

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

*Sistem obdavčitve plač v Sloveniji in izbranih državah*

Ljubljana, maj, 2007

Zdenka Škaler

Študentka Zdenka Škaler izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Slavke Kavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.05.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA.....	2
1.2	METODE DELA .....	3
<b>2</b>	<b>PLAČE</b> .....	<b>3</b>
2.1	<b>SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA</b> .....	<b>5</b>
2.1.1	OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	8
2.1.2	SMERNICE PRI OBLIKOVANJU SISTEMOV PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....	11
2.2	<b>MOTIVACIJA</b> .....	<b>13</b>
2.2.1	MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	15
2.2.1.1	VSEBINSKE TEORIJE.....	16
2.2.1.2	PROCESNE TEORIJE .....	21
2.2.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	24
2.2.2.1	MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	25
2.2.2.2	NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	26
2.3	<b>SESTAVA PLAČE IN NAGRAJEVANJE</b> .....	<b>28</b>
2.3.1	OSNOVNA PLAČA .....	31
2.3.1.1	ANALIZA IN VREDNOTENJE DELA .....	32
2.3.2	VARIABILNA PLAČA .....	35
2.3.3	NAGRAJEVANJE.....	37
2.4	<b>STROŠKOVNI VIDIK PLAČ</b> .....	<b>38</b>
2.4.1	STROŠKI PLAČ PO SLOVENSКИH RAČUNOVODSKIH STANDARDIH 2006.....	39
2.4.2	PLAČE IZ VIDIKA ZAPOSLENCEV.....	40
2.4.3	PLAČE IZ VIDIKA PODJETJA.....	41
<b>3</b>	<b>PLAČE KOT VIR PRORAČUNSKIH PRIHODKOV V SLOVENIJI</b> .....	<b>42</b>
3.1	<b>PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST</b> .....	<b>44</b>
3.1.1	PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST IZ PLAČ.....	46
3.1.2	PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST OD PLAČ .....	46
3.2	<b>DOHODNINA</b> .....	<b>46</b>
3.3	<b>DAVEK NA PLAČE V SLOVENIJI</b> .....	<b>51</b>
3.4	<b>OBDAVČITEV PLAČ V REPUBLIKI HRVAŠKI</b> .....	<b>51</b>
3.5	<b>OBDAVČITEV PLAČ V AVSTRIJI</b> .....	<b>55</b>
3.6	<b>PRIMERJAVA OBDAVČITVE IN STROŠKOV PLAČ</b> .....	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>65</b>

# 1 UVOD

Plača in celotno nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v združbah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila zaposlencem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlencev za delo. Izkazalo se je, da ne toliko višina, ampak razlog za plačo vpliva na zaposlenčevo zavzetost za delo. Kar pomeni, da se lahko plače dvigujejo v nedogled, vendar se aktivnost zaposlencev ne bo povečala (Lipičnik, 1995, str. 48).

Osnova za vrednotenje del je analiza del, ki so vključena v podjetje. Analiza dela pomeni opis nekih značilnosti ali zahtev, ki morajo biti izpolnjene, če hočemo, da bo delo opravljeno. Najbolj svetovno znana metoda analize dela je Hay metoda, ki temelji na ocenitvi treh dejavnikov: know-how, reševanje problemov in merjenje učinkov. To pomeni, da se ocenjuje zahtevano tehnološko razvitost pri opravljanju dela (input), zaposlenčeve zmožnosti, sposobnosti in odgovornosti za opravljanje dela (proces dela) ter kakšen je rezultat dela (output). Prav tako pa lahko Hay metodo uporabimo pri vrednotenju dela (Poels, 1997, str. 46–49).

Za delodajalca so plače strošek oziroma, sodobneje rečeno, naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlencev in posledično podjetja. Po drugi strani prispevajo h kakovosti življenja delavcev. Plače in nagrajevanje so za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Prav tako so izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116–117).

Plače so pomembna kategorija za narodno gospodarstvo, to je na makroekonomski ravni. Na tej ravni je najbolj poudarjen stroškovni vidik plač. Na makrodružbeni ravni pa je zelo pomemben socialni vidik plač (razdeljevanje sredstev ljudem, ki so potrebni pomoči) (Uhan, 1995, str. 170–171).

Država ima pomembno vlogo pri urejanju plačnega sistema, saj vanj posega z zakonskimi predpisi in je partner socialnega sporazumevanja in dogovarjanja. S Socialnim sporazumom in Dogovorom o politiki plač socialni partnerji določajo okvire usmeritve plačnega sistema. Pri določanju plače mora delodajalec upoštevati minimum določen z zakonom in v kolektivnih pogodbah, ki zavezujejo delodajalca (Korpič-Horvat, 2005, str. 72–73).

