

# **PROMENE U SISTEMU KOMPENZACIJA LJUDSKIH RESURSA U EVROPSKIM KOMPANIJAMA – NA OSNOVU ANALIZE REZULTATA CRANET ISTRAŽIVANJA**

**Gizela Štangl Šušnjar**, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici

**Agneš Slavić**, docent Ekonomskog fakulteta u Subotici

U periodu turbulentnih promena i ekonomsko-finansijske krize produktivni, kreativni i odani radnici predstavljaju važan faktor uspeha svake organizacije. Utvrđivanje sistema zarada kao ključna aktivnost upravljanja ljudskim resursima bitno utiče na ponašanje ljudi na radnom mestu. U periodu krize određivanje visine osnovne zarade, raznih dodataka, kao i odabir adekvatne metode stimulacije i ponude beneficije dobija poseban značaj. Cilj rada je da prikaže osnovne elemente sistema kompenzacije u dvadeset evropskih zemalja na osnovu Cranet istraživanja sprovedene 2005. godine i u periodu od 2008-2010. godine. Cranet je međunarodna organizacija za komparativna istraživanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. Srbija, odnosno Ekonomski fakultet u Subotici je član ove organizacije od 2008. godine kada je i terensko istraživanje pomoću upitnika sprovedeno kod nas. U radu će biti prezentovani podaci vezano za primarnu odgovornost za kompenzacije, podaci o udelu troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja, o načinu određivanja zarade, o elementima stimulacije i beneficije. Raspoloživi podaci za 2005. godinu i period 2008-10. godine biće obrađeni deskriptivnim statističkim metodama i grafički prikazani. Ukazivanje na trendove, na sličnosti i razlike u elementima sistema kompenzacija u posmatраних dvadeset evropskih zemalja poslužiće kao značajna informacija menadžerima ljudskih resursa za izradu adekvatnog sistema zarade, stimulacije i beneficije. Menadžeri multinacionalnih kompanija dobijene rezultate mogu koristiti u toku izrade specifičnih strategija u posmatраних dvadeset zemalja.

Ključne reči: kompenzacije, zarade, stimulacije, beneficije, upravljanje ljudskim resursima, Cranet, Evropa

## **Razvoj sistema kompenzacija**

Izgradnja sistema kompenzacije kao glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima (HRM) obuhvata novčana davanja radnicima radi istovremenog ostvarivanja strateških ciljeva organizacije i potrebe zaposlenih. Kompenzacije se sastoje od osnovne zarade sa raznim dodacima, od stimulatívne zarade, koja se formira na individualnom, grupnom ili organizacionom nivou kao i od beneficija koje se odnose na materijalna i nematerijalna davanja radnicima.

Stone (2011) ističe da novac igra kompleksnu ulogu u motivaciji pojedinaca. Novac omogućava zadovoljenje većine potreba, a on je istovremeno i simbol dostignuća, priznanja i statusa. Materijalna davanja kao motivator, koji se najviše koristi u organizaciji govori o tome koliko cene radnikov doprinos u ostvarivanju ciljeva organizacije. Zaposleni često upoređuju svoje kompenzacije sa primanjima drugih i tako formiraju sopstveno zadovoljstvo i učinak. (str.437)

Šušnjar (2005) ističe da „zarada predstavlja sedmičnu ili mesečnu naknadu koja čini najveći deo kompenzacija zaposlenih za njihov rad.“ (str. 314) Sistem zarada se obično sastoji iz sledećih elemenata: osnovna zarada, dodatak, naknada, premije i davanja za prekovremeni rad. U većini organizacija koriste se tradicionalni sistemi zarada, kao što je seniorstvo, kriva satnica i platni razredi. Alternativni sistemi zarada obuhvataju plaćanje na osnovu proizvodnih sposobnosti, kompetencioni model i integraciju platnih razreda.

Stimulativni sistem zarada predstavlja nagrađivanje nadprosečnog učinka zaposlenog. Osnova ovog elementa kompenzacija jeste adekvatno sprovedena procena radne uspešnosti zaposlenih. Preduzeća mogu koristiti razne metode individualne, grupe i organizacione stimulacije. Stimulacija pojedinaca obično obuhvata plaćanje po jedinici proizvoda, stimulisanje uštede vremena, nagrađivanje inovativnosti i individualne bonuse. Kod grupe stimulacije uzima se u obzir učinak cele grupe a ne pojedinačnih članova. Stimulacija na nivou organizacije podrazumeva nagrađivanje svih zaposlenih za postignut učinak organizacije. Najčešće korišćene metode obuhvataju podelu profita, akcionarstvo i podelu ciljeva.

