

## **Dr. sc. Ivana Načinović Braje**

Docentica  
Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
E-mail: ivana.nacinovic@efzg.hr

## **Valentina Kušen, mag. oec.**

E-mail: valentina.kusen@gmail.com

# **ULOGA BENEFICIJA U POTICANJU ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

UDK / UDC: 005.66:331.101.3

JEL klasifikacija / JEL classification: J28, J32

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. ožujka 2016. / March 29, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

### ***Sažetak***

*Poslodavci kontinuirano pokušavaju pronaći načine kako svoje zaposlenike potaknuti da se više trude pri obavljanju svojih poslovnih zadataka te da su istovremeno uključeni, učinkoviti i entuzijastični na svojem radnom mjestu. Angažirani zaposlenici ostvaruju veći učinak, što u konačnici može dovesti do konkurentske prednosti za čitavu organizaciju. Među ključnim alatima kojima poslodavci raspolažu u poticanju angažiranosti su materijalne kompenzacije u vidu plaće i beneficija te brojne nematerijalne nagrade. Provedeno istraživanje pokazalo je da postoje statistički značajne razlike u angažiranosti zaposlenika u ovisnosti o njihovim percepcijama o beneficijama koje primaju, i to u pogledu zadovoljstva beneficijama te zadovoljstva količinom sredstava koja se izdvajaju za beneficije. Ovakav nalaz upućuje da beneficije uistinu imaju ulogu u poticanju angažiranosti zaposlenika te je u interesu menadžmenta upoznati zaposlenike s beneficijama koje organizacija nudi te ih osvijestiti o troškovima koji pritom nastaju.*

***Ključne riječi: angažiranost, beneficije, sustav nagrađivanja***

## **1. UVOD**

U današnjim poduzećima postoji svijest o važnosti ljudskih potencijala za poslovanje. Unutar poduzeća se često dijeli mišljenje da su ljudsko znanje, vještine i kreativnost jedina imovina koju konkurentska poduzeća ne mogu

imitirati te da se od njih može imati itekako veliku korist u smislu poboljšanja poslovanja, ali samo ako se s njima pravilno postupa (Anitha, 2014.:309.). Kako bi privukli i zadržali kvalitetne zaposlenike, povećali angažman zaposlenika na njihovim radnim mjestima te zaposlenike učinili produktivnijima, poduzeća, među ostalim, dizajniraju kompenzacijske pakete. Kompenzacijski paket predstavlja ukupne kompenzacije koje zaposlenici primaju od svojeg poslodavca za obavljani rad u poduzeću. Sastavni dio kompenzacijskog paketa su i beneficije – neizravne materijalne<sup>1</sup> kompenzacije koje poslodavac, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima uz plaću (Galetić, 2015.:284.). Iako njih najčešće promatramo u kontekstu osiguranih mirovina i zdravstvenog osiguranja, beneficije mogu uključivati cijeli niz pogodnosti koje se zaposlenicima pružaju u vrijeme njihova radnog ili slobodnog vremena. Programi beneficija dostupni zaposlenicima se uvelike razlikuju među poslodavcima, ovisno o tome koji je dio beneficija određen zakonom i obvezan za sve poslodavce, odnosno ovisan o volji i odluci poslodavca. Predmet interesa i svrha ovog rada je preispitivanje uloge beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. Naime, iz perspektive poduzeća i potrebe optimiziranja ukupnih izdataka za zaposlene postavlja se pitanje može li paket beneficija, ukoliko je dizajniran na pravilan i zaposlenicima privlačan način koji zadovoljava sve njihove individualne potrebe, u značajnoj mjeri utjecati na povećanu angažiranost zaposlenika.

## 2. ULOGA I ZNAČAJ BENEFICIJA

Beneficije su se kroz povijest kontinuirano razvijale te je postepeno jačala njihova uloga, što zbog zakonske regulative, što zbog svijesti poslodavaca o važnosti privlačenja i zadržavanja kvalitetnih i sposobnih ljudi uz pomoć istih. Široj primjeni beneficija pridonijele su i aktivnosti sindikata na poboljšanju položaja zaposlenika, kao i restrikcije poslodavcima da povećavaju plaću zaposlenika (Martocchio, 2006.), odnosno mogućnost poslodavcima da kroz pružanje beneficija ostvare porezne uštede (Henderson, 2006.:421.). Beneficije se i dalje razvijaju, postaju sve raznovrsnije te u značajnoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika. Brojni su trendovi vezani uz suvremene beneficije, kao što su fleksibilni programi beneficija u kojima poslodavci omogućuju zaposlenicima odabir beneficija koje najbolje zadovoljavaju njihove želje i potrebe, potom prilagodba beneficija životnom stilu zaposlenika, ponuda netradicionalnih beneficija koje utječu na smanjenje stresa, premorenosti i nemotiviranosti zaposlenika i slično. Ponudom spomenutih beneficija poslodavci postaju zanimljiviji svojim sadašnjim, ali i potencijalnim zaposlenicima.

---

<sup>1</sup>Iako su beneficije po svojoj prirodi neizravne materijalne kompenzacije, ponekad rezultiraju u izravnim novčanim isplatama zaposlenicima, npr. prigodne nagrade i potpore (dar za dijete, božićnica, uskrsnica i sl.)

## 2.1. Uloga beneficija

Beneficije imaju veliki značaj u odnosu poslodavca i zaposlenika. Milkovich i Newman (2005.:472.) ističu nekoliko uloga koje se pripisuju beneficijama. Prva uloga ogleda se u već spomenutom privlačenju zaposlenika. Naime, za poduzeće je važno da u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i to u pogledu količine, ali i kvalitete. Kako bi uspjeli u tome, poslodavci se moraju potruditi da na tržištu rada budu što privlačniji radnicima, a pri spomenutom uvelike koriste snagu beneficija. Za potencijalne zaposlenike beneficije znače dodatne pogodnosti koje će im olakšati život te ga učiniti kvalitetnijim pa će upravo zbog toga oni uvijek radije birati onog poslodavca koji im nudi više i raznovrsnije beneficije. Nakon pribavljanja željene radne snage, poslodavci se moraju pobrinuti da takvu radnu snagu ne izgube olako. Zato često osmišljavaju programe beneficija dizajnirane da idu u korist zaposlenicima s dužim radnim stažem. Primjerice, mirovine zaposlenika i broj dana godišnjeg odmora povećavaju se s godinama radnog staža. Ovakvim vezivanjem beneficija s godinama rada u poduzeću poslodavci osiguravaju kako njihovi zaposlenici ne bi olako napustili svoje radno mjesto. Iako se obično smatra da beneficije ne djeluju kao izvor motivacije, odnosno, ne utječu izravno na produktivnost zaposlenika, one mogu spriječiti nezadovoljstvo zaposlenika. Nemogućnost beneficija da djeluju kao izvor motivacije u zaposlenika pripisuje se činjenici da ih zaposlenici uglavnom doživljavaju kao nešto na što imaju pravo, a ne kao nešto što moraju zaraditi. Tu je i nepoznavanje troškova koji nastaju pružanjem beneficija, ali i neuočavanje izravne veze između radnog učinka i beneficija (Caruth i Handlogten, 2011.:155.).

