



Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet
Niš, 28. jun 2024.

XXIX Naučni skup
REGIONALNI RAZVOJ I DEMOGRAFSKI TOKOVI
ZEMALJA JUGOISTOČNE EVROPE

KOMPENZACIONI SISTEM U ZAPADNOJ EVROPI: KOMPARATIVNA ANALIZA

redovni profesor, dr Marija Radosavljević*

redovni profesor, dr Biljana Đorđević*

asistent, MSc Sandra Milanović Zbiljić*

Rezime: Rad istražuje razlike u zaradama zaposlenih na različitim pozicijama u izabranim zapadnoevropskim zemljama. On pruža dubinsko poređenje trendova plata tokom 2023. i 2024. godine, naglašavajući regionalne varijacije i uobičajene prakse. Studija ispituje faktore koji utiču na kompenzaciju, kao što su ekonomski uslovi, dinamika tržišta rada i regulatorni okviri. Ključni rezultati otkrivaju značajne razlike u zaradama između zemalja, vođene kulturnim, ekonomskim i zakonodavnim kontekstom. Analiza takođe govori o uticaju ovih sistema zarada na zadovoljstvo zaposlenih, a time i nameru za napuštanjem organizacije. Upoređujući pristupe različitim zemalja, rad nudi vredne uvide za multinacionalne organizacije koje žele da usaglase svoje sisteme kompenzacija zaposlenima uz poštovanje lokalnih praksi. Konačno, studija naglašava važnost planiranja efikasnih i konkurentnih sistema kompenzacije na raznolikom i dinamičnom evropskom tržištu.

Ključne reči: kompenzacioni sistem, zaposleni, komparativna analiza.

1. Uvod

Na plate zaposlenih u Zapadnoj Evropi utiču različiti faktori, uključujući ekonomsku snagu, regulativu tržišta rada i praksu kolektivnog pregovaranja. Zemlje kao što su Nemačka, Francuska i Holandija generalno nude veće plate zbog svoje snažne ekonomije i jake zaštite radnika (Hölscher, Perugini, & Pompei, 2011). Na primer, nemački industrijski sektor i visokokvalifikovana radna snaga doprinose konkurentnim platama, dok

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Srbija; ORCID: 0000-0002-5889-4225; marija.radosavljevic@eknfak.ni.ac.rs

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Srbija; ORCID: 0000-0001-7148-4821; biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Srbija; ORCID: 0000-0002-0582-045X; sandra.milanovic@eknfak.ni.ac.rs

sveobuhvatni francuski zakoni o radu obezbeđuju pravednu platu i beneficije. Na uzorku visokorazvijenih zemalja Zapadne Evrope u kojima viši nivoi produktivnosti rada, kao i visoki nivoi tehnološkog razvoja, dovode do povećanja produktivnosti rada, praćenog nižim povećanjem naknade za radnike (Trenovski et al., 2023). Nasuprot tome, zemlje poput Španije, Portugala i Grčke imaju niže prosečne plate. Ove zemlje su se suočile sa ekonomskim izazovima i višom stopom nezaposlenosti, što je uticalo na nivoe plata.

Kolektivno pregovaranje igra značajnu ulogu u određivanju plata širom Zapadne Evrope. Jaki sindikati pregovaraju sa poslodavcima kako bi osigurali veće plate, bolje uslove rada i dodatne beneficije za zaposlene (Heyes, 2007). Ovo je posebno evidentno u zemljama poput Švedske i Danske, gde kolektivni ugovori pokrivaju veliki deo radne snage.

Zakoni o minimalnoj plati su još jedan kritični faktor u određivanju plate. Većina zapadnoevropskih zemalja ima zakonom propisane minimalne plate, osiguravajući osnovni nivo prihoda za sve radnike (Rycx, & Kampelmann, 2012). Ove minimalne zarade se redovno prilagođavaju kako bi odražavale inflaciju i promene u troškovima života, što doprinosi relativno visokom životnom standardu (Picot, 2023).