Razvoj sistema kompenzacije je važna aktivnost svake organizacije. Po Armstrongu (2007) ona počinje sa analizom strategije poslovanja. Na osnovu toga se formuliše HRM strategija preduzeća. Uzimajući u obzir postojeću HRM strategiju, politiku i praksu nagrađivanja, kao i potrebe svih stejkholdera kompanije razvija se strategija kompenzacija i definišu se ključni principi nagrađivanja. Na osnovu konsultacija sa menadžmentom i zaposlenima priprema se plan kompenzacija. Nakon finalnih komunikacija sa svim zaposlenima počinje implementacija razvijenog sistema kompenzacija, koji se po potrebi preispituje i modifikuje. (str. 651)

Ciljeve kompenzacija autori Milkovich i Newman (1999) klasifikuju u tri grupe: efikasnost, jednakost i pridržavanje zakonskih okvira. Efikasnost sistema kompenzacija obuhvata takav sistem, koji će poboljšati učinak radnika, kvalitet proizvoda i zadovoljstvo potrošača uz istovremenu kontrolu troškova radne snage. Jednakost je ključna pretpostavka sistema kompenzacija koja uzima u obzir i doprinos odnosno učinak zaposlenih ali i njihove potrebe nudeći transparentan sistem kompenzacija za svakoga. Kod izgradnje sistema zarada potrebno je uzeti u obzir i zakonske odredbe. Kako se zakonska regulativa relativno često menja, i sistem kompenzacija se kontinualno modifikuje i usaglašava se sa važećim propisima. Radi postizanja navedenih ciljeva autori naglašavaju četiri strateška principa: internu konzistentnost, spoljašnju konkurentnost, doprinos zaposlenih i administraciju sistema kompenzacija. Interna konzistentnost se odnosi na odnose zarada unutar organizacije i ogleda se u tome da li zaposleni sa višom kvalifikacijom, sa većim iskustvom i oni koji obavljaju kompleksnije radne zadatke dobijaju veće zarade. Spoljašnja konkurentnost odnosi se na formiranje zarade koje će biti slične sa onima koji vladaju na tržištu rada, obezbeđivanje takvih elemenata kompenzacije koje su slične onima koji bi zaposleni dobili kod konkurenata za sličan radni zadatak. Doprinos zaposlenih ukazuje na relativnu važnost učinka zaposlenih na njihovu zaradu. Ogleda se u primeni dodataka, zarade zasnovane na performansama i razne stimulacije. Administracija se ogleda na primenu elemenata kompenzacije od strane obučanih menadžera. (str. 10-14)

Martocchio (2009) ističe da strategija kompenzacija utiče na ostale aktivnosti HRM odeljenja. Principi strategije kompenzacija treba da se reflektuju i u aktivnostima regrutacije, selekcije, performans menadžmenta, obuke, razvoja karijere i relacije na odnosu poslodavac- zaposleni. (str. 42) Autor naglašava i to da sistem kompenzacija treba da uzme u obzir potrebe brojnih stejkholdera: zaposlenih, linijskih menadžera, top menadžera, sindikata i vlade zemlje. Martocchio ističe da HRM stručnjaci treba da edukuju zaposlene o elementima sistema nagrađivanja i da im kontinualno pružaju savete za sastavljanje optimalnih individualnih sistema kompenzacija. HRM stručnjaci treba da pomažu i menadžerima u vrednovanju poslova i rezultata pojedinačnih zaposlenih radi postavljanja objektivnih osnova za nagrađivanje zaposlenih. Top menadžmentu HRM stručnjaci pomažu u sastavljanju temeljnog sistema kompenzacija koja je u skladu sa važećim zakonskim propisima. Stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima su odgovorni i za adekvatnu primenu načela formulisana u kolektivnom ugovoru sklopljenog na osnovu pregovaranja sa

sindikatom. U odnosima sa vladom stručnjaci za kompenzacije odgovorni su za primenu zakonskih propisa u formulisanju osnovne zarade, dodatka, stimulatívne zarade i beneficija. (Martocchio, 2009, str. 48-49)

## Međunarodne razlike u sistemu kompenzacija

Na formiranje sistema kompenzacije utiču brojni eksterni i interni faktori. Stone (2011) navodi brojne spoljne faktore koji utiču na razvoj sistema nagrađivanja. Tu spadaju ekonomski, politički, pravni, tehnološki, ekološki, kulturološki, demografski, socijalni i poslovni uticaji, kao i uticaj odnosa na relaciji zaposleni-poslodavac. U interne faktore autor ubraja uticaj strategije, strukture, sistema, ljudi i kulture. (Stone, 2011, str. 443) Milkovich i Newman (1999, str. 57) navode malo drugačiju klasifikaciju organizacionih faktora. Po njima na sistem kompenzacija utiče tehnologija u vidu dizajna organizacije, prirode posla i zahteva prema zaposlenima, kao i HR politika, prihvatanje od strane zaposlenih i troškovni uticaj.

Mnogi autori ističu da pored postojanja osnovnih trendova u formiranju sistema zarada u svetu, postoje i značajne razlike u tome kako se u pojedinim zemljama nagrađuju zaposleni za odanost i vreme provedeno u radu. (Brewster-Sparrow-Vernon, 2007, 123)

U literaturi komparativnog menadžmenta ljudskih resursa dominira pristup po kojoj nacionalna kultura bitno utiče na formiranje sistema kompenzacije primenjene u datoj zemlji. Nacionalna kultura obuhvata zajedničke stavove, norme, verovanja pojedinaca unutar nacionalnih granica. Stručnjaci za kompenzaciju treba da poznaju elemente nacionalnih kultura i njihov uticaj na kompenzaciju. Najčešće korišćena klasifikacija nacionalnih kultura je na osnovu Hofstedovih istraživanja, koja razlikuje četiri glavne dimenzije po kojima se nacionalne kulture mogu razlikovati.

*Udaljenost od moći* govori o tome do koje mere društvo prihvata da je moć u institucijama i organizacijama neravnomerno raspoređena. Kulture sa visokom udaljenošću od moći preferiraju kompenzacije koje naglašavaju status zaposlenih (na primer: zarade na osnovu seniorstva i menadžerski bonusi), dok u zemljama sa nižom vrednošću ovog elementa zaposleni preferiraju kompenzacije koje naglašavaju jednakost zaposlenih, kao što je npr. podela profita.