Beneficije utječu i na ponašanje zaposlenika. Zadovoljstvo beneficijama važna je komponenta ukupnog zadovoljstva plaćom, ali i poslom (Artz, 2010.; Williams, Malos i Palmer, 2002.). Upravo kroz povećanu sigurnost i zadovoljstvo zaposlenika smanjuje se fluktuacija i absentizam te povećava produktivnost čitave organizacije (Henderson, 2006.:421., Lee, Hsu i Lien, 2006.), pri čemu je potvrđeno da su pozitivni učinci beneficija na produktivnost najveći u malim organizacijama (Tsai i Wang, 2005.). Beneficije imaju i ulogu zadovoljavanja zakonskih obveza poslodavaca. Naime, neke su beneficije zakonski regulirane i obvezne za poslodavce pa poslodavci moraju uskladiti pakete beneficija s pravnom regulativom te osigurati zaposlenicima određene beneficije. Dodatno, ako poslodavca obvezuje kolektivni ugovor, dio beneficija može proizlaziti upravo iz tako preuzetih obveza poslodavca. Beneficije su i odraz društvene odgovornosti prema zaposlenicima i njihovim obiteljima (Henderson, 2006.:421.). Poslodavci njihovom ponudom pokazuju poštovanje prema svojim radnicima, pokazuju da su im voljni pružiti sigurnost, da su prema njima pravedni te iskazuju svoju namjeru zadovoljavanja želja i potreba zaposlenika.

## 2.2. Vrste beneficija

Ponuda beneficija ovisi o različitim kulturnim, društvenim i pravnim faktorima unutar pojedine zemlje. Već spomenuto, osnovna klasifikacija beneficija temeljena na načelu dobrovoljnosti (Galetić, 2015.:284.) dijeli beneficije na one zakonski propisane i dobrovoljne. Među zakonski regulirane beneficije najčešće spadaju zdravstveno, mirovinsko, socijalno osiguranje i naknada za vrijeme nezaposlenosti. Istraživanja su pokazala da je beneficija u vidu zdravstvenog osiguranja za prosječnu osobu najvažnija beneficija (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006.:457.). Dobrovoljne beneficije poslodavci nude na temelju vlastitih odluka, a one mogu uključivati za radnike zanimljive beneficije, kao što su automobil kompanije, profesionalnu odjeću, usluge prehrane, plaćena obrazovanja i tečajeve za unaprjeđenje psihičkog i fizičkog zdravlja djelatnika i sl. Spomenute beneficije imaju veliki utjecaj na radnike te često postaju dio strategije poduzeća koje želi postati snažan konkurent na tržištu rada te pridobiti najkvalitetnije i najsposobnije ljude.

S obzirom na predmet beneficija razlikujemo beneficije sigurnosti i zdravlja (npr. mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, otpremnine i sl.), beneficije slobodnog vremena (plaćene odmore, dopuste i vrijeme stručnog usavršavanja i sl.) te usluge zaposlenicima (programi rekreacije i zdravlja, plaćena školovanja, usluge prehrane, automobil kompanije, diskontnu kupovinu proizvoda poduzeća, bonuse i poklone za blag dane i sl.) (Bahtijarević-Šiber, 1999.:653.).

Pakete beneficija možemo podijeliti i na fiksne i fleksibilne. Fiksni paketi podrazumijevaju pakete beneficija iste vrste i razine za sve djelatnike nekog poduzeća. Takvi su paketi veoma jednostavni i laki za administraciju, no ne uvažavaju pojedinačne potrebe i prioritete zaposlenika. Upravo zbog toga, poduzeća sve više razvijaju i nude tzv. „*cafeteria benefits*“ - „beneficijsku samouslužbu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999.:656.), ponudu beneficija iz koje zaposlenici mogu odabrati njima najprimamljivije beneficije, odnosno one koje na najbolji način zadovoljavaju njihove pojedinačne želje i potrebe. Ovako dizajnirani programi beneficija uvelike povećavaju zadovoljstvo djelatnika (Barber, Dunham i Formisano, 1992.), ali utječu i na njihovo privlačenje i zadržavanje unutar poduzeća. S druge strane, suočeni s potrebom da u okviru dodijeljenog budžeta odaberu preferirane beneficije, zaposlenici uviđaju vrijednost pojedinih beneficija te upravo fleksibilne beneficije mogu pridonijeti smanjenju ukupnih izdataka poslodavaca za beneficije (Barber, Dunham i Formisano, 1992.). Organizacije zbog toga rade na neprestanom istraživanju i poboljšavanju takvih programa kojima pokazuju svojim djelatnicima povećanu brigu za njih, ali iskazuju i svoju veću društvenu odgovornost.

Posebnu kategoriju beneficija čine statusne beneficije, beneficije koje se uglavnom dodjeljuju menadžmentu u funkciji njihovog zadržavanja ili stvaranja dodatnih poticaja, kao primjerice cjelodneвно korištenje službenih automobila, osigurane korporativne kreditne kartice i sl. (Perkins i White, 2008.)

Iz spomenutog se može zaključiti da je kvaliteta i količina beneficija koje poslodavci nude svojim zaposlenicima kompleksno područje izloženo kontinuiranim unaprjeđenjima. Samim time, beneficije na bolji način zadovoljavaju zaposlenike te mogu lakše utjecati na brojne aspekte njihovih života. Ipak, u brojnim su poduzećima beneficije još uvijek samo refleksna aktivnost, odnosno poslodavci ih nude zaposlenicima samo zato „jer to svi poslodavci čine“ (Rupčić, 2006.:6).

