposlenih) u ocjeni važnosti pojedinih podfunkcija ULJR-a za uspješnost poslovanja poduzeća, između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu, uz signifikantnost testa od 10%.

KMO indeks za konstrukt „Važnost pojedine podfunkcije ULJR-a poduzeća za uspješnost poslovanja“ iznosi 0,856, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan.

Prema Kaiserovu pravilu, računalni program inicijalno izdvaja 2 faktora svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjavaju ukupno 69,45% varijance.

U sljedećoj tablici prikazana je struktura izlučenih faktora i opterećenja pojedinih varijabli.

Tablica 6. Struktura izlučenih faktora za konstrukt „Važnost podfunkcija ULJR za uspješnost poduzeća“

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	,704	
Planiranje ljudskih resursa	,748	
Regrutiranje	,690	-,520
Selekcija	,842	
Obrazovanje, obuka i razvoj	,787	
Motivacija	,867	
Procjena performansi	,674	
Kompenzacijski sustav	,699	
Radni odnosi	,650	,588
Zaštita zaposlenih	,698	

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Iz Tablice 6. vidljivo je da su izlučena dva faktora, Faktor 1 sadrži sve komponente: Važnost analize i dizajniranja radnih mjesta, Važnost planiranja ljudskih resursa, Važnost regrutiranja ljudskih resursa, Važnost selekcije ljudskih resursa, Važnost obrazovanja i obuke i razvoja ljudskih resursa, Važnost motivacije, Važnost procjene performansi, Važnost kompenzacijskog sustava, Važnost radnih odnosa i Važnost zaštite zaposlenih. Faktor 2 sastoji se od komponenti Važnost regrutiranja ljudskih resursa i Važnost radnih odnosa, ali ne zadovoljavaju kriterij broja varijabli za definiranje faktora, s time da se te iste komponente nalaze i u Faktoru 1 te mogu biti isključene iz Faktora 2. Faktori sa značajnim opterećenjima

trebali bi sadržavati najmanje tri do pet čestica i kao takvi predstavljati statističko uporište za formiranje faktora. Komponente iz Faktora 2 mogu se prebaciti u Faktor 1 tako da bi se konstrukt „Važnost podfunkcija ULJR za uspješnost poduzeća“ mogao sastojati od samo jednog faktora.

U nastavku, Mann Whitney U testom testira se razlika zadovoljstva menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu, što je vidljivo u Tablici 7.

Može se vidjeti iz Tablice 7. da je empirijska razina signifikantnosti približno 0% za većinu testiranja. Zaključuje se da postoji razlika u zadovoljstvu menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a između privatnih poduzeća u domaćem i stranom vlasništvu, uz signifikantnost testa 10%.

KMO indeks za konstrukt „Osobno zadovoljstvo stupnjem razvoja pojedine podfunkcije ULJR-a“ iznosi 0,928, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan.

Prema Kaiserovu pravilu računalni program inicijalno izdvaja 1 faktor svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjava ukupno 74,87% varijance.

Tablica 7. Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike zadovoljstva menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a između poduzeća različitog podrijetla vlasništva

	Analiza i dizajniranje radnih mjesta	Planiranje ljudskih resursa	Regrutiranje ljudskih resursa	Selekcija ljudskih resursa	Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa	Motivacija	Procjena performansi	Kompenzacijski sustav	Radni odnosi	Zaštita zaposlenih
Mann-Whitney U	2,210,500	2,175,500	2,088,000	1,984,000	1,693,000	1,704,500	1,345,500	1,416,000	2,505,000	2,187,000
Wilcoxon W	7,260,500	7,225,500	7,138,000	7,034,000	6,743,000	6,754,500	6,395,500	6,466,000	7,555,000	7,237,000
Z	-3,416	-3,518	-3,850	-4,157	-5,312	-5,256	-6,513	-6,321	-2,327	-4,178
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,000

Izvor: Rezultati istraživanja (N = 130)

Tablica 8. Struktura izlučenog faktora za konstrukt „Osobno zadovoljstvo stupnjem razvoja pojedine podfunkcije ULJR-a“

Communalities		
	Initial	Extraction
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	1,000	,694
Planiranje ljudskih resursa	1,000	,729
Regrutiranje	1,000	,789
Selekcija	1,000	,809
Obrazovanje, obuka i razvoj	1,000	,767
Motivacija	1,000	,771
Procjena performansi	1,000	,727
Kompenzacijski sustav	1,000	,706
Radni odnosi	1,000	,746
Zaštita zaposlenih	1,000	,750

Izvor: Rezultati istraživanja ( $N = 130$ )

Iz Tablice 8. vidljivo je da nijedna varijabla nema vrijednost komunaliteta manju od 0,4 te nijedna neće biti isključena iz daljnje analize. Na temelju rezultata provedenih analiza zaključeno je da se konstrukt osobnog zadovoljstva stupnjem razvoja pojedine podfunkcije ULJR-a sastoji od manifestnih varijabli: Analiza i dizajniranje radnih mjesta, Planiranje ljudskih resursa, Regrutiranje, Selekcija, Obrazovanje, obuka i razvoj, Motivacija, Procjena performansi, Kompenzacijski sustav, Radni odnosi i Zaštita zaposlenih.