Iako postoje regionalni dispariteti, Zapadnu Evropu karakterišu relativno visoke plate i sveobuhvatna zaštita radne snage koja doprinosi dobrobiti i sigurnosti njene radne snage. Cilj rada jeste da komparativnim prikazom kretanja povećanja zarada u odabranim zemljama Zapadne Evrope tokom 2023. godine ukaže na njihovu usklađenost sa kretanjem stope inflacije u istim zemljama. Sekundarni cilj rada jeste i da ukaže na značaj planiranja povećanja zarada kao jednog od bitnih preduslova uspešnog sistema nagrađivanja zaposlenih.

2. Komparativna analiza kretanja zarada u Zapadnoj Evropi u 2023. godini

Metodologija istraživanja. Za potrebe istraživanja korišćeni su sekundarni podaci koji su rezultat ankete sprovedene od strane kompanije Korn Ferry, kao i zvanični podaci Eurostata o kretanju inflacije u izabranim zemljama Zapadne Evrope. Pomenuta anketa uključuje informacije od 2.608 pojedinaca iz 94 zemlje anketiranih u okviru procesa prikupljanja podataka za potrebe usluga koje pruža kompanija *Korn Ferry*. Uključene organizacije razlikuju se po veličini, geografskoj lokaciji i vrsti vlasništva. Većina ispitanika su profesionalci u oblasti upravljanja ljudskim resursima, uključujući i one koji su specijalizovani za koncept ukupnog sistema nagrađivanja zaposlenih, poslovne partnere iz oblasti upravljanja ljudskim resursima i lidere u ovoj oblasti. Tabelarnim i grafičkim prikazom podataka izvršena je komparativna analiza kretanja zarada u Zapadnoj Evropi u 2023. godini.

Rezultati istraživanja. Većina anketiranih organizacija, 70%, izvršila je u toku 2023. godine povećanje zarada svojih zaposlenih. Ostatak od 30% kompanija je izjavio da planira povećanje zarada zaposlenih, ali nisu to učinili do momenta dostavljanja podataka.

U tabeli 1 biće prikazano planirano procentualno povećanje plata u izabranim zemljama Zapadne Evrope u toku 2023. godine.

Tabela 1. Planirano povećanje plata u Zapadnoj Evropi za 2023. godinu (u %)

Kompenzacioni sistem u Zapadnoj Evropi: komparativna analiza

Zemlja	Prosek	Medijana	Izvršni/Senior menadžment	Srednji nivo menadžmenta	Supervizor/Junior	Operativni radnik
Belgija	4,4	4,8	5,0	5,0	4,5	4,5
Austrija	6,7	6,6	5,0	6,6	6,9	7,7
Holandija	4,9	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Portugal	4,1	4,6	4,2	5,0	5,0	4,2
Ujedinjeno Kraljevstvo	5,2	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Francuska	4,6	4,7	4,5	4,8	5,0	4,5
Španija	-	-	-	-	-	-
Nemačka	3,8	4,2	3,8	4,0	4,5	4,5
Švedska	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Irska	3,1	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Danska	4,1	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Norveška	5,3	4,0	3,9	4,0	4,4	3,8
Italija	-	-	-	-	-	-
Finska	3,7	3,6	3,5	4,0	3,5	3,5
Švajcarska	2,6	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Izvor: Korn Ferry (2023). *Global Total Rewards Pulse Survey*.

Prethodna tabela pokazuje da je planirano prosečno povećanje zarada za 2023. godinu u Austriji (6,7%) bilo ubedljivo najveće među analiziranim zemljama Zapadne Evrope, kako ukupno, tako i po pozicijama. Nakon ove zemlje slede Norveška i Ujedinjeno Kraljevstvo sa po 5,3% i 5,2%, respektivno. Najmanje povećanje predviđeno je u Švajcarskoj i ono je targetirano na 2,6% za 2023. godinu.

U tabeli 2 biće prikazano stvarno procentualno povećanje plata u izabranim zemljama Zapadne Evrope u toku 2023. godine i stopa inflacije u tim zemljama za isti period.