### **2.3. Važnost komuniciranja beneficija**

Djelotvorna komunikacija sa zaposlenicima u vezi beneficija ima važnu ulogu, posebice ako poslodavci žele ostvariti povrat „investicije“ u beneficije. Istraživanja pokazuju da postojeći zaposlenici, ali i ljudi koji aktivno traže posao, često nemaju dostatno znanja o osiguranim beneficijama te o njihovoj stvarnoj tržišnoj vrijednosti (Noe i sur., 2006.). Osim spomenutog, postojeći se zaposlenici koriste tek manjim dijelom ponuđenih beneficija (Walker, 2014.). Kako bi počeli cijeniti primljene beneficije nužno je osvijestiti zaposlenike, pobrinuti se da razumiju da su sve dobrovoljne beneficije tek dodatak u kompenzacijskom paketu, a ne nešto na što „imaju pravo“ te da uvide stvarnu vrijednost beneficija. Tome u prilog ide i jedan od novijih trendova u praksi dodjele beneficija: sudjelovanje zaposlenika u financiranju beneficija (Caruth i Handlogten, 2011.:155.). Ukoliko su informacije o beneficijama djelotvorno ispostavljene pojedincima, postiže se pozitivan utjecaj beneficija na zaposlenike. Da bi poslodavci mogli uspješno ispostaviti informacije o potencijalnim prednostima i učincima beneficija, osim činjenice da i sami moraju voditi računa o troškovima pojedinih beneficija (Henderson, 2006.:458.), oni nužno moraju razumjeti svoje zaposlenike, što ih motivira i pokreće (Pegg, 2009.:5.).

Ako poslodavci učinkovito i uspješno uspiju prenijeti zaposlenicima prednosti, učinke i ciljeve beneficija, tada to za njih može predstavljati veliku priliku, pogotovo jer će pojedinci više cijeniti svoje poslodavce te im biti lojalniji. Kako bi poduzeća poboljšala razinu znanja sadašnjih i potencijalnih zaposlenika o beneficijama, ona mogu rabiti brojna sredstva, kao što su npr. priručnici, prezentacije, intervjui, brošure, memorandum i sl. (Noe i sur. 2006.:472.)

Povećanjem znanja o beneficijama povećava se i zadovoljstvo zaposlenika na poslu, a samim time i njihova angažiranost. Posebno veliku ulogu kod stvaranja angažiranosti zaposlenika kroz beneficije imaju dobrovoljne ili diskrecijske beneficije. Već spomenuto, one se temelje na odluci poduzeća te ovisе o ciljevima koje poduzeće želi ostvariti strategijom kompenzacija, odnosno nagrađivanjem svojih zaposlenika. Česta situacija pri pružanja+u ovakvih beneficija jes ta da se percepcija poslodavaca o interesima zaposlenika razlikuje od onoga što zaposlenici uistinu žele (Pegg, 2009.:6.). Kako bi se takva situacija izbjegla, potrebna je učestalija i bolja komunikacija između zaposlenika i njihovih poslodavaca.

### **3. ODREĐENJE I ODREDNICE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

#### **3.1. Određenje angažiranosti zaposlenika**

Iako je angažiranost zaposlenika posljednjih godina postala predmetom velikog interesa, kako u znanstvenim, tako i u stručnim krugovima, u akademskoj literaturi još je uvijek slabo zastupljena i nedovoljno istražena (Saks, 2006.:600.). Pojam angažiranosti inicijalno je uveo Kahn koji definira osobnu angažiranost zaposlenika kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990.). Prema tome, angažiranost označava mjeru u kojoj se zaposlenici fizički i psihički posvećuju izvođenju organizacijske uloge. Angažiranost zaposlenika vezuje se uz osjećaj dodatne energije koji pojedinac osjeća i koristi prilikom izvršavanja uloga i zadataka. Angažirani zaposlenici pokazivati će inicijativu, proaktivno tražiti načine kako mogu dodatno pridonijeti i nadilaziti ono što se od njih uobičajeno očekuje (Macey i Schneider, 2008.). Angažiranost je moguće promatrati i kao razinu predanosti i uključenosti zaposlenika u samom poduzeću i vrijednostima poduzeća, odnosno kao barometar koji mjeri razinu povezanosti pojedinca s organizacijom (Vijay i Vijay, 2011.:118.). Zanimljiv koncept angažiranosti zaposlenika je i viđenje angažiranosti kao pozitivne antiteze izgaranja na poslu. Naime, Maslach, Schaufeli i Leiter (2001.) su angažiranost okarakterizirali kao energiju, uključenost i učinkovitost zaposlenika te je ona u potpunoj suprotnosti s izgaranjem kojeg karakteriziraju dimenzije iscrpljenosti, cinizma i nedjelotvornosti. Autori ukazuju da šest područja poslovnog života dovodi ili do izgaranja ili do angažiranosti, i to redom količina posla, kontrola, nagrade i priznanja, zajedništvo i socijalna podrška, percepcija poštenja i vrijednosti.

Istraživanja potvrđuju da će angažirani zaposlenici iskazivati poželjna i kooperativna ponašanja, od kojih će koristiti imati oni osobno, ali i čitava organizacija (npr. Salanova i Schaufeli, 2008.; Harter, Schmit i Hayes, 2002.). Također, potvrđena je povezanost između angažiranosti i uloženog truda (Vijay i Vijay, 2011.), odnosno radnog učinka (Anitha, 2014), kao i da angažiranost zaposlenika ima medijacijsku ulogu u ostvarivanju zadovoljstva poslom (Saks, 2006). Angažiranost zaposlenika je alat koji poduzećima može pomoći u stjecanju konkurentne prednosti nad ostalim poduzećima (Macey i sur., 2009.). Naime, ljudski resursi su jedini faktor koji konkurentska poduzeća ne mogu nikako duplicirati te se kao takav smatra veoma vrijednom imovinom svake organizacije s kojom je samo potrebno pravilno postupati (Anitha, 2014.:309.). Iz perspektive organizacija, važno je razumijevanje uzroka i učinaka angažiranosti zaposlenika kako bi se umanjili svi nedostaci neangažiranih zaposlenika (Macleod i Clarke, 2009.).