*Individualizam-kolektivizam* je dimenzija koja se odnosi na društveni okvir u kojem se od ljudi očekuje da vode brigu o sebi i svojoj porodici. U individualističkim zemljama visoko se ceni pojedinačno dostignuće, dok se u kolektivističkim društvima pojedinac očekuje od društva da se brine o njemu. Zato u individualističkim kulturama preferira se kompenzacija koja nagrađuje pojedinačne učinke i sposobnosti, dok kolektivističkim zemljama najviše odgovara grupna ili organizaciona stimulacija.

*Izbegavanje neizvesnosti* ukazuje na meru do koje su pripadnici određene kulture spremni da tolerišu neizvesne situacije. U zemljama gde pojedinci ne prihvataju rizik preporučuje se korišćenje birokratskih politika nagrađivanja, naglašavanje fiksne zarade i sužena upotreba stimulacija. U zemljama gde ljudi prihvataju rizik stimulatívna zarada je preporučljiva.

*Muške nasuprot ženskim vrednostima* je dimenzija koja ukazuje na dominantne vrednosti društva. Muške vrednosti su upornost, materijalno bogatstvo, preduzetništvo, inovativnost, dok u ženske vrednosti spadaju kvalitet života, međuljudski odnosi, harmonija i stabilnost. U muškim kulturama sistem kompenzacija često dozvoljava nejednakosti u odnosu na pol, ali i razna davanja ženama za vreme porodiljskog odsustva. U ženskim kulturama dominira pristup formulisanja zarade samo na osnovu analize posla i vrednovanja rezultata zaposlenog, bez obzira na demografske karakteristike izvršioca. (Martocchio, 2009, str. 62-63)

Kako na formiranje zarada i ostalih elemenata sistema kompenzacija utiču brojni eksterni i interni faktori, upoređivanje sistema kompenzacija različitih zemalja je kompleksan zadatak. Ukazivanje na trendove, na sličnosti i razlike u elementima sistema kompenzacija može da posluži kao značajna informacija menadžerima ljudskih resursa

za izradu adekvatnog sistema zarade, stimulacije i beneficije. Menadžeri multinacionalnih kompanija dobijene rezultate mogu koristiti u toku izrade specifičnih HR strategija i stimulacije ekspatriata.

Cilj rada je da prikaže osnovne elemente sistema kompenzacije u dvadeset evropskih zemalja na osnovu Cranet istraživanja sprovedenih 2005. godine i u periodu od 2008-2010. godine.

## **Prikaz Cranet istraživanja**

Cranet je međunarodna organizacija za komparativna istraživanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima osnovana 1989. godine sa sedištem u Engleskoj. Srbija, odnosno Ekonomski fakultet u Subotici, je član ove organizacije od 2008. godine kada je i terensko istraživanje pomoću upitnika sprovedeno kod nas. Standardni upitnik sadrži pet glavne oblasti upravljanja ljudskim resursima: uloga HRM odeljenja, aktivnosti staffinga, razvoj zaposlenih, sistem kompenzacija, kao i odnosi sa zaposlenima i komunikacija. Upitnik preveden na lokalni jezik popunili su HRM menadžeri (ili osobe odgovorne za ljudske resurse) kompanija sa više od 50 zaposlenih.

U istraživanjima sprovedeno u periodu od 2003-2005. godine učestvovalo je 7914 organizacija iz 32 zemalja. Iz Evrope to su sledeće zemlje: Austrija, Belgija, Bugarska, Izland, Kipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Mađarska, Italija, Norveška, Slovačka, Slovenija, Španska, Švedska, Švajcarska, Holandija, Turska i Velika Britanija. A iz ostalog dela sveta učesnici su bili: Australija, Kanada, Izrael, Nepal, Novi Zeland, Filipini, Tunis i SAD.

U zadnjem istraživačkom periodu obuhvaćeno je ukupno 32 zemalja i 6 258 preduzeća. Iz Evrope to su: Austrija, Belgija, Bugarska, Izland, Kipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Mađarska, Irska, Litvanija, Holandija, Rusija, Srbija, Norveška, Slovačka, Slovenija, Švedska, Švajcarska i Velika Britanija. A iz ostalog dela sveta učestvovali su kompanije iz Australije, Izraela, Japana, Filipina, Juže Afrike, Tajvana, Turskog Kipra i iz SAD.

Uzorak ispitanika u celokupnom Cranet istraživanju sprovedenog između 2008 i 2010. godine čine preduzeća u privatnoj svojini (70%). Oko polovine uzorka čine organizacije sa manje od 500 radnika (oko 50%) koje se bave industrijskom proizvodnjom (36%) za nacionalno tržište (31%).

U Srbiji je istraživanje obavljeno krajem 2008. godine obuhvatajući 50 preduzeća iz cele zemlje sa ukupno 17 064 zaposlenih. Većina (70%) ispitanika je u privatnom vlasništvu i bavi se proizvodnjom (26%).

Kako je terensko istraživanje sprovedeno od kraja 2008. godine do sredine 2010. godine uticaj finansijske krize na dobijene podatke je neujednačen što zahteva posebnu pažljivu analizu podataka.