Tabela 2. Stvarno povećanje plata u Zapadnoj Evropi za 2023. godinu (u %)

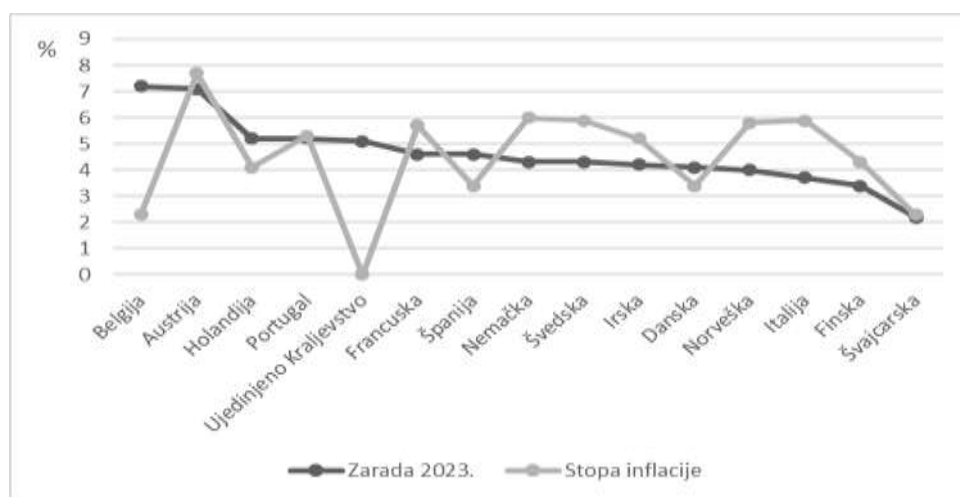
Zemlja	Medijana	Godišnji indeks potrošačkih cena	Izvršni/Senior menadžment	Srednji nivo menadžmenta	Supervizor/Junior	Operativni radnik
Belgija	7,2	2,3	7,2	7,4	7,0	7,0
Austrija	7,1	7,7	7,1	7,1	6,9	7,4
Holandija	5,2	4,1	5,0	5,0	5,4	5,5
Portugal	5,2	5,3	4,1	5,0	5,5	6,0
Ujedinjeno Kraljevstvo	5,1	-	5,0	5,0	5,1	5,4
Francuska	4,6	5,7	4,0	4,5	4,9	5,0
Španija	4,6	3,4	4,5	5,0	4,5	4,2
Nemačka	4,3	6,0	4,0	4,5	4,5	4,3
Švedska	4,3	5,9	3,9	4,4	4,4	4,4
Irska	4,2	5,2	4,9	3,9	4,1	4,0
Danska	4,1	3,4	4,0	4,0	4,1	4,1
Norveška	4,0	5,8	3,9	4,0	4,0	3,9
Italija	3,7	5,9	3,5	3,8	3,8	3,6
Finska	3,4	4,3	3,0	4,0	4,0	4,0
Švajcarska	2,2	2,3	2,3	2,2	2,2	2,1

Izvor: Korn Ferry (2023). *Global Total Rewards Pulse Survey*; Eurostat (2024). *Eurostat database*.

U prethodnoj tabeli primećuje se da je najveće procentualno prosečno povećanje zarada zabeleženo u Belgiji i Austriji i to 7,2 i 7,1%, respektivno. Najniže povećanje zarada imali su zaposleni u Švajcarskoj (2,2%) i Finskoj (3,4%). Posmatrano prema pozicijama, izvršni/senior menadžeri, srednji nivo menadžmenta, supervizori, juniori i operativni radnici imali su sličnu dinamiku kretanja povećanja zarada kao na globalnom nivou svoje zemlje. Tako su u Belgiji i Austriji zabeležena najveća povećanja zarada po svim pozicijama, a najmanja prosečna povećanje zarada po pozicijama u Švajcarskoj.