### 3.2. Odrednice angažiranosti zaposlenika

Kahn (1990.) ukazuje da osobna angažiranost ovisi o psihološkom doživljaju uloge, i to u pogledu svrhovitosti, tj. osjećaja povrata na uloženu fizičku, kognitivnu ili emocionalnu energiju, sigurnosti, odnosno mogućnosti izražavanja bez straha od negativnih posljedica i dostupnosti fizičkih, kognitivnih ili emocionalnih resursa potrebnih za uključivanje u ulogu. Zaposlenici neće u svim okolnostima biti jednako angažirani, te je važno prepoznati postojanje određenih preduvjeta koji stvaraju pretpostavke za angažiranost zaposlenika. Anitha (2014.) među ključne odrednice angažiranosti zaposlenika svrstava: poslovnu okolinu, vodstvo, timski rad i suradnju, trening i razvoj karijere, organizacijske politike, radno blagostanje te kompenzacije (Anitha, 2014.:311.).

Radno okruženje puno podrške tipično pokazuje brigu za potrebe i osjećaje zaposlenika, pruža zaposlenicima pozitivnu povratnu informaciju, lakši razvoj novih vještina te brže rješavanje problema (Deci i Ryan, 1987. prema Anitha, 2014.:311.). U takvim se uvjetima zaposlenici više i lakše zanimaju za svoj posao te se više trude pri obavljanju svojih poslovnih zadataka.

Vodstvo je također jedan od važnih preduvjeta angažiranosti zaposlenika. Efikasni vođe moraju znati na odgovarajući način prenijeti zaposlenicima informacije o njihovim radnim zadacima te na taj način utjecati na njihov entuzijazam i potaknuti interes za obavljanje posla. Istraživanja potvrđuju utjecaj vođa na postizanje angažiranosti zaposlenika (Xu i Thomas, 2011., Wallace i Trinka, 2009. prema Anitha, 2014.:311.). Vođe su uobičajeno zaduženi za komuniciranje sa zaposlenicima o tome da njihovi naporu u poduzeću imaju značajan utjecaj na cjelokupni interes organizacije. Kada zaposlenici osjećaju da je njihov rad važan te da se cijeni, to u velikoj mjeri utječe na njihov veći interes i angažman oko poslovnih zadataka. „Glas zaposlenika“ također djeluje kao snažan pokretač angažmana. Ako zaposlenik osjeća da je uključen u odluke koje se donose unutar poduzeća (Kular i sur., 2008.:15.) te da je njegov potencijal iskorišten, tada će se više aktivirati na svojem radnom mjestu. Još jedan element koji utječe na angažiranost zaposlenika je i povjerenje (Tudor i sur., 2010.:218.), odnosno postojanje iskrene, poštene, dosljedne, lojalne i otvorene veze između zaposlenika i njihovih nadređenih.

Timski rad i suradnja su također bitna stavka angažiranosti. Ugodna radna klima te dobra suradnja s kolegama mogu potaknuti povećan trud na radnom mjestu. Kahn (1990.:708.) ističe kako međuljudski odnosi puni povjerenja i podrške, kao i timski rad mogu uvelike pridonijeti angažiranosti zaposlenika. Zaposlenici se ne boje pokušaja i mogućih padova na radnom mjestu ako se osjećaju sigurno u radu s kolegama te se više trude oko svojih odgovornosti.

Trening i razvoj karijere (Anitha, 2014.:312.) zaposlenicima pomažu da se usredotoče na radnu dimenziju te ih motiviraju da postanu više angažirani u svojem poslu. Trening (Anitha, 2014.:312.) pomaže u koncentraciji na radne zadatke, a podiže i razinu samopouzdanja, a ustvari predstavlja iskustvo učenja koje mijenja ponašanje zaposlenika u smislu povećanja produktivnosti. Uglavnom se odnosi na unaprjeđenje vještina i znanja zaposlenika koje u konačnici rezultira većim angažmanom. Razvoj

zaposlenika (Azeem, Tahir Paracha i Tahir Paracha, 2013.:696.) je pak strateški pristup koji se fokusira na budući rast zaposlenika u kojem zaposlenici zauzimaju više pozicije u poduzeću koje za njih donose i veće odgovornosti. Trening i razvoj pomažu zaposlenicima da ostanu usredotočeni na svoj posao i obavljanje radnih zadataka te ih motiviraju na povećani angažman.

Organizacijske politike, strukture i sustavi predstavljaju svojevrsan okvir unutar kojeg se nastoji potaknuti angažman. One su važne za poticanje ostvarivanja pojedinih postignuća i ciljeva te su najbolja podrška radnim zadacima jer pomažu uravnoteženju rada zaposlenika i njihovog radnog okruženja (Anitha, 2014.:312.). Richman (2008.:194.) je svojim istraživanjem dokazao da fleksibilne organizacijske politike u velikoj mjeri pozitivno utječu na veći angažman zaposlenika. Radno blagostanje (Rath i Harter, 2010. prema Anitha, 2014.:312) se definira kao sve stvari koje imaju važan utjecaj na doživljaj života i način razmišljanja. To je mjera koja pokazuje da postoji ljudsko zadovoljstvo na radnom mjestu te samim time poboljšava angažiranost zaposlenika.

Posljednja, a za ovaj rad najvažnija odrednica angažiranosti zaposlenika su upravo kompenzacije. Kompenzacije motiviraju zaposlenike da postignu više te da se usredotoče na svoj posao i osobni razvoj (Anitha, 2014.:312.). Ipak, različite kompenzacije nemaju istovjetnu ulogu u poticanju angažiranosti. Istraživanja upućuju da nematerijalne kompenzacije imaju najsnažniji utjecaj na angažiranost, ali potvrđuju ulogu svih elementa sustava nagrađivanja (Scott i McMullen, 2010.; Hulkko-Nyman i sur., 2012.). Saks (2006.:605.) tvrdi da će se zaposlenici vrlo vjerojatno više angažirati oko obavljanja svojeg posla u mjeri u kojoj opažaju bolje nagrade i priznanja zauzvrat. Maslach (2001.) je također primijetila da nedostatak priznanja i nagrada može dovesti do izgaranja zaposlenika na poslu, a da su s druge strane prikladna priznanja i nagrade veoma važne za angažman. Posebno zanimljiva teorija, prema Kahnu (1990.:703.), jest da razina angažiranosti zaposlenika uvelike ovisi o beneficijama koje oni primaju, odnosno samoj percepciji zaposlenika o njihovim primljenim beneficijama.

Spomenute odrednice imaju značajan utjecaj na razinu angažiranosti zaposlenika, neke snažniji, neke slabiji. Na organizacijama je da prepoznaju spomenute faktore te ih primjenjuju u svojim poduzećima kako bi utjecale na svoje zaposlenike u smislu veće uključenosti u poslovanje, što u konačnici može rezultirati boljim cjelokupnim rezultatima poduzeća.