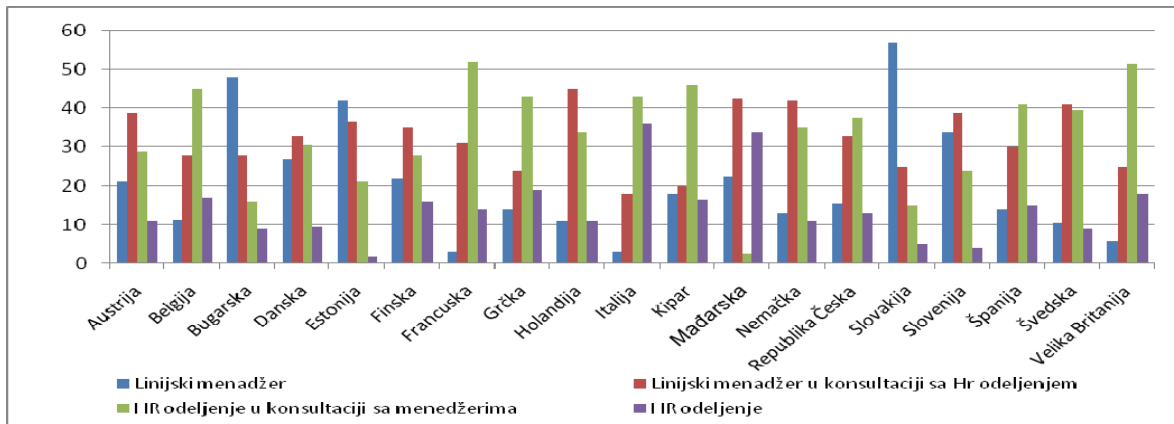
## **Analiza podataka**

Od rezultata Cranet istraživanja o sistemu kompenzacija u raznim zemljama u radu će biti prezentovani podaci vezano za primarnu odgovornost za kompenzacije, podaci o udelu troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja, o načinu određivanja zarade i o elementima stimulacija.

Radi mogućnosti upoređenja podataka iz 2003-2005 i 2008-2010 istraživačkog perioda u radu su analizirani rezultati iz sledećih evropskih zemalja: Austrija, Belgija, Bugarska, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Mađarska, Kipar, Rusija, Srbija, Slovačka, Slovenija, Švedska i Velika Britanija.

## Primarna odgovornost za sistem kompenzacija

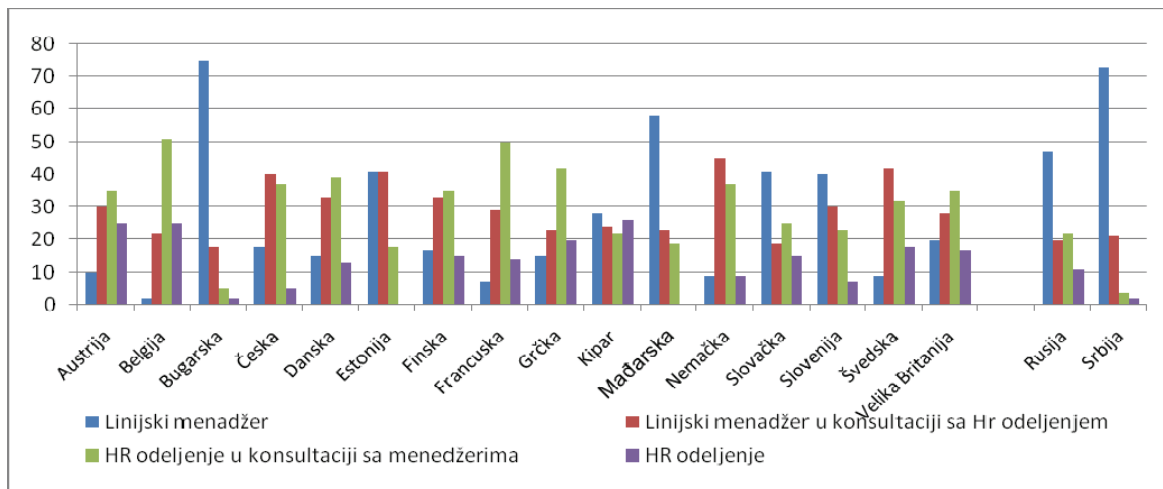
Primarna odgovornost za zarade ukazuje na to ko donosi odluku o kompenzacijama u preduzeću. U nekim zemljama uobičajeno je da tu odluku donosi linijski menadžer, u nekima linijski menadžer u uz konsultaciju sa HR odeljenje, u nekima HR M menadžer uz konsultaciju sa linijskim menadžerom, dok opet u drugim zemljama HRM stručnjaci imaju slobodu u formulisanju zarada zaposlenih. Prvi grafikon (slika br. 1) ukazuje na podatke iz 2005., dok slika broj 2. na podatke iz 2010. godine.



Izvor: Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2005. str. 22-23.