U Tablici 9. prikazani su konačni rezultati testiranja razlike ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva.

Tablica 9. Rezultati testiranja razlike ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva

	TESTIRANJE	REZULTATI
Razvijenost podfunkcija ULJR-a	MANN-WHITNEY U TEST	POSTOJI STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA
Kvaliteta realizacije pojedine aktivnosti podfunkcija ULJR-a	MANN-WHITNEY U TEST	POSTOJI STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA
Važnost pojedine podfunkcije ULJR-a za uspješnost poduzeća	MANN-WHITNEY U TEST	POSTOJI STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA
Zadovoljstvo menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a	MANN-WHITNEY U TEST	POSTOJI STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA

Izvor: Izradili autori

U konačnici se, isključivo prema subjektivnom mišljenju menadžera ljudskih resursa, može zaključiti kako postoje razlike u funkciji ULJR-a između privatnih poduzeća u stranom i domaćem vlasništvu, tj. postoji razlika u razvijenosti podfunkcija ULJR-a, kvaliteti realizacije pojedine aktivnosti podfunkcija ULJR-a, važnosti pojedine podfunkcije ULJR-a za uspješnost poduzeća te u zadovoljstvu menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a.

U sljedećoj tablici prikazane su prosječne ocjene u usporedbi razvijenosti pojedine podfunkcije ULJR-a u privatnim stranim i domaćim poduzećima.

Tablica 10. Usporedba razvijenosti pojedine podfunkcije ULJR-a u privatnim stranim i domaćim poduzećima iz uzorka na temelju prosječnih ocjena

USPOREDBA		
	STRANO VLASNIŠTVO	DOMAĆE VLASNIŠTVO
RAZVIJENOST POJEDINE PODFUNKCIJE ULJR-A	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	4,44	4,42
Planiranje ljudskih resursa	4,33	4,31
Regrutiranje	4,43	4,40
Selekcija	4,46	4,43
Obrazovanje, obuka i razvoj	4,22	4,20
Motivacija	4,28	4,28
Procjena performansi	4,37	4,35
Kompenzacijski sustav	4,30	4,30
Radni odnosi	4,63	4,62
Zaštita zaposlenih	4,81	4,79

Izvor: Izradili autori

Svaka podfunkcija ULJR-a u poduzećima u stranom vlasništvu više je ili eventualno jednako razvijena u odnosu na privatna poduzeća u domaćem vlasništvu. Može se vidjeti da je među privatnim poduzećima u stranom vlasništvu najslabije razvijena podfunkcija Obrazovanje, obuka i razvoj (4,22), kao i pri privatnim poduzećima u domaćem vlasništvu (4,20). Najbolje razvijena podfunkcija u privatnim poduzećima u stranom vlasništvu jest Zaštita zaposlenih (4,81), kao i pri privatnim poduzećima u domaćem vlasništvu (4,79). Najveća se razlika u razvijenosti između privatnih stranih i privatnih domaćih poduzeća primjećuje pri podfunkcijama Regrutiranje i Selekcija, dok nema razlike u razvijenosti pri podfunkcijama Kompenzacijski sustav i Motivacija.

Tablica 11. Usporedba kvalitete realizacije pojedine aktivnosti unutar podfunkcija ULJR-a u privatnim stranim i domaćim poduzećima iz uzorka na temelju prosječnih ocjena

USPOREDBA		
	STRANO VLASNIŠTVO	DOMAĆE VLASNIŠTVO
KVALITETA REALIZACIJE POJEDINE AKTIVNOSTI UNUTAR PODFUNKCIJA ULJR-A	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Opisi radnih mjesta	4,71	4,70
Definirani zadaci zaposlenika	4,54	4,53
Definirani očekivani rezultati zaposlenika	4,34	4,31
Rotiranje zaposlenika	4,29	4,28
Usklađivanje individualnih potreba s potrebama poduzeća	4,35	4,33
Kratkoročno planiranje (do 1 godine)	4,62	4,60
Srednjoročno planiranje (1 – 5 godina)	4,44	4,42
Dugoročno planiranje (5 i više godina)	3,89	3,86
Baze podataka potencijalnih zaposlenika	4,41	4,38
Unutarnji izvori pribavljanja (kandidati u organizaciji)	4,59	4,57
Vanjski izvori pribavljanja (mediji oglašavanja, pošta...)	4,61	4,59
Obrazovne institucije kao izvor pribavljanja kandidata	4,44	4,41
Intervjui	4,74	4,72
Testovi (psihologijski, znanja)	4,33	4,31
Standardni izvori informacija o kandidatima	4,53	4,51
Nekonvencionalne metode selekcije (poligraf...)	4,55	4,53
Tečajevi (informatika, jezici, razne vještine)	4,51	4,50
Daljnje obrazovanje zaposlenika	4,55	4,28
Trening programi za novozaposlene	4,51	4,00
Timski rad za stjecanje novih vještina	4,29	4,21
Interno napredovanje zaposlenika	4,03	4,53
Sudjelovanje zaposlenika u određenim razinama odlučivanja	4,24	4,44
Novčani bonusi	4,55	4,04
Nenovčane beneficije	4,46	3,91
Procjena rezultata na temelju objektivnih pokazatelja	4,06	4,36
Povratna informacija zaposleniku nakon ostvarene procjene	3,92	4,38
Rezultati procjene se koriste za zamjene zaposlenika, obuku, isplatu kompenzacija...	4,38	4,31
Procjene se koriste za sve razine zaposlenika	4,40	3,91
Stimulativno plaćanje (za ostvarene učinke)	4,33	4,29
Naknade plaće (bolovanje, godišnji odmori...)	3,92	4,55
Dodaci na plaće (za rad u otežanim uvjetima)	4,31	3,82
Udio u dobiti (fin. sudjelovanje zaposlenih)	4,56	2,92
Socijalna zaštita	3,84	4,81
Sindikalna sigurnost	2,94	4,92
Kolektivno pregovaranje	4,81	4,88
Suradnja između sindikata i menadžmenta	4,92	4,87
Obveze (porezi, doprinosi)	4,89	4,97
Zaštita na radu	4,88	4,97
Zaštita posebnih kategorija zaposlenika	4,98	4,96
Organizirana rekreacija za zaposlenike	4,97	4,96