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U svrhu analize uloge beneficija u postizanju angažiranosti zaposlenika provedeno je istraživanje među zaposlenicima srednje velikog proizvodnog poduzeća iz Varaždinske županije. Poduzeće nudi brojne vrste beneficija svojim zaposlenicima, kako obavezne zakonima, tako i one dobrovoljne. Zaposlenici pored zakonski utvrđenih beneficija imaju pravo na dodatno mirovinsko, dodatno zdravstveno te putno osiguranje. Također, imaju plaćena stručna usavršavanja i tečajeve za zaposlenike, kao i osiguranu literaturu za usavršavanja, primaju



profesionalnu odjeću i obuču, imaju osiguran tvornički restoran, plaćene poklone za zaposlenike i djecu zaposlenika za blagdane, te uobičajene beneficije poput osiguranih službenih mobitela i automobila. Upravo zbog ovakve spomenute široke ponude beneficija, poduzeće izdvaja značajna sredstva u tu svrhu.

Na temelju dostupne teorije o beneficijama, kao i ranije provedenih istraživanja, ispitane su percepcije zaposlenika o svjesnosti troška beneficija, važnosti koju zaposlenici pridaju beneficijama, zadovoljstvu beneficijama, razlozima zbog kojih poduzeće nudi beneficije, te o samoj angažiranosti zaposlenika. Kao instrument za analizu angažiranosti zaposlenika korištena je metodologija U.S. Merit Systems Protection Boarda (2008) koja mjeri šest komponenti angažiranosti zaposlenika: osjećaj ponosa na svoj posao, osjećaj zadovoljstva vodstvom, mogućnost kvalitetnog obavljanja posla, osjećaj zadovoljstva dobivenim priznanjem i nagradom za svoj rad, perspektiva budućeg osobnog i profesionalnog razvoja te pozitivno radno okruženje. Nakon distribuiranja, u konačnici je prikupljeno 97 u potpunosti ispunjenih upitnika (40,41% od ukupnog broja zaposlenika).

U sljedećoj tablici može se vidjeti profil ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Tablica 1.

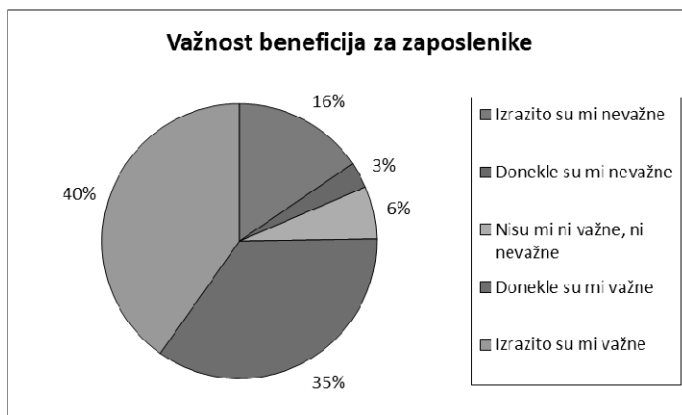
#### Profil ispitanika

Nezavisna obilježja	Zastupljenost
Spol	Muški – 87%, Ženski – 13%
Dob	Do 25 godina – 29%, 26 - 30 godina – 18%, 31 - 40 godina – 12%, iznad 40 godina – 41%
Stupanj obrazovanja	SSS – 76%, VŠS – 17%, VSS – 6%, ostalo – 1%
Radni staž	Do 5 godina – 60%, 6-11 godina 9%, 11 - 20 godina – 6%, 20 i više godina – 25%

Kao što je vidljivo iz tablice, u uzorku su najviše zastupljene osobe muškog roda, dobi iznad 40 godina, srednjeg stručnog obrazovanja, s malim radnim stažem, odnosno stažem do 5 godina u spomenutom poduzeću. Uzorak je reprezentativan s obzirom na strukturu populacije.

#### 4.1. Rezultati analize percepcija o beneficijama

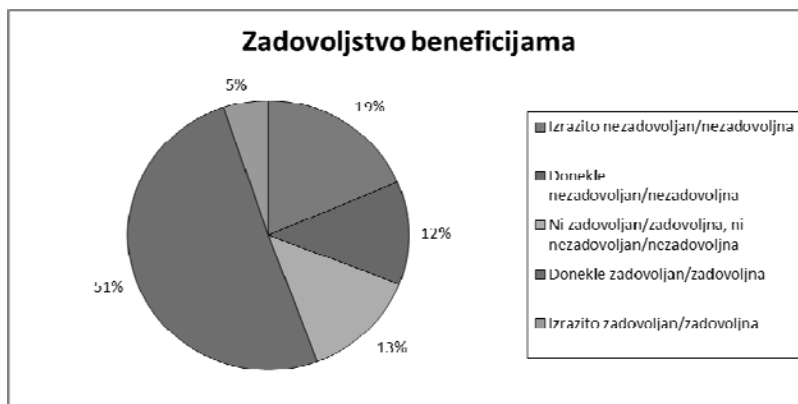
Kako bi se utvrdilo na koji način zaposlenici doživljavaju beneficije i koliko su svjesni troškova koje poduzeće ima prilikom osiguravanja beneficija ispitani su stavovi i percepcije zaposlenika prema beneficijama.



Slika 1. Važnost beneficija zaposlenicima

Iz Slike 1 je vidljivo da su za relativno najveći dio zaposlenika (40 %) beneficije koje primaju izrazito važne, a za dodatnih 35 % zaposlenika su donekle važne. Samo 15 (15,46 %) ispitanika se izjasnilo da su im beneficije izrazito nevažne, 3 (3,09 %) ispitanika da su im donekle nevažne, 6 (6,19 %) da im beneficije nisu ni važne ni nevažne. Ovakav nalaz potvrđuje važnost beneficija općenito te analize uloge beneficija u kompenzacijskim paketima zaposlenika.

Pored važnosti koju pridaju beneficijama, među ispitanicima je ispitano i zadovoljstvo beneficijama koje trenutno primaju. Slika 2 prikazuje sveukupno zadovoljstvo zaposlenika paketom beneficija.