Ukoliko u analizu uključimo i podatke o godišnjem indeksu kretanja potrošačkih cena, može se zaključiti da je u nekim zemljama stopa inflacije bila značajno viša kao što je to slučaj u Austriji (7,7%), dok je u Švajcarskoj i Belgiji ona bila svega 2,3%. Radi lakšeg poređenja kretanja zarada i inflacije u izabranim zemljama Zapadne Evrope, u nastavku je dat grafički prikaz ove dve varijable.

Slika 1: Uporedni pregled povećanja zarade i stope inflacije u zemljama Zapadne Evrope (u %)



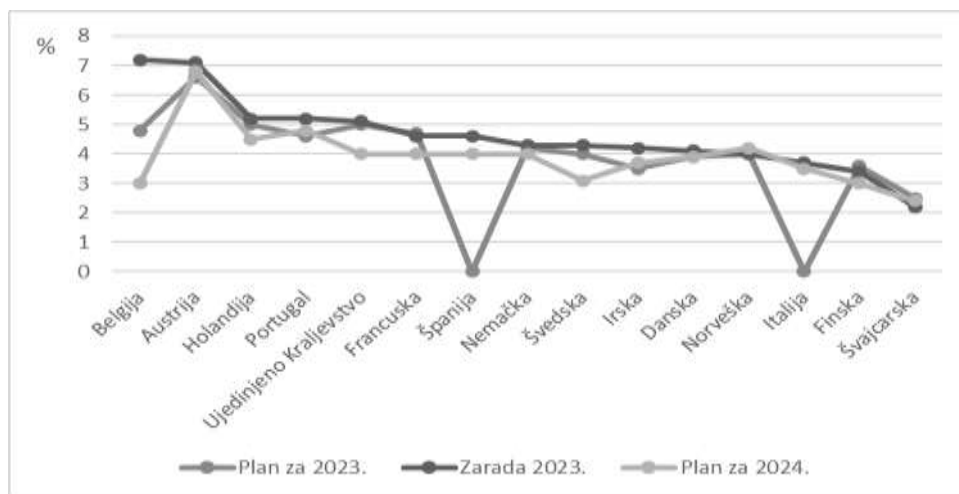
Izvor: Prikaz autora

Slika 1 pokazuje da u nekim zemljama kao što su Portugal i Švajcarska, povećanje zarada zaposlenih pratilo je stopu inflacije u toj godini. Međutim, nisu retke zemlje u kojima je povećanje zarada bilo disproporcionalno promeni potrošačkih cena u toj godini. Tako je u Belgiji zabeleženo odstupanje u korist zarada koje porasle 7,2%, dok je stopa inflacije bila svega 2,3%. Suprotan slučaj je bio Nemačkoj, Švedskoj i Italiji gde je zabeležena viša stopa inflacije od procentualnog povećanja zarada zaposlenih.

Na slici 2 biće prikazano planirano procentualno povećanje plata u izabranim zemljama Zapadne Evrope u toku 2023. i 2024. godine, kao i stvarno povećanje plata tokom 2023. godine.

Kompensacioni sistem u Zapadnoj Evropi: komparativna analiza

Slika 2. Uporedni pregled planiranog i stvarnog povećanja zarade u zemljama Zapadne Evrope (u %) za 2023. i 2024. godinu (u %)



Izvor: Prikaz autora

Slika 2 pokazuje da su kompanije u Austriji, Nemačkoj, Danskoj, Norveškoj, Italiji i Švajcarskoj te koje su adekvatno predvidele povećanje zarada svojih radnika i to učinile u skladu sa planom. Predviđanja kretanja zarada za 2024. godinu su u tim zemljama na sličnom nivou kao i u 2023. godini. Ostale zemlje Zapadne Evrope su premašile planirano povećanje zarada i povećale zarade radnicima više od planiranog. Iako su nadmašile plan, povećanje zarada radnicima nije bilo usklađeno sa inflacijom iste godine. Takav je slučaj Italije gde su kompanije ostvarile planirano povećanje zarada, ali ono nije bilo usklađeno sa stopom inflacije.