Izvor: Izradili autori

Iz Tablice 11. može se uočiti da su pri više od pola aktivnosti unutar podfunkcija ULJR-a približno slične prosječne ocjene u privatnim stranim i domaćim poduzećima, tj. kvaliteta realizacije aktivnosti unutar podfunkcija ULJR-a jednako je kvalitetna u privatnim poduzećima u stranom i domaćem vlasništvu. Može se vidjeti da, što se tiče naknada plaće, u privatnim poduzećima i u stranom i domaćem vlasništvu, iako su Zakonom definirane, ipak postoji velika razlika u kvaliteti njihove realizacije između poduzeća različitih oblika vlasništva (privatna poduzeća u stranom vlasništvu 3,92 i privatna poduzeća u domaćem vlasništvu 4,55). Najveća razlika uočava se pri udjelu u dobiti koji je ocjenjen visokom ocjenom u privatnim poduzećima u stranom vlasništvu (4,56), za razliku od privatnih poduzeća u domaćem vlasništvu (2,92). U privatnim poduzećima u domaćem vlasništvu postoje kolektivni ugovori, pravilnici o radu, prate se propisi iz radnog prava te se kolektivno pregovara i surađuje sa sindikatima. Za razliku od toga, u privatnim poduzećima u stranom vlasništvu niska je kvaliteta sindikalne sigurnosti (2,94) i socijalne zaštite (3,84). I u privatnim poduzećima u domaćem i stranom vlasništvu uredno se podmiruju obveze mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, primjenjuje se zaštita na radu, zaštita posebnih kategorija zaposlenika i socijalna zaštita zaposlenih te su tu ujedno i najveće prosječne ocjene privatnih poduzeća i u stranom i u domaćem vlasništvu.

Tablica 12. Usporedba važnosti pojedine podfunkcije ULJR-a za uspješnost poduzeća u privatnim stranim i domaćim poduzećima iz uzorka na temelju prosječnih ocjena

USPOREDBA		
	STRANO VLASNIŠTVO	DOMAĆE VLASNIŠTVO
VAŽNOST POJEDINE PODFUNKCIJE ULJR-A ZA USPJEŠNOST PODUZEĆA	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	3,91	3,90
Planiranje ljudskih resursa	4,30	4,28
Regrutiranje	4,43	4,41
Selekcija	4,82	4,80
Obrazovanje, obuka i razvoj	4,76	4,74
Motivacija	4,85	4,84
Procjena performansi	4,37	4,36
Kompenzacijski sustav	4,57	4,57
Radni odnosi	4,30	4,30
Zaštita zaposlenih	4,61	4,60

Izvor: Izradili autori

Analizirajući mišljenja menadžera LJR-a o važnosti pojedine podfunkcije ULJR-a za uspješnost poduzeća, može se vidjeti da menadžeri LJR-a privatnih poduzeća u stranom vlasništvu najznačajnijom za uspješnost poduzeća smatraju Motivaciju zaposlenika (4,85), a potom Selekciju (4,82). Menadžeri LJR-a privatnih poduzeća smatraju da su za uspješnost poduzeća najmanje važne podfunkcije Analiza i dizajniranje radnih mjesta (3,91) te Planiranje ljudskih

resursa (4,30), ali ipak dovoljno važne za uspješnost poduzeća. Menadžeri LJR-a privatnih poduzeća u domaćem vlasništvu i u stranom vlasništvu iste podfunkcije LJR-a smatraju najznačajnijima i najmanje značajnima za uspješnost poduzeća s naglaskom na manje prosječne ocjene privatnih poduzeća u stranom vlasništvu.