Slika br. 1. Primarna odgovornost za sistem kompenzacije – 2005. godine

U 2005. godini dominantna praksa evropskog upravljanja ljudskim resursima je bila saradnja između HRM odeljenja i linijskog menadžmenta u utvrđivanju zarada zaposlenih. Ni u jednoj posmatranoj zemlji HRM odeljenje ne odlučuje sam o zaradama. Najveću autonomiju u tom pogledu HRM stručnjaci imali su u Italiji gde su u 37% slučajeva sami donosili tu odluku. Suprotno tome, najmanji uticaj na kompenzaciju HRM odeljenje imalo je u Slovačkoj, gde je u 57% preduzeća tu odluku donosio linijski menadžer. Slična je situacija i u Bugarskoj, Estoniji i Slovačkoj. Dominantno ovu važnu odluku o nagrađivanju zaposlenih odeljenje za ljudske resurse donosi uz konsultaciju sa linijskim menadžmentom u Francuskoj, gde se tako izjasnilo 52% ispitanika. Slična je situacija i u Belgiji, Grčkoj, Italiji, Češkoj, Španiji i u Velikoj Britaniji. Dok linijski menadžeri uz konsultaciju sa HRM odeljenjem donose ovu odluku dominantno u Holandiji, kako je to izjavilo 46% ispitanika. Slična je primarna odgovornost i u Austriji, Finskoj, Mađarskoj, Nemačkoj, Sloveniji i Švedskoj.



Izvor: Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2011. str.26

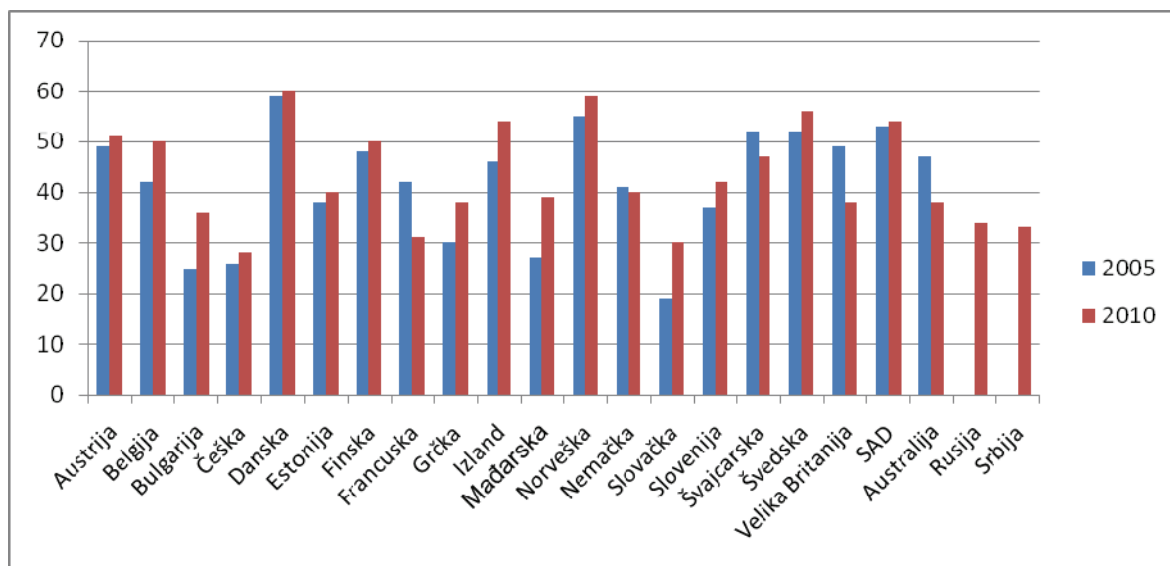
Slika br. 2. Primarna odgovornost za sistem kompenzacije – 2010. godine

Podaci iz 2010. godine isto svedoče o tome da se odluka o kompenzaciji donosi u saradnji HRM odeljenja i linijskog menadžmenta. HRM odeljenje uz konsultaciju sa linijskim menadžmentom odlučuje o zaradama u Austriji, Belgiji, Danskoj, Finskoj, Francuskoj, Grčkoj i u Velikoj Britaniji, odnosno u tržišno razvijenim zemljama. Linijski menadžeri odlučuju o nagrađivanju uz konsultaciju sa stručnjacima za ljudske resurse primarno u Češkoj, Nemačkoj i Švedskoj. Ni u jednoj posmatranoj zemlji primarna odgovornost za kompenzacije nije u domenu HRM odeljenja. Interesantno je da u nekim zemljama, kao što su Bugarska, Mađarska, Slovačka, Slovenija, Rusija i Srbija tu odluku donosi linijski menadžer. Možemo konstatovati da u bivšim socijalističkim zemljama linijski menadžment ima primarnu odgovornost za donošenje odluke o kompenzacijama, a HRM odeljenje još nema adekvatan značaj u tom procesu.

Upoređujući podatke iz 2005 i 2010 godine zaključujemo da primarnu odgovornost na utvrđivanje sistema zarada ima HR odeljenje u saradnji sa linijskim menadžerom. Ali uočava se značajna razlika u praksi tržišno razvijenih zemalja, gde tu odluku uglavnom donosi HRM odeljenje uz konsultaciju sa linijskim menadžmentom i bivših socijalističkih zemalja, gde linijski menadžer ima primarnu odgovornost u tom pogledu.

### ***Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja***

Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja je značajan pokazatelj koji govori o potencijalnom značaju HRM odeljenja u preduzeću. Ako je udeo troškova radne snage veći, to znači da mere upravljanja ljudskim resursima bitno utiču na poslovni rezultat kompanije. Slika br. 3 ukazuje na podatke iz 2005 i 2010. godine. Radi upoređivanja, pored evropskih zemalja dati su podaci i za SAD i Australiju.