3. Zaključak

Na osnovu prethodne komparativne analize sekundarnih podataka o kretanju zarada u odabranim zemljama Zapadne Evrope tokom 2023. godine, ukazano je na značaj usklađenog kretanja povećanja zarada zaposlenih sa stopom inflacije u toj zemlji. Na taj način obezbeđuje se standard zaposlenih, ali i utiče na smanjenje želje za napuštanjem organizacije usled nezadovoljstva zaradom kao jednog aspekta zadovoljstva poslom.

Planiranje povećanja plata je ključno za uspešan sistem nagrađivanja zaposlenih. Redovne, dobro planirane povećanja plate ne samo da prepoznaju i nagrađuju doprinose zaposlenih, već i povećavaju zadovoljstvo poslom i lojalnost. Ovaj proaktivni pristup pomaže privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata, podstičući motivisanu i produktivnu radnu snagu. Pored toga, osigurava konkurentnu nadoknadu usklađenu sa tržišnim standardima, smanjujući promet i povezane troškove zapošljavanja. Strateško planiranje plata takođe podržava transparentno napredovanje u karijeri, podstičući profesionalni rast i razvoj. Na kraju krajeva, promišljena povećanja plata su ključna za održavanje pozitivne organizacione kulture, koja omogućava dugoročni uspeh i stabilnost i za zaposlene i za kompaniju.

Zahvalnica:

- Rad je rezultat istraživanja po osnovu obaveza iz Ugovora o prenosu sredstava za finansiranje naučnoistraživačkog rada u 2024. godini (matični broj 451-03-65/2024-03), potpisanog između Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije i Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu.
- Ovo istraživanje je deo projekta 101120390 - USE IPM - HORIZON-WIDERA-2022-TALENTS-03-01 koji finansira Evropska unija. Izneti stavovi i mišljenja su, međutim, samo stavovi autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za istraživanje. Ni Evropska unija ni Evropska izvršna agencija za istraživanje ne mogu biti odgovorne za njih.

Literatura

- Eurostat (2024). Eurostat database. Preuzeto sa: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>, pristupljeno 20.5.2024.
- Heyes, J. (2007). Training, social dialogue and collective bargaining in Western Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 28(2), 239-258.
- Hölscher, J., Perugini, C., & Pompei, F. (2011). Wage inequality, labour market flexibility and duality in Eastern and Western Europe. *Post-communist economies*, 23(3), 271-310.
- Korn Ferry (2023). Global Total Rewards Pulse Survey.
- Picot, G. (2023). Minimum wages: by collective bargaining and by law. In *Handbook of Labour Market Policy in Advanced Democracies* (pp. 234-248). Edward Elgar Publishing.
- Rycx, F., & Kampelmann, S. (2012). Who earns minimum wages in Europe. *New evidence based on household surveys*.
- Trenovski, B., Gligorić, D., Kozheski, K., & Merdzan, G. (2023). Do Wages Reflect Growth Productivity—Comparing the European East and West?. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 25(4), 683-699.

**COMPENSATION SYSTEM IN WESTERN EUROPE:
COMPARATIVE ANALYSIS**

Abstract: *The paper investigates the differences in earnings of employees in different positions in selected Western European countries. It provides an in-depth comparison of salary trends during 2023 and 2024, highlighting regional variations and common practices. The study examines factors that affect compensation, such as economic conditions, labor market dynamics and regulatory frameworks. Key results reveal significant differences in earnings between countries, driven by cultural, economic and legislative contexts. The analysis also talks about the impact of these salary systems on employee satisfaction, and thus the intention to leave the organization. By comparing the approaches of different countries, the paper offers valuable insights for multinational organizations seeking to harmonize their employee*

Kompenzacioni sistem u Zapadnoj Evropi: komparativna analiza

compensation systems while respecting local practices. Finally, the study highlights the importance of planning effective and competitive compensation systems in a diverse and dynamic European market.

Key words: *compensation system, employees, comparative analysis.*