Tablica 13. Usporedba zadovoljstva menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a u privatnim stranim i domaćim poduzećima iz uzorka na temelju prosječnih ocjena

USPOREDBA		
	STRANO VLASNIŠTVO	DOMAĆE VLASNIŠTVO
ZADOVOLJSTVO MENADŽERA LJR-A STUPNJEM RAZVOJA PODFUNKCIJA ULJR-A	Prosječna ocjena	Prosječna ocjena
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	4,43	4,41
Planiranje ljudskih resursa	4,35	4,33
Regrutiranje	4,26	4,24
Selekcija	4,28	4,25
Obrazovanje, obuka i razvoj	4,29	4,26
Motivacija	4,31	4,29
Procjena performansi	4,24	4,23
Kompenzacijski sustav	4,16	4,15
Radni odnosi	4,51	4,49
Zaštita zaposlenih	4,71	4,69

Izvor: Izradili autori

Analizirajući zadovoljstvo menadžera LJR-a stupnjem razvoja podfunkcija ULJR-a može se vidjeti da su menadžeri LJR-a privatnih poduzeća u stranom vlasništvu zadovoljni stupnjem razvoja svih podfunkcija ULJR-a, ponajviše Zaštitom zaposlenih i Radnim odnosima. Radni su odnosi srce društvenih i drugih odnosa ljudi na radu i u vezi s radom. Uređeni su brojnim heteronomnim i autonomnim pravnim normama (Učur, 2008). U privatnim poduzećima u domaćem vlasništvu uočava se da su menadžeri LJR-a zadovoljni stupnjem razvoja svih podfunkcija ULJR-a, pri čemu su najmanje zadovoljni stupnjem razvoja podfunkcije Kompenzacijski sustav, dok su u najvećoj mjeri zadovoljni podfunkcijom Zaštita zaposlenih.

Gelubcke (2013) je u svojoj studiji odnosa između stranog vlasništva i različitih mjera uspješnosti pokazao da je produktivnost rada veća u poduzećima u stranom vlasništvu. Zhang, Zhang & Zhao (2003) potvrdili su kako strana poduzeća imaju veću proizvodnu učinkovitost od poduzeća u domaćem vlasništvu. Obrazloženjem da strana poduzeća imaju veći intenzitet istraživanja i razvoja koristili su se u opravdavanju svojih nalaza. Dodatnu potporu pozitivnom učinku stranog vlasništva na produktivnost pružili su Dimelis & Louri (2002) na temelju poduzeća koje posluju u Grčkoj.

Na temelju prosječnih ocjena ULJR-a, menadžeri LJR-a i izvršni direktori privatnih poduzeća u stranom vlasništvu trebali bi:

- bolje dugoročno planirati
- dodatno osigurati sudjelovanje zaposlenika u određenim razinama odlučivanja te interno napredovanje zaposlenika, koje će dovesti do veće motivacije zaposlenika
- provesti procjene rezultata na temelju objektivnih pokazatelja te pružiti povratnu informaciju zaposleniku
- uvesti prikladne dodatke na plaće u slučaju rada u otežanim i nestandardnim uvjetima rada te veće naknade plaće
- poboljšati radne odnose, tj. uvesti bolju socijalnu zaštitu i sindikalnu sigurnost.

Na temelju prosječnih ocjena ULJR-a, menadžeri LJR-a i izvršni direktori poduzeća u domaćem vlasništvu trebali bi:

- bolje dugoročno planirati
- dodatno raditi na obrazovanju, obuci i razvoju ljudskih resursa, odnosno ulagati u zaposlenike, omogućujući im sudjelovanje na raznim tečajevima i treninzima
- zaposlenicima definirati očekivane rezultate koji će rezultirati boljom ocjenom njihovih radnih učinaka, boljim sustavom nagrađivanja te na kraju boljom motivacijom zaposlenika
- uvesti bolju procjenu performansi zaposlenika i zaposlenicima pružiti povratne informacije, a na temelju rezultata nagrađivati ih i stimulativno plaćati
- uvesti prikladne dodatke na plaće u slučaju rada u otežanim i nestandardnim uvjetima rada te uvesti nagrađivanje na temelju udjela u dobiti.

#### **4. RASPRAVA I ZAKLJUČAK**

Zbog utjecaja koji ljudski resursi imaju na uspješnost poslovanja poduzeća, zadatak je suvremenih organizacija kvalitetno provoditi aktivnosti ULJR-a. U uvjetima sve većih i bržih promjena okoline ULJR dobiva sve veću važnost (Jambreč & Penić, 2008).