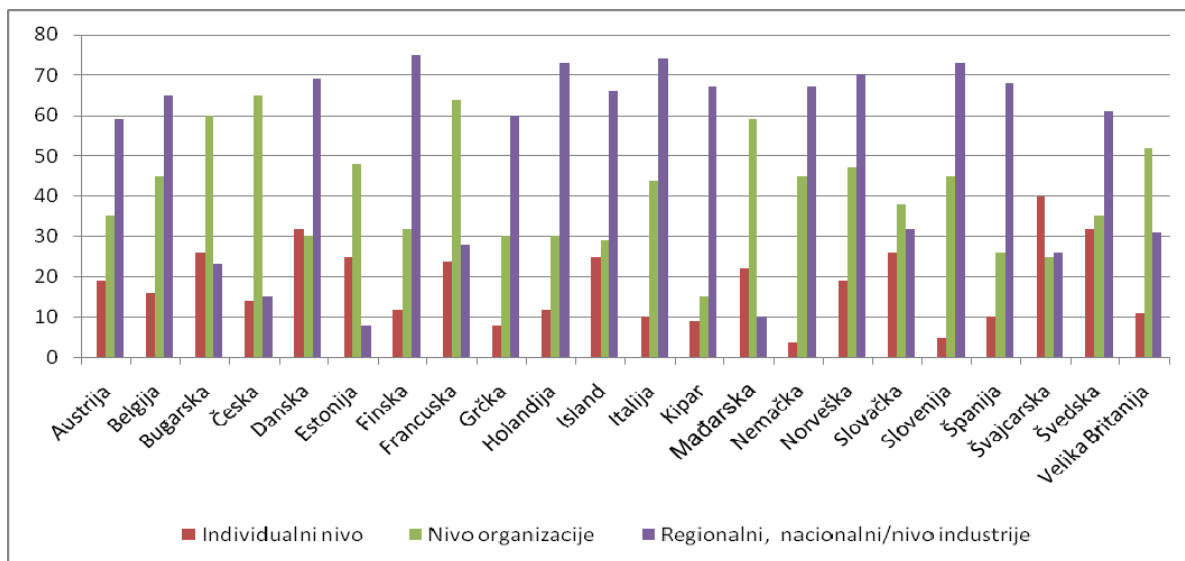
Izvor: sastavljen na osnovu Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2005 str. 8-9 i Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2011. str. 13-14.

Slika br. 3. Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja (2005 i 2010)

Udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja u većini posmatranih zemalja kreće se u intervalu od 30 do 50%. U 2005. godini u bivšim socijalističkim zemljama ovaj udeo je kretao oko 20-25% uglavnom zbog niskih zarada. Mesečna zarada u bivšim socijalističkim zemljama iznosila je oko 300-1000 Eura, dok u tržišno razvijenim zemljama dostigla je i 7000 Eura (npr. u Belgiji). Tako, udeo troškova radne snage u Skandinavskim zemljama sa visokom socijalnom sigurnošću dostiže skoro 60%. U 2010. godini uočava se rast udela troškova radne snage u većini zemalja što se objašnjava rastom zarada i u apsolutnim vrednostima. Pad udela troškova radne snage u ukupnim troškovima uočava se jedino u Francuskoj, Nemačkoj, Švajcarskoj, Velikoj Britaniji kao i u Australiji – najverovatnije kao uticaj ekonomsko-finansijske krize.

### ***Različiti vidovi/nivoi utvrđivanja zarada***

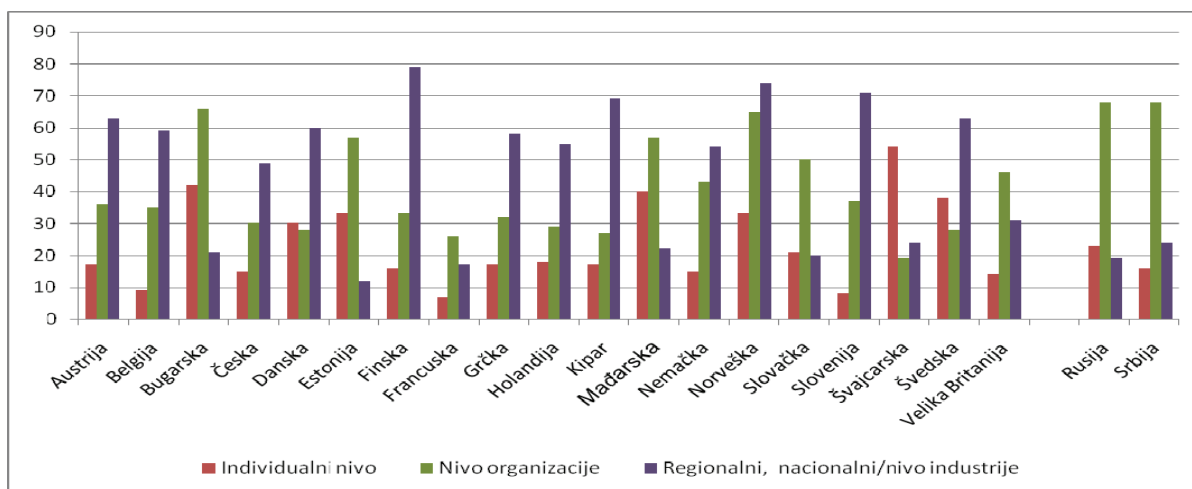
Sledeći grafikoni pokazuju način utvrđivanja zarada za fizičke radnike, odnosno da li se zarada formira na bazi pregovora na individualnom, organizacionom ili nacionalnom nivou. Napominjemo da se kod nekih ispitanika koristi više načina utvrđivanja zarada.