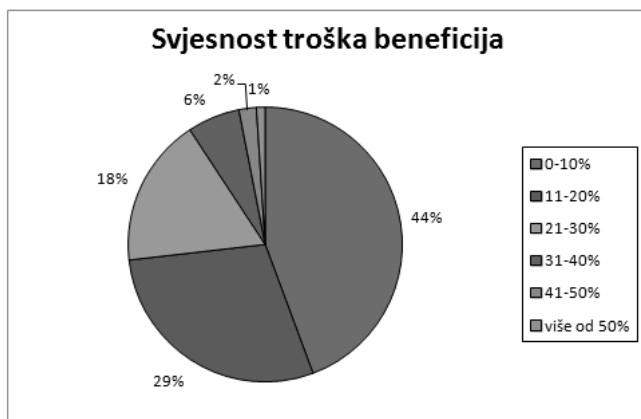


Slika 2. Zadovoljstvo beneficijama

Iz slike je jasno vidljivo da je najveći dio zaposlenika donekle nezadovoljan s trenutnim paketom beneficija. Naime, 18 (18,56 %) ispitanika izjasnilo se da je izrazito nezadovoljno beneficijama koje trenutno dobivaju, 12

(12,37 %) da su donekle nezadovoljni beneficijama, 13 (13,40 %) da nisu ni zadovoljni, ni nezadovoljni, čak 49 (50,52 %) da su donekle zadovoljni, a tek 5 (5,15 %) da su izrazito zadovoljni. Iz spomenutog se može zaključiti da je veći dio zaposlenika zadovoljan beneficijama koje primaju od poslodavca.

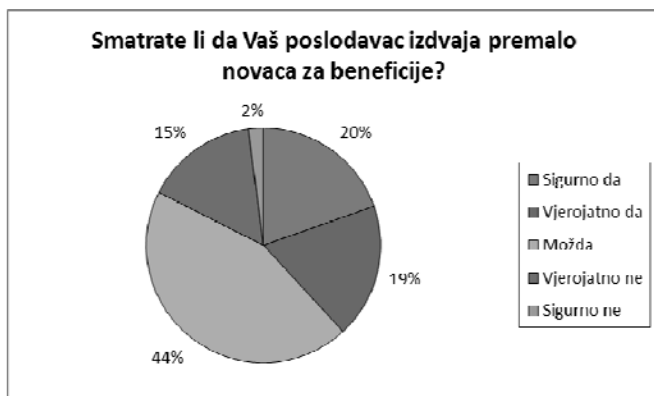
Sljedećom slikom prikazane su percepcije zaposlenika u pogledu troškova beneficija. Zaposlenici su uspoređivali trošak beneficija s iznosom njihove plaće.



Slika 3. Percepcije o trošku beneficija

Percepcije zaposlenika o troškovima beneficija pokazali su da zaposlenici uvelike podcjenjuju trošak beneficija. Naime, važno je istaknuti visoke troškove zakonskih beneficija u Hrvatskoj (doprinos iz plaće za mirovinsko osiguranje 20 %, doprinos na plaću za zdravstveno osiguranje 15 %, doprinos na plaću za zaštitu zdravlja na radu 0,5 %, doprinos na plaću za osiguranje za slučaj nezaposlenosti 1,7 %), a u poduzeću u kojemu je provedeno istraživanje zaposlenici imaju i brojne dodatne dobrovoljne beneficije. Većina zaposlenika smatra da je trošak beneficija do 10 % plaće (44 % zaposlenika). Dodatnih 29 % zaposlenika smatra da je taj postotak troška plaće 11-20 %, nešto manji da je do 30 % plaće (18 %). Tek 3 % zaposlenika smatra da je ukupni trošak beneficija veći od 40 % njihovih plaća.

Posljednje pitanje vezano uz beneficije odnosilo se na stav zaposlenika o tome izdvaja li njihov poslodavac dostatno novaca za beneficije koje im pruža. Čak 80 zaposlenika, odnosno njih 82 % smatra da njihov poslodavac izdvaja premalo novca, dok su ostalih 18 % mišljenja da poslodavac ne izdvaja premalo novca. Zanimljivo je istaknuti da iako su zaposlenici donekle zadovoljni beneficijama (Slika 2), smatraju da se u tu svrhu ne izdvaja dostatno sredstava (Slika 4).



Slika 4. Mišljenje ispitanika o izdvajanju sredstava za beneficije

## 4.2. Rezultati analize angažiranosti zaposlenika

Provedena analiza razine angažiranosti zaposlenika ukazala je da 14 % zaposlenika u uzorku spada u kategoriju zaposlenika koji nisu angažirani, 44 % zaposlenika u uzorku spada u kategoriju srednje angažiranih zaposlenika, a 42 % zaposlenika u uzorku spada u kategoriju angažiranih zaposlenika. U sljedećoj tablici mogu se vidjeti ocjene pojedinih aspekata angažiranosti.

Tablica 2.

Angažiranost zaposlenika, frekvencije odgovora i prosječne vrijednosti

	1 = U potpunosti se ne slažem	2 = Uglavnom se ne slažem	3 = Niti se slažem, niti se ne slažem	4 = Uglavnom se slažem	5 = U potpunosti se slažem	Aritm. sredina	SD
Osjećaj ponosa na svoj posao	4%	9%	20%	40%	27%	3,76	1,07
Osjećaj zadovoljstva vodstvom	3%	8%	17%	50%	22%	3,80	0,98
Mogućnost kvalitetnog obavljanja posla	3%	6%	17%	42%	32%	3,95	0,99
Osjećaj zadovoljstva priznanjem i nagradom za rad	13%	21%	32%	29%	5%	2,92	1,11
Perspektiva razvoja	5%	9%	18%	42%	26%	3,74	1,10
Pozitivno radno okruženje	2%	8%	23%	45%	22%	3,77	0,94
<b>Ukupno</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>41%</b>	<b>24%</b>	<b>3,71</b>	<b>1,07</b>

Mogućnost kvalitetnog obavljanja posla u smislu da zaposlenici znaju što se od njih očekuje na poslu ostvarila je najveću prosječnu ocjenu. Nakon toga slijedi osjećaj ponosa na svoj posao u smislu da organizacija u kojoj zaposlenici rade isporučuje proizvode visoke kvalitete. Visoko su ocijenjene i tvrdnje koje se odnose na pozitivno radno okruženje, i to prvenstveno ona da se prema zaposlenicima na poslu odnose s poštovanjem. S druge strane, može se vidjeti da je najslabija ocjena ostvarena upravo u području osjećaja zadovoljstva priznanjem i nagradom koju zaposlenici primaju za svoj rad.

### 4.3. Odnos percepcije beneficija i angažiranosti zaposlenika

U sljedećoj tablici može se vidjeti prikaz angažiranosti zaposlenika s obzirom na njihove stavove i percepcije o beneficijama.

Tablica 3.