Za uspješnu implementaciju ULJR-a u poduzećima u stranom vlasništvu, poduzeća moraju uzeti u obzir kulturne vrijednosti, uvjerenja i prakse zemlje domaćina. To može uključivati prilagodbu metoda selekcije i zapošljavanja, sustava upravljanja učincima, pristupa obuci i razvoju te paketa naknada i beneficija kako bi se uskladili s kulturnim očekivanjima i normama određene zemlje ili regije. Pravne i regulatorne čimbenike također je potrebno uzeti u obzir

zbog različitih zakona o radu, propisa o zapošljavanju i zahtjeva usklađenosti, kojih se organizacije moraju pridržavati. Prakse ULJR-a moraju biti osmišljene tako da budu u skladu s lokalnim pravnim okvirima, a istovremeno podržavaju ciljeve organizacije. Barišić & Poór (2012) zaključili su da strana poduzeća u Hrvatskoj moraju uskladiti globalnu politiku ULJR-a s lokalnim zakonodavstvom i kulturnim normama. Barišić, Karoliny, Csapo & Poór (2012) analizirali su izazove u području ULJR-a s kojima se suočavaju strana poduzeća u Hrvatskoj te su zaključili da strana poduzeća više ulažu u obuku i razvoj zaposlenika kako bi se uskladili s globalnim standardima te su implementirali ULJR strategije kako bi smanjili razlike u organizacijskoj kulturi i povećali konkurentnost.

Strana poduzeća često primjenjuju formalizirane i sofisticirane prakse ULJR-a, poput strukturiranih programa obuke, sustava evaluacije učinkovitosti i motivacijskih sustava vezanih uz rezultate. Tako je i Mizrak (2023) zaključio da domaća poduzeća imaju manje složen pristup ULJR-u s ograničenim ulaganjima u razvoj zaposlenika. Strana poduzeća pokazala su veću fleksibilnost i zrelost u ULJR-u. Slično dokazuje Stor (2023) potvrđujući kako strana poduzeća uvode naprednije metode i instrumente ULJR-a, što ih čini konkurentnijima u pogledu privlačenja i zadržavanja zaposlenika. Ahmad, Allen, Raziq & Rehman (2019) dokazali su da strana poduzeća u Pakistanu imaju razvijeniju funkciju ULJR-a, što rezultira većom učinkovitošću i boljim upravljanjem talentima, povezujući plaću s performansama. Slično su dokazali i Jiang, Hu & Yang (2021) na primjeru nekoliko europskih zemalja ističući kako strana poduzeća u Europi imaju inovativan pristup unutar ULJR-a, posebno na području razvoja talenata, upravljanja učinkom i motivacije zaposlenika.

Važno je otkriti pravo stanje razvijenosti ULJR-a u hrvatskim poduzećima različitih podrijetla vlasništva kako bi se mogle definirati smjernice za njihovo daljnje unapređenje i poboljšanje. Svako poduzeće, bez obzira na podrijetlo vlasništva, trebalo bi imati razvijene pojedinačne podfunkcije ULJR-a. Menadžerima se preporučuje ozbiljan pristup unapređenju ULJR-a jer predstavlja temelj za postizanje poslovnih ciljeva i uspješan rast u konkurentnom okruženju.

Na temelju postavljenih istraživačkih pitanja formulirani su odgovori koji čine zaključna razmatranja ovog rada:

1. Utvrđene su razlike u stupnjevima razvijenosti pojedinih podfunkcija u poduzećima različitog podrijetla vlasništva.
2. Utvrđene su razlike u kvaliteti realizacije pojedinih podfunkcija u poduzećima različitog podrijetla vlasništva.
3. Utvrđene su razlike u stupnju važnosti pojedinih podfunkcija u poduzećima različitog podrijetla vlasništva.
4. Utvrđene su razlike u stupnju zadovoljstva menadžera za LJR razvojem podfunkcija ULJR-a u poduzećima različitog podrijetla vlasništva.

Unatoč doprinosima predmetnog istraživanja literaturi, potrebno je navesti i njegova ograničenja. Prvo je ograničenje spremnost menadžera LJR-a za

popunjavanjem anketnog upitnika. Spomenuto ograničenje ne umanjuje važnost rezultata ovog rada. Iako je stopa povrata anketnih upitnika 21,29%, što omogućuje korištenje složenijim tehnikama, analize i dalje treba biti svjestan da je uzorak istraživanja samo dio cjelokupne populacije.

Drugo ograničenje odnosi se na problem subjektivnosti, tj. načina prikupljanja podataka. Pitanje samoprocjene prilikom popunjavanja ankete može se smatrati problematičnim jer menadžeri svoj rad ocjenjuju boljim od stvarnog, što može dovesti do prikupljanja netočnih podataka. Nadalje, ograničenje vezano za empirijske podatke odnosi se na činjenicu da je istraživanje provedeno među menadžerima LJR-a te uvelike ovisi o točnosti njihovih percepcija, što bi se moglo poboljšati anketiranjem ili intervjuiranjem drugih menadžera ili zaposlenika.

Buduća istraživanja trebaju uključiti i nove dimenzije mjerenja, kao što je djelatnost poduzeća ili utjecaj digitalizacije, kao suvremeni aspekt poslovanja ULJR-a, te se mogu razvijati i nadopunjavati novim kvalitativnim pokazateljima ULJR-a.

