



XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Олга Радовановић

Факултет Организационих наука
Универзитета у Београду, Србија
oljarr@yahoo.com

ПРИЛАГОЂЕНОСТ БЕНЕФИЦИЈА ПОТРЕБАМА ЗАПОСЛЕНИХ У КОМПАНИЈАМА У СРБИЈИ

Апстракт: Бенефиције које компаније пружају запосленима су најчешће засноване на принципу иста понуда бенефиција за све запослене.

Компаније не питају запослене које су им потребе и шта би им значило од бенефиција, зато је циљ истраживања био да се утврди тренутно стање пружања бенефиција у компанијама, прилагођеност њиховим потребама и значај персонализације да би се искористиле понуђене бенефиције.

Истраживање је спроведено у септембру 2020. године на два узорка: Први узорак обухвата 109 менаџера људским ресурсима (HR Managers) и менаџера за компензације и бенефиције (Comp&Ben Managers) а други узорак је укључио 204 запослена у компанијама.

Резултати указују на конкретне кораке које менаџери људским ресурсима могу да имплементирају у својим компанијама како би позитивно утицали на своје запослене.

Кључне речи: бенефиције, персонализоване бенефиције, запослени, мотивација

ADAPTATION OF BENEFITS TO THE NEEDS OF EMPLOYEES IN COMPANIES IN SERBIA

Abstract: The benefits that companies provide to employees are most often based on the principle of "one size fits all" and relate mainly to the same offer of benefits for all employees.

Companies do not ask employees what their needs are and what the benefits would mean to them, so the aim of the research was to determine the current state of benefits in companies, tailoring to their needs and the importance of personalization to take advantage of the benefits offered.

Research has been conducted in September 2020 on two samples: The first sample includes 109 HR managers and Compensation and benefit managers (Comp & Ben Managers) and the second survey was conducted on a sample of 204 employees in companies.

The results indicate concrete steps that human resource managers can implement in their companies to positively impact their employees.

Key words: benefits, personalized benefits, employees, motivation

1. УВОД

Награђивање запослених је веома битан фактор мотивације, јер је све очигледније да је допринос запослених организацији сразмеран нивоу доприноса организације запосленом. Системи награђивања варирају између компанија, али су њихови кључни елементи финансијске и нефинансијске награде.

Награде и компензације укључује традиционалне, опипљиве, нефинансијске бенефиције (здравствено осигурање, пензиони планови, исплате за нерадно време итд), нетрадиционалне бенефиције (попут програма

стипендирања и финансијске помоћи) и нематеријалне попут флексибилног радног времена. (Milkovich & Newman, 2006, str. 31)

Истраживања показују да нематеријалне компензације имају најснажнији утицај на запослене од свих врста награђивања (Scott и McMullen, 2010, Hulkko-Nyman, 2012).

У данашње време нефинансијске бенефиције добијају своје место у систему награђивања запослених и њихов значај и потребе се повећавају.

Концепт нефинансијских бенефиција укључује програме креирања равнотеже између пословног и приватног живота, програме признања, управљања учинком и развојем талената.

Према Kahn (1990), ниво мотивације запослених зависи од бенефиција које они добијају, односно о перцепцији запослених о њиховим бенефицијама.

Maslach (2001) је приметила да недостатак признања и бенефиција може довести до демотивисаности и непродуктивности запослених на послу, а да су прикладна признања и награде веома важне за мотивисаност.

Како бисмо проверили потребе за бенефицијама у компанијама у Србији, спровели смо истраживање, које је пружило емпиријске податке.

Циљ рада је био да утврди тренутно стање пружања бенефиција запосленима у компанијама у Србији, као и да испита значај, потребе и ставове запослених по питању бенефиција које им компаније пружају.

Анализирано је стање бенефиција по врстама компанија, висини зараде, старости запослених и осталим демографским факторима.

Резултати указују на конкретне кораке које менаџери људским ресурсима могу да имплементирају у својим компанијама како би позитивно утицали на своје запослене.

2. БЕНЕФИЦИЈЕ

Бенефиције за запослене почињу са развојем људских ресурса и представљају индиректне материјалне награде, додатне накнаде које запослени добијају. Односе се на различите користи и повластице и представљају необавезан и добровољни издатак организације (Илић, 2014, стр. 317).