Angažiranost zaposlenika s obzirom na stavove i percepcije o beneficijama

		Ukupno	Neangažirani zaposlenici	Srednje angažirani zaposlenici	Angažirani zaposlenici	Ukupno %
<b>Važnost beneficija za zaposlenika</b>	Izrazito nevažne	15	20%	47%	33%	100%
	Donekle nevažne	3	0%	33%	67%	100%
	Ni važne, ni nevažne	6	17%	50%	33%	100%
	Donekle važne	34	9%	53%	38%	100%
	Izrazito važne	39	15%	36%	49%	100%
<b>Zadovoljstvo beneficijama</b>	Izrazito nezadovoljstvo	18	28%	50%	22%	100%
	Donekle nezadovoljstvo	12	33%	50%	17%	100%
	Ni zadovoljstvo, ni nezadovoljstvo	13	23%	46%	31%	100%
	Donekle zadovoljstvo	49	2%	43%	55%	100%
	Izrazito zadovoljstvo	5	0%	20%	80%	100%
<b>Svjesnost troška beneficija</b>	0 - 10% troška plaće	43	9%	49%	42%	100%
	11 - 20% troška plaće	28	18%	32%	50%	100%
	21 - 30% troška plaće	17	12%	53%	35%	100%
	31 - 40% troška plaće	6	17%	50%	33%	100%
	41 - 50% troška plaće	2	0%	50%	50%	100%
	Više od 50% troška plaće	1	100%	0%	0%	100%
<b>Mišljenje o izdvajanju sredstva za beneficije</b>	Sigurno premalo	19	32%	47%	21%	100%
	Vjerojatno premalo	18	17%	39%	44%	100%
	Možda premalo	43	9%	51%	40%	100%
	Vjerojatno ne premalo	15	0%	33%	67%	100%
	Sigurno ne premalo	2	0%	0%	100%	100%
<b>Svi ispitanici</b>		97	14%	44%	42%	100%

Iz tablice se vidi da su zaposlenici kojima su beneficije izrazito nevažne uglavnom srednje angažirani, dok su zaposlenici koji pridaju izrazitu važnost beneficijama u većem dijelu angažirani. Ovi podaci upućuju na zaključak da važnost koju zaposlenici pridaju beneficijama može uvjetovati njihovu angažiranost.

Zadovoljstvo beneficijama je kategorija u kojoj su dobiveni poprilično zanimljivi podaci. Iz tablice je vidljivo da su zaposlenici koji su zadovoljni ili

izrazito zadovoljni beneficijama koje primaju u najvećem udjelu angažirani na svojem radnom mjestu. Zaposlenici koji su izrazito nezadovoljni beneficijama su srednje angažirani, odnosno neangažirani.

Već je objašnjeno da je jako mali broj zaposlenika svjestan troškova koje poslodavci imaju prilikom osiguravanja beneficija. Iz Tablice 3 vidljivo je da zaposlenici koji smatraju da poslodavac izdvaja do 10 % troška plaće zaposlenika na beneficije su u većem dijelu srednje angažirani. Oni koji smatraju da je trošak do 20 % su u puno većem dijelu angažirani. Zaposlenici koji smatraju da je trošak do 30 %, odnosno do 40% su također u većem dijelu srednje angažirani.

S ciljem potvrđivanja nalaza da zaposlenici različitih razina angažiranosti imaju drukčije doživljaje beneficija koje su im na raspolaganju provedeno je dodatno testiranje. Rezultati neparametrijskog Kruskal-Wallisovog testa prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 4.

## Rezultati neparametrijskog testiranja

	<b>Svjesnost troška beneficija</b>	<b>Važnost beneficija za zaposlenike</b>	<b>Zadovoljstvo beneficijama</b>	<b>Mišljenje ispitanika o izdvajanju sredstva za beneficije</b>
Chi-Square	,964	1,145	18,586	11,146
Df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,617	,564	,000	,004
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Razina angažiranosti				

Iz tablice se može vidjeti da postoji statistički značajna razlika između grupa zaposlenika s obzirom na razinu angažiranosti za čestice zadovoljstva beneficijama i mišljenju ispitanika o izdvajanju sredstva za beneficije. Priloženi tablični prikaz pokazuje kako su zaposlenici zadovoljni beneficijama koje primaju znatno više angažirani od zaposlenika koji su nezadovoljni, a zaposlenici, koji smatraju da poslodavac ne izdvaja premalo novaca za beneficije koje im pruža, također su u većoj mjeri angažirani na svojem radnom mjestu nego što su to zaposlenici koji ne smatraju tako. Dunnovim post hoc-testom dodatno je potvrđena statistički značajna razlika između svih razina angažiranosti zaposlenika u ovisnosti o zadovoljstvu beneficijama te statistički značajna razlika između angažiranosti zaposlenika i mišljenja ispitanika o izdvajanju sredstva za beneficije.

Provedeno istraživanje ima više ograničenja. Na prvom mjestu mora se istaknuti činjenica da je provedeno među zaposlenicima u samo jednoj organizaciji na relativno malom uzorku. Još jedno važno ograničenje je moguća nedostatna upoznatost

zaposlenika sa svim beneficijama koje im se nude. Moguće je da upravo zato zaposlenici nisu mogli davati kvalitetne odgovore na sva pitanja. Također, odgovori ispitanika odražavaju samo njihove percepcije podložne subjektivnosti. Kako bi se dobili reprezentativniji rezultati na temelju kojih bi se mogla vidjeti jasnija uloga beneficija pri poticanju angažiranosti zaposlenika, potrebno je uključiti veći broj zaposlenika u istraživanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Beneficije u današnjim poduzećima postaju jedan od ključnih elemenata u strategiji nagrađivanja, pogotovo uslijed spoznaje da beneficije mogu pozitivno utjecati na zaposlenike. Jedan od načina na koji beneficije djeluju na zaposlenike je i njihov utjecaj na poticanje angažiranosti zaposlenika, što je predmet istraživanja u ovome radu. Iz perspektive organizacije važno je postići visoki angažman ljudi na radnom mjestu. Naime, ljudske potencijale nijedno konkurentsko poduzeće ne može ni na koji način imitirati, a poduzeće koje ima kvalitetne ljude angažirane na svojim radnim mjestima povratno ostvaruje i veću efikasnost u poslovanju. Beneficije utječu na različite aspekte života zaposlenika, te se pretpostavlja da će zaposlenici, svjesni takvih pogodnosti koje im organizacija omogućuje, zauzvrat pokazivati veću angažiranost u dodijeljenim zadacima.