Izvor: Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2005 str. 50

Slika br. 4. Različiti vidovi/nivoi utvrđivanja zarada za fizičke radnike - 2005

Podaci iz 2005. godine govore o tome da je regionalni, nacionalni nivo pregovora ili pregovaranje na nivou industrije bio rasprostranjen u većini evropskih zemalja za fizičke radnike. Iako se iz ovih podataka ne vidi, naglašavamo da uobičajeni nivo pregovaranja za menadžerske pozicije je bio individualni ili organizacioni nivo.



Izvor: Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2010 str. 75.

Slika br. 5. Različiti vidovi/nivoi utvrđivanja zarada za fizičke radnike - 2010

Rezultati Cranet istraživanja iz 2008-2010 perioda govore o tome da u Evropi još uvek dominira pristup pregovaranja na nacionalnom nivou. Međutim, u bivšim socijalističkim zemljama, nakon tranzicionog perioda pregovaranje na nivou kompanije je uobičajen način utvrđivanja zarada za fizičke radnike. Interesantan je primer Norveške, gde se primećuje hibridizacija zarada, odnosno veliki uticaj svih nivoa pregovaranja na utvrđivanje zarada. U brojnim zemljama (kao što je Bugarska, Finska, Grčka, Holandija, Mađarska, Norveška i Slovenija) uočava se povećanje značaja individualnih pregovora – što ukazuje na

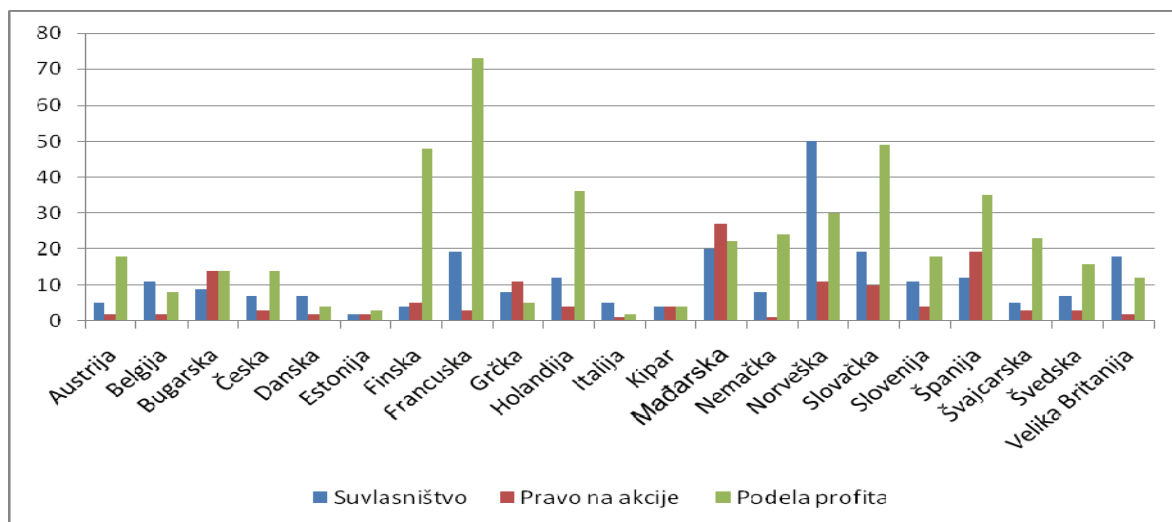


rastući značaj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima unutar poslovanja kompanije. Prema raspoloživim podacima u Srbiji, kao i u bivšim socijalističkim zemljama najviše se koristi pregovaranje na nivou organizacije.

## Stimulacija

Nakon pregleda Cranet podataka iz 2005. i 2008-2010 perioda može se konstatovati da se povećava praksa upotrebe zarade zasnovane na performansama. U 2010. godini oko 60-70% ispitanih kompanija je koristila ovaj vid stimulacija pojedinaca. Međutim u nekim zemljama, kao što je Kipar, Velika Britanija i Norveška upotreba performase based pay-a je samo oko 20-30%.