Систем награђивања запослених у једној организацији поред материјалних награда мора да укључује и бројне нематеријалне награде којима се задовољавају одређене потребе људи у организацији. Групу нематеријалних или нефинансијских награда представљају различите психолошке награде за које запослени верују да их добијају на послу. Оне обухватају поштовање, изазован посао, статус, шансе за развој и сл. (Rousseau, 1995). Ове награде настају као резултат нематеријалних стратегија мотивисања као што су: дизајнирање посла, стил менаџмента, партиципација, управљање помоћу циљева, флексибилно радно време и програми, признање, организацијска култура, усавршавање, развој каријере и др. Ове награде заједно са материјалним наградама чине целовит систем награђивања у организацији (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 668).

Бенефиције су награде и привилегије за запослене и њиховом персонализацијом ствара се чвршћи однос између послодавца и запослених, што на дуге стазе утиче на мотивацију, задовољство и продуктивност запослених. Бенефиције имају велики значај у односу послодавца и запослених. (Milkovich и Newman (2006, стр.472.)

Према (Martocchio, J. J., 2008, стр. 6) ова врста награда обухвата различите новчане и неновчане накнаде чија је сврха да се обезбеди сигурност за запослене и њихове породице, односно да се запослени заштите од различитих ризика. Бенефиције се најчешће користе за привлачење висококвалификованих радника са потребним знањима и вештинама. Додатни разлог због којег су бенефиције пожељне од стране послодавца јесте избегавање плаћања пореза с обзиром на то да већина бенефиција није опорезована или је опорезована стопом која је нижа од стопе пореза на плате.

Регулисање мањег дела бенефиција врши се на основу закона којима се прописује обавезан минимум, док се помоћу колективног уговора, правилника о раду и других општих аката утврђује њихов стварни оквир (Бахтијаревић-Шибер, 1999).

2.1. Врсте бенефиција

Нефинансијске награде могу да имају значајнији утицај на задовољство и мотивацију запослених од традиционалних финансијских награда. Релативни значај нефинансијских награда може се знатно разликовати међу запосленима. Опсег нефинансијских потреба запослених је различит - од пружања пића на радном месту кроз флексибилно радно време, коришћења службених телефона и аутомобила у приватне сврхе, плаћања нестандартне неге, медицинског или другог осигурања (Dugasova, Ткацова, 2012). Неки од њих, попут флексибилног радног времена, показују спремност предузећа да обезбеди атрактивно радно окружење. Друге бенефиције су трошкови компаније, којима се смањују животни трошкови запослених. На пример, употреба службеног аутомобила у приватне сврхе може створити уштеду у десетинама до стотинама евра месечно за запосленог. Слично томе, додаци за пензијско и животно осигурање, обезбеђена исхрана за запослене, накнада за превоз и медицинска нега изнад стандарда имају мерљив финансијски ефекат на запосленог. Здравствено осигурање је често најскупље погодност која се нуди запосленом.

На овај начин, шеме нефинансијских бенефиција пружају запосленима нешто опипљиво чега се могу сетити: слободан дан или организован ручак у компанији могу имати много позитивнији ефекат од износа новца уплаћеног на банковни рачун, без пореза и националног осигурања (Silverman, 2004).

У литератури се бенефиције могу класификовати у три групе: бенефиције заштите запослених, бенефиције слободног времена и остале бенефиције и погодности (Илић, 2014). Прву групу чине бенефиције заштите запослених чији је циљ материјална и социјална сигурност и здравствена заштита запослених радника у току радног века и пензије. Ове бенефиције подразумевају уплате доприноса у корист одређених фондова као што су: пензијско и инвалидско, здравствено, социјално и животно осигурање, као и осигурање запослених за случај привремене незапослености.

Бенефиције слободног времена су бенефиције у вези са одсуствовањем са посла од стране запослених који раде пуно радно време. Представљају највећи трошак за послодавца, а најзаступљеније бенефиције из ове групе су плаћена одсуства у која се убрајају: годишњи одмори, нерадни дани, празници, боловања, одсуства због научног рада или специјализације, породилско одсуство, осигурање за незапослене, отпремнина, итд. (Dessler, 2007, str. 232). Осим плаћеног одсуства у бенефиције слободног времена убраја се и неплаћено одсуство. Поред наведених бенефиција, послодавци често нуде и низ различитих услуга или погодности које запослени имају, а у које се убрајају: накнаде за трошкове превоза, исхране, рекреације, паркинга, службених путовања, места становања, бриге о деци и старима, субвенције за образовање, и сл. (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006).