**Doprinosi autora:** Konceptualizacija: M. B. I. i I. T.; metodologija: M. B. I.; software: M. B. I.; validacija: M. B. I. i I. T.; formalna analiza: M. B. I.; istraživanje: M. B. I.; resursi: M. B. I.; čuvanje podataka: M. B. I.; pisanje – priprema izvorne radne verzije: M. B. I. i I. T.; pisanje – pregled & priređivanje: M. B. I. i I. T.; vizualizacija: M. B. I. i I. T.; nadzor: I. T.

**Financiranje:** Istraživanje prikazano u rukopisu nije dobilo nikakva sredstva iz vanjskih izvora financiranja.

**Sukob interesa:** Nema.

## LITERATURA

Ahmad, M., Allen, M. M. C., Raziq, M. M. & Rehman, W. (ur.) (2019). Converging HRM practices? A comparison of high performance work system practices in MNC subsidiaries and domestic firms in Pakistan. *Employee Relations*, 41 (5), 931-948. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2018-0021>

Alili, M. Z. (2018). Do foreign-owned firms provide more formal training than their domestic counterparts?. *European Journal of Sustainable Development*, 7, 302-316. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p302>

Azzam, I., Fouad, J., & Ghosh, D. K. (2013). Foreign Ownership and Financial Performance: Evidence from Egypt. *International Journal of Business*, 18 (3), 232-254.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.

Barišić, A. F., Karoliny, M., Csapó, K., & Poór, J. (2012). Human resource management issues and challenges in foreign owned companies: Central and Eastern Europe. Selye János University, Komárno, Slovakia.

Barišić, A. F., & Poór, J. (2012). HRM in Transition in Croatian Subsidiaries of MNCs in Line with Central And Eastern European Survey. *Zagreb International Review of Economics & Business*, SCI (1), 1-18.

- Bellante, D., & Link, A. (1981). Are Public Sector Workers More Risk Averse Than Private Sector Workers?. *Industrial and Labor Relations Review*, 34 (3), 408-412. <https://doi.org/10.1177/001979398103400307>; <https://doi.org/10.2307/2522787>
- Berber, N., & Slavić, A. (2016). Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13 (3), 207-225. <https://doi.org/10.12700/APH.13.3.2016.3.12>
- Björkman, I., Budhwar, P., Smale, A., & Sumelius, J. (2008). Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 964-978. <https://doi.org/10.1080/09585190801994180>
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). The Organization of Firms across Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127, 1663-1705. <https://doi.org/10.1093/qje/qje029>
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of public personnel administration*, 40 (1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Bolfek, B., & Sigurnjak, L. (2011). *Poduzetništvo*. Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod.
- Brodarić Ivačić, M. (2021). *Oblik vlasništva poduzeća kao odrednica uspješnosti upravljanja ljudskim resursima* (Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet Split).
- Buble, M. (2000). *Management*. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet Split.
- Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34 (4), 339-347. <https://doi.org/10.2307/975244>
- Budhwar, P. (2012). Management of human resources in foreign firms operating in India: The role of HR in country-specific headquarters. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2514-2531. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.668404>
- Bule, M., & Čudina, A. (2020). Inozemna izravna vlasnička ulaganja i premija stranog vlasništva: slučaj Hrvatske. *Istraživanja*, 1 (55), HNB.
- Daley, D. M., & Vasu M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35 (2), 157-167. <https://doi.org/10.1177/0275074004272846>
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of human resources management*. John Wiley & Sons, U. S. A.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. 13th ed. Pearson Education LTD, Harlow.
- Dimelis, S., & Louri, H. (2002). Foreign ownership and production efficiency: A quantile regression analysis. *Oxford Economic Papers*, 54, 449-469. <https://doi.org/10.1093/oep/54.3.449>
- Državni zavod za statistiku, DSZ, 2021.
- Gelubcke, J. P. W. (2013). The performance of foreign affiliates in German manufacturing: Evidence from a new database. *Review of World Economics*, 149, 151-182. <https://doi.org/10.1007/s10290-012-0142-1>
- Horvat, Đ., & Tintor, Ž. (2006). *Poduzetnička ekonomija*. Trgovačka akademija, Zagreb.
- Islam, M. S., Hossain, M. K., & Hossain, I. (2024). A case study on HRM practices in private conventional and Islamic Shariah-based banks: A Bangladesh perspective. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 12 (3), 11-24. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v12.i3.2024.5522>
- Jambrek, I., & Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206.