Rezultati provedenog istraživanja potvrdili su da razina angažiranosti zaposlenika varira ovisno o njihovim stavovima i percepcijama prema beneficijama. Dobro oblikovan paket beneficija koji zadovoljava individualne želje i potrebe zaposlenika u značajnoj mjeri vodi do zaposlenikovog većeg angažmana na njegovom radnom mjestu. Analiza je pokazala i da zaposlenici nisu svjesni stvarne vrijednosti beneficija, što teorija i prepoznaje kao jedan od najvećih problema prilikom pružanja beneficija zaposlenicima. U analiziranoj organizaciji potrebno je poduzeti dodatne korake kako bi sredstva uložena u osiguravanje beneficija dovela do većeg povrata, odnosno, do veće angažiranosti zaposlenika.

Temeljem rezultata provedenog istraživanja moguće je savjetovati poslodavce da ustraju na komunikaciji beneficija prema zaposlenicima, daju im više informacija o tome zašto, kako i koliko troše i ulažu u beneficije koje im pružaju te koliko im je važno da zaposlenici budu njima zadovoljni. Na ovaj bi način mogli osvijestiti zaposlenike o pogodnostima koje im osiguravaju te potaknuti zaposlenike da se više angažiraju na svojem radnom mjestu.

## LITERATURA

Anitha, J. (2014) Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), str. 308-323.

Artz, B. (2010) Fringe benefits and job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 31(6), str. 626-644.

Azeem, M. F., Tahir Paracha, R. i Tahir Paracha, A. (2013) Connecting Training and Development with Employee Engagement: How Does it Matter?, *World Applied Sciences Journal*, 28(5), str. 696-703.

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

Barber, A. E., Dunham, R. B., Formisano, R. A. (1992) The impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study, *Personnel Psychology*, 45(1), str. 55-75.

Caruth, D. L., Handlogten, G. D. (2011) *Managing Compensation (And Understanding it Too)*, Westport: Quorum Books.

Galetić, L. (2015) *Kompenzacijski menadžment - Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Zagreb: Sinergija.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), str. 268-279.

Henderson, R. I. (2006) *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 3. izd., New Jersey: Prentice Hall.

Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., i Sweins, C. (2012) Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 42(1), str. 24-49.

Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), str. 692-724.

Kerr, S. (1999) Organizational rewards: practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice, *Organization Dynamics*, 28(1), str. 61-70.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008) Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series, *Kingston University, Kingston Business School*, (19), str. 1-28.

Lee, C. H., Hsu, M. L., Lien, N. H. (2006) The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry, *International Journal of Human Resource Management*, 17(11), str. 1951-1975.

Macey, W. H., Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, str. 3-30.



Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., Young, S. A. (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Chichester: Wiley-Blackwell.

MacLeod, D., Clarke, N. (2009) *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.

Martocchio, J. J. (2006) *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 4. izd., New Jersey: Prentice Hall.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, str. 397-422.

Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2005) *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb: Masmedia.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb: Mate.

Pegg, T. (2009) Creating engagement through employee benefits, *Strategic HR Review*, 8(2), str. 5-12.

Perkins, S.J., White, G. (2008) *Employee Reward*, London: CIPD.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., Brennan, R. T. (2008) The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention, *Community, Work & Family*, 11(2), str. 183-197.

Rupčić, N. (2006) „Sitnice“ koje lojalnost znače, *Poslovni magazin*, 4(7/8), str. 58-59.

Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), str. 600-619.

Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2008) A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour, *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), str. 116-131.

Scott, D., McMullen, T. (2010) *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement*, WorldatWork, Scottsdale, AZ

Tsai, K. H., Wang, J. C. (2005) Benefits offer no advantage on firm productivity?, *Personnel Review*, 34(4), str. 393-405.

Tudor, G., Iveković, D., Kučan, B., Oslić, I., Pološki Vokić, N., Rijavec, M., Bilušić, D., Čulo Petrovčić, J., Čuturaš, A., Ćosić, P., Dajčić, V., Fabris, G., Fostač-Krilčić, A., Gorup, D., Haluzan, M., Jakus, M., Justinić, E., Kerš, D., Lalić Pećina, L., Marač, D., Mikulčić, P., Miloš, B., Ražnjević, G., Šabuljić, A.,

Štarkelj, V. (2010) *Vodenje i motiviranje ljudi: Kako nadahnuti svoje ljude - Jedinstveni primjeri najbolje prakse*. Zagreb: M.E.P.

U. S. Merit Systems Protection Bord (2008.) *A Report to the President and the Congress of the United States: The Power of Federal Employee Engagement*, U. S. Merit Systems Protection Bord, Washington, DC

Vijay Anand, V., Vijay Banu, C. (2011) Employee Engagement: A Research Study with Special Reference to Rane Engine Valve Ltd. (Plant - I), Chennai, India, *Journal of Marketing and Management*, 2(2), str. 117-135.

Walker, D. (2014) Employee benefits are the norm, but using them is not, *Strategic HR Review*, 13(6), str. 255-259.

Williams, M. L., Malos, S. B., Palmer, D. K. (2002) Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences, *Journal of Management*, 28(2), str. 195-215.

Xu, J., Thomas, H. C. (2011) How can leaders achieve high employee engagement?, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), str. 399-416.

***Ivana Načinović Braje, PhD***

Assistant professor  
University of Zagreb  
Faculty of Economics & Business  
E-mail: ivana.nacinovic@efzg.hr

***Valentina Kušen, mag. oec.***

E-mail: valentina.kusen@gmail.com

**THE ROLE OF EMPLOYEE BENEFITS IN INCREASING  
EMPLOYEE ENGAGEMENT*****Abstract***

*Employers are continuously seeking for new ways to stimulate employees to invest more effort into their work and make them more engaged, efficient and enthusiastic in their job positions. Engaged employees are highly effective, which can lead to a competitive advantage for the whole organization. In order to improve employee engagement, organisations can use several mechanisms, including material rewards in the form of pay and benefits as well as intrinsic rewards. This research confirmed some statistically significant differences among levels of employee engagement and perceptions about employee benefits, namely benefits satisfaction and satisfaction with resources spent on benefits. Such finding supports the claim that benefits can have an important role in achieving employee engagement. It is in firms' best interest to communicate to employees all available benefits as well as increase awareness about their costs among employees.*

***Key words: engagement, benefits, reward system***

***JEL classification: J28, J32***