Посебну категорију бенефиција чине статусне бенефиције, бенефиције које се углавном додељују представницима менаџмента у функцији њиховог задржавања или стварања додатних подстицаја, а примери су: целодневно коришћење службених аутомобила, осигурани корпоративне кредитне картице и сл. (Perkins i White, 2008.)

Погодности запослених састоје се од аранжмана које послодавци доносе за своје запослене који побољшавају постојећу продуктивност.

2.2. Персонализоване бенефиције

Запослени имају различите преференције у односу на категорију бенефиција које им компаније нуде: неким су приоритетне бенефиције из области подршке здравља или породице, неким оне које се односе на професионални развој, док неким категоријама запослених највећа бенефиција може да буде организовани долазак на посао или плаћена исхрана на радном месту.

Сходно томе, стратегија награђивања запослених је сложена и често питање на које је усредсређена пажња како запослених, тако и њихових послодаваца. Циљ компаније је да има задовољне и одане запослене који остварују пословне циљеве и деле визију развијања компаније. Накнада за уложени рад, труд, идеју, оданост и посвећеност је део сложеног индивидуалног система једне компаније и алати које компанија користи у управљању људским ресурсима. Нема загарантованог обједињеног модела који се може користити са истим резултатом у свакој компанији.

Понуда персонализованих бенефиција може помоћи у привлачењу и задржавању запослених са одређеним ставовима, вредностима, знањем, вештинама и способностима. Привлачење одређених врста запослених познато је као ефекат сортирања, јер се одређени запослени сами бирају (и остају) у компанијама које нуде одређене вредносне погодности. Перципирана вредност различитих бенефиција варира код појединаца. Одређени број запослених може више ценити одређене бенефиције од других. Фактори који покрећу преференције за бенефиције укључују демографске податке (попут старости, пола, породичне ситуације итд.). На пример, старији запослени цене осигурање за дуготрајну негу, млади самци цене зубно осигурање, а породице са малом децом животно осигурање вреднују више од осталих запослених (Nugent, 2009). Већи број таквих запослених вероватно ће повећати притисак да се уведу те вредне бенефиције (Goodstein, 1994).

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007) тврде да се кроз анализу пакета компензација може добити увид по питању основних елемената који их чине. Будући да је то веома осетљива област управљања људским ресурсима, важно је да се утврди шта компензациони пакет треба да обухвати, са аспекта компаније. Потребно је утврдити начин награђивања, тј. стратегију награђивања како би се остварила већа мотивисаност и продуктивност запослених. (Armstrong, 2009; Armstrong & Murlis, 2007).

Постоје карактеристике програма погодности које превазилазе понуде погодности које могу имати дугорочни утицај на организацију, чинећи их стратешким. Ове карактеристике називамо праксом бенефиција. Они укључују начин на који се преносе бенефиције, њихова флексибилност и једноставност употребе. Погодности треба да буду персонализоване и прилагодљиве (Bruse 2019). Проналажење праве комбинације погодности које ће привући и задржати више запослених можда ће бити лакше уз флексибилне планове накнада. Флексибилне бенефиције омогућиће запосленима да сами одаберу бенефиције које највише цене, ефикасно добијајући позитиван аспект више погодности без истих трошкова као свеобухватно пружање (Mumford, Hanks i Alldredge 2019). Међутим, флексибилни програми бенефиција представљају и веће административно оптерећење за организацију.

Специфични ставови и вредности који покрећу преференције за бенефиције вероватно ће се разликовати у зависности од користи.

Важан аспект стратегије бенефиције повезан је са изборима које треба направити (Gomez-Mejia, Ballein i Cardi, 2012). Да би имали радни и задовољавајући систем награђивања компаније треба да обезбеде:

1. Комбиноване бенефиције – ово је комплетан пакет погодности које компанија доноси и нуди својим запосленима. Треба размотрити најмање три питања када доношење одлука о комбинацији користи: стратегија укупних накнада, организационе циљеве и карактеристике радне снаге.
 2. Износ давања - избором износа давања одређује се проценат укупног компензационог пакета који ће бити додељен накнадама насупрот осталим компонентама пакета (основна плата и додатни подстицаји).
 3. Флексибилност погодности - флексибилност избора је степен слободе запослених, који мора да се прилагоди пакету погодности њихове личне потребе. Неке организације имају релативно стандардизоване пакете погодности које запосленима нуди неколико могућности.
- Овакав систем би имао смисла у организацијама које имају хомогену радну снагу, јер се само онда може створити стандардизовани пакет погодности за „типичне“ запослене.