- Jiang, K., Hu, J., & Yang, B. (2021). HRM practices and organizational performance: Evidence from foreign and domestic firms in Europe. *European Management Journal*, 39 (6), 825-836.
- Khawar, M. (2003). Productivity and Foreign Direct Investment: Evidence from Mexico. *Journal of Economic Studies*, 30 (1), 66-76. <https://doi.org/10.1108/014435803104552778>
- Koch, M., & Smolka, M. (2019). Foreign ownership and skill-biased technological change. *Journal of International Economics*, 118, 84-104. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.01.017>
- Konings, J. (2001.). The Effects of Foreign Direct Investment on Domestic Firm. *Economics of Transition*, 9 (3), 619-633. <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00091>
- Lindemanis, M., Loze, A., & Pajuste, A. (2019). The effect of domestic to foreign ownership change on firm performance in Europe. *International Review of Financial Analysis*, 101341. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.04.004>
- Maier, M., & Lakens, D. (2022). Justify Your Alpha: A Primer on Two Practical Approaches. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 5 (1). <https://doi.org/10.1177/25152459221080396>
- Mızrak, F. (2023). A comparative analysis of domestic vs. international human resources management (HRM). U Gope, S., Shah, A., & Chahal, A. S. (ur.), *Enhancing Employee Engagement and Productivity in the Post-Pandemic Multigenerational Workforce* (pp. 48-65). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9172-0.ch004>
- Murray, M. A. (1975). Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay. *Public Administration Review*, 35 (4), 364-371. <https://doi.org/10.2307/974538>
- Newbury, W., Gardberg, N. A., & Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37, 666-686. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400218>
- Nutt, N. (2005). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of public administration research and theory*, 16, 289-318. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui041>
- Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2012). Language policies and practices in wholly owned foreign subsidiaries: A recontextualization perspective. *Journal of International Business Studies*, 43, 808-833. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.28>
- Peltokorpi V., & Froese FJ. (2025). Recruitment Sources and Retention Outcomes in Domestic and Foreign-Owned Firms in Japan: A Human Capital Perspective. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12605>
- Pološki, N. (2003). *Kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća* (Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet Zagreb).
- Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46 (4), 535-559. <https://doi.org/10.1002/hrm.20181>
- Raspor, S. (2012). *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji* (Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija).
- Raymond, H., Hollenback, J., Gerhard, B., & Wright, R. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate d. o. o., Zagreb.
- Reichel, A., & Mayrhofer, W. (2006). Saving faith? The merit of subjective form performance measures – a methodological contribution to HRM – firm performance debate. *HRM – Between performance and employees, Proceedings from the HRM conference in Helsinki*, November 16, 2006, 33-48.

Schumm, W. R., Webb, F. J., Castelo, C. S. et al (2013). Highlights from 30+ Years of Research on Statistical Significance Levels. *Psychological Reports*, 112 (2), 577-592. <https://doi.org/10.2466/09.02.PR0.112.2.577-577>

Stor, M. (2023). *Human resources management in multinational companies: A Central European perspective*. Routledge Advances in Management and Business Studies. <https://doi.org/10.4324/9781003357087>

Tadić, I. (2011). *Utjecaj stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća* (Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet).

Učur, M. Đ. (2008). Zaštita osobe u radnom odnosu od načela do realizacije. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (1), 1-24.

Udruženje stranih ulagača u Hrvatskoj (FICC) (2024). Konkurentnost Hrvatske nakon dovršetka procesa europskih Integracija: novo poglavlje. Kerschhoffset d. o. o., Zagreb.

Zhang, A., Zhang, Y., & Zhao, R. (2003). A study of the R&D efficiency and productivity of Chinese firms. *Journal of Comparative Economics*, 31, 444-464. [https://doi.org/10.1016/S0147-5967\(03\)00055-6](https://doi.org/10.1016/S0147-5967(03)00055-6)

Vučur, G. (2017). Analysis of the relationship between outsourcing and human resources management (HRM) in hotel companies. *Ekonomika misao i praksa*, 2, 897-918.

Walsh, J. (2001). Human resource management in foreign-owned workplaces: Evidence from Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (3), 425-444. <https://doi.org/10.1080/713769630>

Žunić-Kovačević, N. (2008). Problemi financiranja krupne gospodarske urbane infrastrukture – o financiranju javnih poduzeća. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 8 (1), 205-228.

## PRILOG

### Prilog 1. Anketni upitnik

#### **B) PODACI O POSLOVIMA SLUŽBE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

B.5. Ocijenite (ocjenom 1-5) u kojoj mjeri je razvijena pojedina podfunkcija upravljanja ljudskim resursima unutar službe ULJR-a poduzeća. (1 – nije razvijena, 3 – prosječno je razvijena, 5 – potpuno je razvijena). Upisati X u polje s odgovarajućom ocjenom.

<b>PODFUNKCIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Analiza i dizajniranje radnih mjesta					
Planiranje ljudskih resursa					
Regrutiranje ljudskih resursa					
Selekcija ljudskih resursa					
Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa					
Motivacija					
Procjena performansi					
Kompenzacijski sustav					
Radni odnosi					
Zaštita zaposlenih					

B.6. Ocijenite (ocjenom 1 – 5) kvalitetu realizacije pojedine aktivnosti unutar pojedine podfunkcije upravljanja ljudskim resursima službe ULJR-a. (1 – potpuno nekvalitetna, 3 – djelomično kvalitetna, 5 – potpuno kvalitetna).