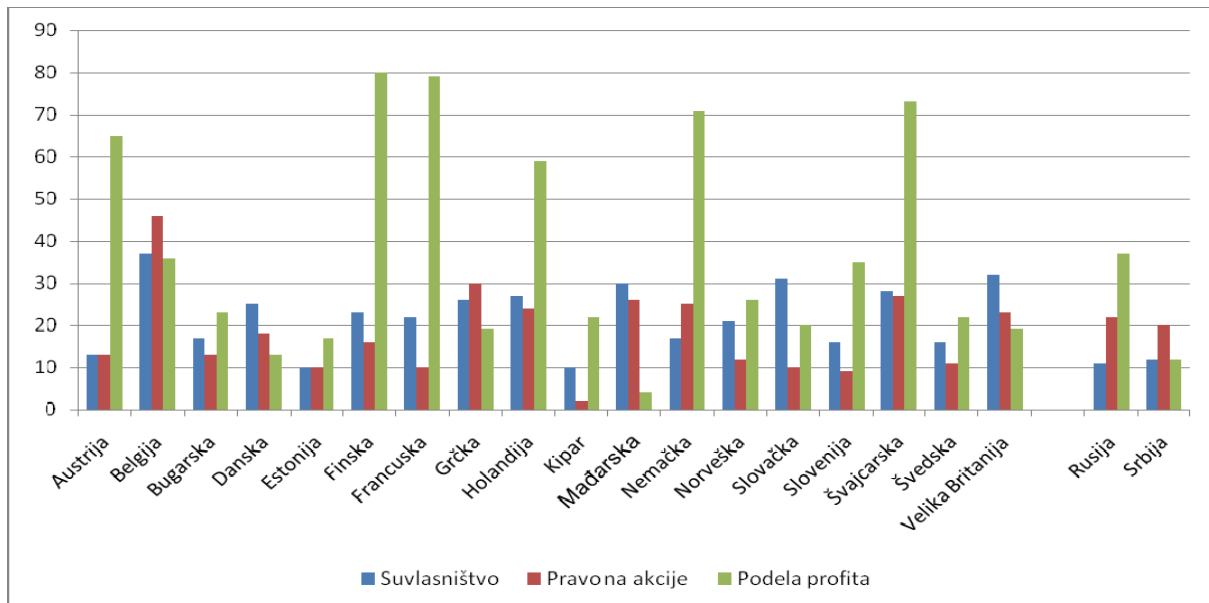
Zbog prirode raspoloživih podataka detaljniji pregled stimulacija dajemo za stimulacije na nivou organizacije, i to o upotrebi suvlasništva, prava na akcije i podele profita. O tome govore slika 6 i 7.



Izvor: Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2005. str. 50.

Slika 6. Stimulacija na nivou organizacije – 2005. godina

Na osnovu podataka iz 2005. godine uočava se dominacija upotrebe podele profita, odnosno praksa da se jedan deo profita kompanije podeli među zaposlenima ravnomerno, bez obzira na njihov pojedinačni učinak. Ovaj vid organizacione stimulacije je primaran u Finskoj, Francuskoj, Nemačkoj, Slovačkoj, Španiji, Švajcarskoj i Švedskoj. Metoda prava na akcije najviše se koristi u Mađarskoj, dok suvlasništvo u Norveškoj.



Izvor: Cranet Survey on Comparative HRM – International Executive Report 2010. str. 69.

Slika 7. Stimulacija na nivou organizacije – 2010. godina

Podaci iz 2010. godine ukazuju na razvoj stimulacije na nivou organizacije i na izraženiju dominaciju tehnike podele profita. Pravo na akcije se najviše koristi u Belgiji i Grčkoj, dok je suvlasništvo karakteristično za Dansku, Slovačku i Veliku Britaniju. U Srbiji upotreba metode stimulacije na nivou organizacije je manje razvijena, nego u ostalim posmatranim zemljama i najviše koristi pravo na akcije.

## Zaključak

Razvoj sistema kompenzacija je vitalna aktivnost upravljanja ljudskim resursima jer ona značajno i direktno utiče na stavove i ponašanje zaposlenih, ako i na poslovni uspeh kompanije. Kako na formiranje sistema nagrađivanja utiču brojni eksterni i interni faktori u međunarodnim okvirima uočavaju se bitne razlike u sistemu kompenzacija.

Cranet istraživanja sprovedena u 2003-2005 i 2008-2010. periodu daju prikaz dominantne prakse nagrađivanja primenjene u većini evropskih zemalja. Analiza podataka ukazuje na to da se odluke o zaradama zaposlenih u većini slučajeva donosi na bazi konsultacije HRM menadžera i linijskog menadžera. U tržišno razvijenim zemljama primarna odgovornost je u rukama HRM menadžera (uz konsultaciju sa linijskim menadžerom), dok u tranzicionim zemljama u ruci linijskog menadžera, koji odluku o zaradama svojih podređenih donosi uz konsultaciju sa HRM odeljenjem. U većini posmatranih zemalja udeo troškova radne snage u ukupnim troškovima poslovanja se kreće između 30 i 50%, a zarada se formira na bazi pregovora na nacionalnom nivou. U bivšim socijalističkim zemljama primećuje se rastuća uloga pregovora na nivou organizacije u tom procesu. Stimulacija dobija sve veći značaj, a od stimulacije na nivou organizacije najčešće se koristi podela profita. Dobijeni podaci potvrđuju Brewsterovu naučnu analizu (Brewster, 2007, str. 142) prema kojoj moderni oblici varijabilne zarade dobijaju sve veći značaj i doprinose uspehu kompanije.

Poznavanje razlike u nacionalnim sistemima kompenzacije je neophodno za uspešno međunarodno upravljanje ljudskim resursima. Poznavanje „dobre prakse” sistema kompenzacije pomoćću HRM menadžerima u izgradnji nacionalno prihvatljivog, efikasnog sistema kompenzacija koji doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenih i uspeha kompanije.

## Literatura

1. Armstrong M. (2007). *A handbook of human resource management*. London: Kogan Page.
2. Brewster C., Sparrow P., Vernon G. (2007). *International human resource management*. London: CIPD.
3. Cranet (2005). *Cranet survey on comparative HRM – International executive report*. Cranfiled: Cranet.
4. Cranet (2011). *Cranet survey on comparative HRM – International executive report*. Cranfiled: Cranet.
5. Martocchio J. (2009). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
6. Milkovich G.T., Newman J.M. (1999). *Compensations*. Boston: Irwin-McGraw-Hill.
7. Stone R.J. (2011). *Human resource management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
8. Šušnjar Š., G, Zimanji V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.