3. МЕТОДОЛОГИЈА И УЗОРАК

У септембру 2020. године спроведено је истраживање „Бенефиције запослених у компанијама у Србији“, чији кључни резултати су представљени у раду. Поступак истраживања је спроведен на територији Републике Србије.

Методологија коришћена у истраживању обухватила је емпиријску анализу података о компензацијама и бенефицијама запослених. Узорак на којем је вршена анализа у овом раду чине подаци прикупљени путем анкете и интервјуа.

Испитаницима су постављена иста питања у онлајн анкети и интервјуу, али због епидемиолошке ситуације нису сви интервјуисани лицем у лице, па је део узорка прикупљен и путем анкете.

Методе коришћене у изради рада су опште методе као што су анализа примарних и секундарних података, просторно и временско поређење.

Пре самог испитивања, испитаницима је обећана анонимност. Инструисани су у вези разлога испитивања, начина попуњавања упитника и добровољне природе учествовања. Испитивање је трајало око 15 минута.

Кроз упитник и интервјуе лицем у лице, испитано је 109 представника компанија које послују у Србији са једне, и 204 запослена са друге стране, што је помогло да кључне изазове сагледамо из оба угла. У компанијама смо најчешће разговарали са HR и Comr&Ven менаџерима, који су директно укључени у процес креирања и спровођења програма бенефиција за запослене.

Узорак је репрезентативан и по индустријама и величинама компанија, тако да из сегмента малих и микро компанија (до 50 запослених) имамо 21 компанију, из сегмента средњих (51 до 250 запослених) 44 компаније, а разговарали смо и са 21 представником компанија од 250 до 1.000 запослених, као и са 23 представника компанија које запошљавају више од 1.000 запослених.

Од индустрија, најзаступљенија је индустрија информационих технологија (ИТ) са 36 компанија, а следе је: производња (11 компанија), малопродаја (10), финансије и банкарство (10), телекомуникације (9), фармација и здравство (9), консалтинг и професионалне услуге (8) итд.

Што се узорка запослених тиче, и ту смо обратили пажњу на репрезентативност по критеријумима висине зараде, сениоритета, као и старости испитаника.

Битно је нагласити да је истраживање спроведено у септембру 2020, тако да је узело у обзир промене у области пружања бенефиција запосленима које је проузроковала пандемија корона вируса.

Практични аспекти овог истраживања показују да је кључ ефикасности и високог степена задовољства запослених у правој комбинацији персонализованих бенефиција са начином комуникације како их запослени могу искористити.

4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је показало да компаније инвестирају значајна средства у бенефиције запослених (7.69% бруто зараде), а да бенефиције нису прилагођене индивидуалним потребама запослених.

Анкетом и интервјуима дошли смо до резултата да је 75.1% запослених је рекло да не учествују у избору бенефиција. Битно је истаћи да 30.5% запослених каже да не разумеју до краја који су све бенефиције које им њихова компанија нуди, што наговештава да постоји недовољно јасна интерна комуникација у компанијама по питању бенефиција. Неискоришћеност бенефиција представља додатни трошак за компанију.

Један од резултата истраживања је да само 41.8% запослених каже да у потпуности користи доступне бенефиције (другим речима, скоро 60% запослених не успева да их до краја искористи). Скоро трећина, тј. 31.32% запослених каже да не користе све бенефиције који су им доступни из разлога што нису прилагођени њиховим потребама, 25.52% каже да им сама природа посла не дозвољава да до краја искористе доступне бенефиције, док 4.4% каже да уопште не користи бенефиције.

Када смо поставили питање HR менаџерима, 81.1% испитаних каже да немају системски приступ мерењу ефеката бенефиција, односно да не процењују њихов стварни утицај на ангажман, задовољство, мотивацију и ретенцију запослених.

Ове информације смо негде на интуитивном нивоу већ знали и очекивали, али велику вредност истраживања представља то што је све валидирано и квантификовано кроз једно методолошко истраживање.