<b>AKTIVNOSTI PODFUNKCIJA ULJR-A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Analiza i dizajniranje radnih mjesta					
Postojeći opisi radnih mjesta					
Definirani zadaci zaposlenika					
Definirani očekivani rezultati zaposlenika					
Dizajniranje radnih mjesta prema potrebama posla					
<b>Planiranje ljudskih resursa</b>					
Usklađivanje individualnih potreba s potrebama poduzeća					
Kratkoročno planiranje (do 1 godine)					
Srednjoročno planiranje (1 – 5 godina)					
Dugoročno planiranje (5 i više godina)					
Regrutiranje ljudskih resursa					
Postojanje baza podataka potencijalnih zaposlenika					

Unutarnji izvori pribavljanja (baze podataka zaposlenika)						
Vanjski izvori pribavljanja (korištenje različitim medijima, agencijama za zapošljavanje...)						
Elektronsko regrutiranje (internet, mrežne stranice, društvene mreže...)						
Selekcija ljudskih resursa						
Intervjui						
Testovi (psihologijski, znanja)						
Standardni izvori (životopisi, prijave...)						
Drugi oblici selekcijskih tehnika						
Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa						
Orijentacijski programi za novozaposlene						
Tečajevi (informatika, jezici, različite vještine)						
Daljnje obrazovanje zaposlenika						
Trening zaposlenika						
Motivacija						
Interno napredovanje zaposlenika						
Sudjelovanje zaposlenika u određenim razinama odlučivanja						
Novčani oblici motivacije						
Nenovčane beneficije						
Procjena performansi						
Procjena rezultata na temelju objektivnih pokazatelja						
Povratna informacija zaposleniku nakon ostvarene procjene						
Rezultati procjene koriste se za zamjene i unapređenja zaposlenika, obuku, isplatu kompenzacija...						
Procjene se koriste za sve razine zaposlenika						
Kompenzacijski sustav						
Stimulativno plaćanje (za ostvarene rezultate rada)						
Naknade plaće (bolovanje, godišnji odmori, dopusti...)						
Dodaci na plaće (za rad u otežanim i nestandardnim uvjetima rada)						
Udio u dobiti (fin. sudjelovanje zaposlenih)						
Radni odnosi						
Postojanje kolektivnog ugovora						
Postojanje pravilnika o radu						
Praćenje propisa iz radnog prava						
Kolektivno pregovaranje i suradnja sa sindikatima						
Zaštita zaposlenih						
Obveze (mirovinsko, zdravstveno osiguranje...)						
Zaštita na radu						
Zaštita posebnih kategorija zaposlenika						
Socijalna zaštita zaposlenih						

B.7. Ocijenite (ocjenom 1 – 5) koliko je pojedina podfunkcija službe ULJR-a poduzeća značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. (1 – nije nimalo značajna; 3 – djelomično je značajna; 5 – maksimalno je značajna)

<b>PODFUNKCIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Analiza i dizajniranje radnih mjesta					
Planiranje ljudskih resursa					
Regrutiranje ljudskih resursa					
Selekcija ljudskih resursa					
Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa					
Motivacija					
Procjena performansi					
Kompenzacijski sustav					
Radni odnosi					
Zaštita zaposlenih					

B.8. Ocijenite (ocjenom 1 – 5) Vaše osobno zadovoljstvo stupnjem razvoja pojedine podfunkcije službe ULJR-a poduzeća. (1 – potpuno nezadovoljan/na, 3 – prosječno zadovoljan/na, 5 – potpuno zadovoljan/na)

<b>PODFUNKCIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Analiza i dizajniranje radnih mjesta					
Planiranje ljudskih resursa					
Regrutiranje ljudskih resursa					
Selekcija ljudskih resursa					
Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa					
Motivacija					
Procjena performansi					
Kompenzacijski sustav					
Radni odnosi					
Zaštita zaposlenih					

***Marina Brodarić Ivačić, PhD***

Head of General Services  
Brodospas d. d.  
E-mail: marina.brodaric@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4201-8063>

***Ivana Tadić, PhD***

Full Professor  
Faculty of Economics, Business and Tourism  
E-mail: itadic@efst.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2001-8510>

## **ANALYSIS OF THE FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FOREIGN-OWNED AND DOMESTICALLY OWNED PRIVATE COMPANIES**

***Abstract***

*The study analyses the function of human resource management (HRM) in private companies in the Republic of Croatia, including both foreign and domestically owned companies, based on a sample of 130 large and medium-sized enterprises. The core areas of the research include analysing the development of individual HRM sub-functions, analysing the quality of the implementation of individual activities within a particular HRM sub-function, the importance of individual HRM sub-functions for the business success of the company and the personal satisfaction of HRM managers with the development of individual HRM sub-functions. The aim of this paper is to show how the quality of the HRM function in Croatian companies varies depending on the origin of the company owners. The analysed and statistically processed data, which were collected through a questionnaire from the interviewed HRM managers, reveal both similarities and differences in the HRM function in foreign-owned and domestically owned companies in the Republic of Croatia. It is concluded that the degree of development of individual HRM sub-functions, the quality of implementation of individual activities within a particular HRM sub-function, the degree of importance of individual HRM sub-functions, and the degree of HR managers' satisfaction with the development of HRM sub-functions are higher in foreign-owned private companies than in domestically owned private companies.*

***Keywords:* human resource management, human resource management functions, forms of corporate ownership, foreign and domestic ownership**

***JEL classification:* M54, J24, L25**