Према нашем истраживању, 41.18% запослених и 40% HR и Comp&Ben менаџера сматра да су бенефиције веома битан, често и пресудан фактор за кандидате приликом избора новог послодавца, док 57.75% запослених и 60% HR менаџера сматра да су битни, али не и пресудан фактор.

Последње питање које смо поставили је колико су бенефиције које им компаније нуде прилагођене њиховим потребама, на скали од 1 до 5, где је 1 представља у потпуности неперсонализоване бенефиције, а чак 28.8% запослених је дало најнижу оцену свом послодавцу у овом сегменту, са чим је сагласно и 17% HR менаџера.

Генерално гледано, просечна оцена нивоа на којем су бенефиције прилагођене потребама запослених, на скали од 1 до 5, са становишта запослених је 2.56, док је из угла HR менаџера за нијансу виша (2.77 на скали од 1 до 5).

Спроведеном анкетом и интервјуима са HR и Comp&Ben менаџерима сазнали смо да од 109 менаџера само 18.87% каже да у њиховим компанијама постоји системски приступ мерења утицаја бенефиција на задовољство запослених, а у највећој мери, то је део годишњег упитника о задовољству запослених (*Employee Satisfaction Survey*), у којем су питања бенефиција само једна мања област која се процењује.

У директном интервјуу истакнуто је да је неопходна усклађености система бенефиција са потребама и вредностима запослених. За бољу продуктивност и мотивисаност неопходно је дизајнирати и имплементирати пакет бенефиција који је атрактиван за сваког запосленог у складу са његовим годинама и интересовањима.

Менаџерима је постављено и питање који су највећи изазови из домена управљања људским ресурсима са којима се њихова организација суочава тренутно, на шта је 32.99% испитаника одговорило да је најбитније привлачење квалитетних кандидата да аплицирају за отворене позиције, а 30.99% мотивација и ангажовање тренутно запослених да пруже бољи учинак.

Да би се оба циља остварила потребно је направити стратегију персонализованих бенефиција.

Када су питали запослене колико су им бенефиције битне, 60% је одговорило да су прилично битне, али да нису пресудне за мотивацију, 40% је одговорило да су пресудан фактор за мотивисаност иостанак у компанији.

Овим одговором смо потврдили Хендерсонову тврдњу да са повећањем сигурности и задовољства запослених се смањује флукуација и апсентизам, а повећава продуктивност читаве организације (Henderson, 2006.str421.)

Стратешки испланиран утрошак ресурса за дугорочне ефекте продуктивности након спроведених интервјуа и анкета према мишењима запослених требао би да буде улагање у постојеће запослене и персонализација бенефиција (прилагођавање потребама/жељама запослених), транспарентност и јасноћа коришћења, континуирана евалуација (корист/ефекат бенефиција) и ревизија као и повратна информација и евалуација од запослених.

Након анализе одговора прикупљених од менаџера људским ресурсима, када би се сегментирао узорак и сваки запослени добио персонализовану компензацију-бенефицију повећало би се задовољство на послу, ангажованост и продуктивност, смањила би се стопа флукуације/апсентизма и повећала би се стопа ретенције.

Занимљив је био поглед HR и Comp&Ben менаџера по питању планирања буџета за бенефиције за 2021. годину.

У највећој мери (60%), представници компанија су сматрали да ће буџет за бенефиције у 2021. бити у сличним оквирима као и онај за претходну годину, а 17% је предвидело умерено (до 10%) повећање овог буџета, док је њих 5% очекивало значајније повећање буџета (преко 10%).

У песимистичнијој групи, која је предвидела смањење буџета за бенефиције, 12% компанија је очекивало умерена смањења (до 10%), док је 6% компанија очекивало значајнија смањења (више од 10%).

5. ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧАК

Недостатак персонализације и приступ једна понуда за све запослене била је мотивација за покретање истраживања, које би истражило ефекте идеје да омогуће сваком запосленом да самостално изабере бенефиције у складу са својим потребама, а да то и даље буде у буџету који дефинише послодавац.

Компаније пружајући бенефиције желе да покажу додатну бригу о својим запосленима, као и жељу да их додатно мотивишу, и на тај начин смање флукуацију запослених. У пракси се показало да бенефиције могу, и утичу на задовољство и ангажованост запослених, мотивацију и лојалност према компанији. Међутим, чињеница је да већина компанија нема системски приступ мерењу утицаја бенефиција (81.1% испитаних менаџера људским ресурсима ово потврђује), односно не зна у којој мери и који конкретно бенефиције утичу на мотивацију, па тако компанија ни нема прави увид у значај и ефекте бенефиција на њихове запослене.

Бенефиције нису најбитнији фактор када причамо о мотивацији и ретенцији запослених. Према годишњем глобалном истраживању Manpower Group-а (2020), у зависности од старосне категорије, специјализације,

сениоритета и индустрије, бенефиције заузимају између 4. и 6. места на листи приоритета када причамо о факторима који утичу на мотивацију и ретенцију запослених.

Истраживање је спроведено са циљем да омогући компанијама да системски измере потребе за бенефицијама запослених и да заиста добију оно што желе: бенефиције које сами бирају и које могу да искористе, а које се уједно могу и мењати на месечном нивоу.

Кључни изазов са бенефицијама је могућност компанија да их прилагоде сваком појединачном запосленом. Са пословне стране, за сваку компанију је битно да креира стратешки план управљања бенефицијама које ће увећати профитабилност.

Део стратегије у зависности од позиције запосленог требао би да обухвата додатну едукацију образовања за експертске позиције, курсеве језика или усавршавање специфичних техничких вештина, док на менаџерским позицијама запослени чешће очекују акције компаније и напреднији лични и професионални развој.

Највећи број компанија за бенефиције издваја између 5 и 10% укупног буџета за зараде, 39% компанија издваја мање од 5% тог буџета, док између 10 и 15% буџета за зараде у бенефиције својих запослених улаже 14.63% укупног броја испитаних компанија. Између 15 и 20% буџета за зараде у бенефиције запослених улаже 7.32% компанија.

Поређењем са САД долазимо до закључка колико и наше најнапредније компаније у овој области, и даље пропорционално мало издвајају у односу на америчке компаније које за исту намену, издвајају око 32% бруто зараде својих запослених (The Evolution of Benefits, 2018).

Запосленима је потребно пружити персонализовану бенефицију садржану од укупних награда које укључују програме равнотеже између посла и приватног живота.

Као закључак свега поменутог можемо сумирати позитивне ефекте:

- Питања погодности су важна, и менаџери морају да помогну запосленима да разумеју и најбоље искористе своје бенефиције.
- Бенефиције су моћно средство запошљавања.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Armstrong, M.A. (2007), Handbook of Employee Reward Management and Practice, Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2009). Handbook of Human Resource Management Practice 11th Edition. London: Kogan Page. 15.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- Bruce, C. 2019. "Four Tips for Employers Evaluating Their Benefit Offerings." Workspan, July 2. Viewed: Feb. 19, 2021. <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/four-tips-for-employers-evaluating-their-benefitsofferings>.
- Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Data Status.
- Dugasová, B., Tkáčová, A. (2012), "Benefits for employees", in: POSTER 2012: 16th International Student Conference on Electrical Engineering, Praha: Czech Technical University in Prague, 2012, pp.1-5.
- EMPLOYEE BENEFITS, The Evolution of Benefits, (2018) преузето са сајта <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2018%20Employee%20Benefits%20Report.pdf> приступљено 03.марта 2021.године
- Gomez-Mejia, L., Ballein, D., & Cardy, R. (2012). Managing Human Resources (7th ed.). Pearson Education.
- Goodstein, J.D. 1994. "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in WorkFamily Issues." Academy of Management Journal 37(2): 350-382.
- 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.
- Ilić, G. (2014). Menadžment ljudskih resursa. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, Academy of Management Journal, 33(4), str. 692-724.
- Martocchio, J. J. (2008). Employee Benefits. New York: McGraw-Hill.
- 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. (2006) Плаће и модели награђивања, Zagreb: Masmedia.

- Mumford, T.V., S. Hanks, and C. Alldredge. 2009. "Strategically Managing Employee Benefits: Predictors of Benefit Choices." *International Journal of Business Management and Commerce* 4(1): 39-51.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
- Nugent, A.J. 2009. "Using Voluntary Benefits Strategically Can Help Employers Address Goals of Retaining Employees and Controlling Costs." *Benefits Quarterly* 25(2): 7-10
- Perkins, S.J., White, G. (2008) *Employee Reward*, London: CIPD.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), str. 600-619.
- Scott, D., McMullen, T. (2010) *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement*, WorldatWork, Scottsdale, AZ
- Silverman, M. (2004), *Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards?*, Institute for employment Studies: Brighton