Po SRS 2006 so stroški dela:

- a) plače, ki pripadajo zaposlencem, v kosmatem znesku;
- b) nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlencem za obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni podjetje;
- c) dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlencem ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem;
- d) odpravnine, ki pripadajo zaposlencem, ko nehajo delati v podjetju, ter
- e) dajatve, ki se dodatno obračunavajo od postavk od a) do d) in ki bremenijo izplačevalca (SRS, 2006).

Delodajalci plačujejo prispevke za socialno varnost od bruto plač in od bruto nadomestil plač za čas odsotnosti z dela v skladu s predpisi o delovnih razmerjih, ki bremenijo delodajalce, če z zakoni ni drugače določeno. Dajatve podjetja za socialno in pokojninsko zavarovanje so obveznosti podjetja, odvisne od bruto plač ter za podjetje predstavljajo strošek poleg bruto plač (kosmatih plač).

Določene prispevke in davke morata plačevati delojemalec kot tudi delodajalec (prispevki iz plač, dohodnina, prispevki na plače, davek na plače). Temeljna kategorija je bruto plača, ki jo delodajalec izplača neposredno delavcu in s katerim delavec razpolaga (ob izplačilu ali kasneje), kot tudi del plače, s katerim delavec ne more prosto razpolagati, saj predstavlja obvezne javnopravne dajatve delavca. Te javnopravne dajatve delavca so davek (dohodnina), prispevki za socialno varnost, ki jih zanj odvede že delodajalec ob izplačilu plače (Kresal, 2000, str. 50).

Delodajalec pa plačuje še prispevke za socialno varnost zaposlencev na bruto plačo in pa davek na plače.

Če primerjamo obremenitve plač v Sloveniji, Avstriji in na Hrvaškem, ugotovimo, da ima Slovenija največje obremenitve plač. Kar pomeni, da ima pri istem izplačilu neto plače delodajalec v Sloveniji precej višje stroške plač (Turkovič, 2006, str. 170 in Knaus, 2006, str. 21–22).

## **1.1 NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA**

Namen specialističnega dela je prikazati, kaj so plače, kaj jih sestavlja, kako se plače obravnavajo iz stroškovnega vidika zaposlencev in iz vidika delodajalcev. Ker pa so plače tudi vir prihodkov države, je cilj dela ugotoviti sistem obdavčitve plač v Sloveniji in primerjati obremenitve plač z Republiko Hrvaško in Avstrijo.

Cilj naloge je ugotoviti, kaj sestavlja bruto plačo zaposlenca in sistem obdavčitve oziroma kakšni so stroški plač z vidika podjetja (delodajalca).

## **1.2 METODE DELA**

Glede na izbrano tematsko področje, namen in cilj specialističnega dela, sem uporabila naslednje metode:

- raziskovanje teoretičnih podlag za določanje plač,
- prikaz obdavčitve plač s strani zaposlenca in s strani delodajalca,
- primerjava sistema obdavčitve plač v drugih državah na podlagi konkretnega primera in objavljenih podatkov.

Specialistično delo je razdeljeno na dva dela, v prvem delu sem opisala, kaj so plače in kako so opredeljene v literaturi, zakonih ter kaj jih sestavlja, kaj vpliva na višino in kako vplivajo na zadovoljstvo zaposlencev. Nato sem opredelila sestavine stroškov plač in nasprotje plač z vidika zaposlencev in z vidika podjetja.

V drugem delu sem opredelila prispevke iz plač, dohodnino, prispevke na plače in davek na plače ter njihovo višino in vlogo države pri pobiranju dajatev. Nato pa sem na podlagi podatkov primerjala obdavčitev plač v Sloveniji z drugimi državami in kako le-ta vpliva na višino neto plače in na celotne stroške plač z vidika delodajalca.

## **2 PLAČE**

Plače so s socialnega, ekonomskega, motivacijskega in pravnega vidika že od nekdanj izjemno občutljivo družbeno in politično področje. Politika plač pa je eden izmed pomembnejših delov ekonomske in socialne politike v državi (Snoj, 2006, str. 40).

Plače so odvisne od rezultatov poslovanja in oddeljevanja za razvoj. Prilagajati se moramo globalizaciji in odpiranju trgov, informacijski družbi in razvitosti tehnologije ter na tej podlagi snovati aktivnosti za vedno večjo blaginjo ljudi in državljanov. Plače so pomemben in pogosto edini vir za preživljanje zaposlencev in njihovih družin (Mišič, 2002, str. 26).

Turk (2004, str. 323) opredeljuje plačo kot zaslužek, ki pripada posameznemu zaposlencu za njegovo delo, skupaj z nadomestilom plače. Plača za opravljeno delo je lahko obračunana kot plača po času ali plača po učinku, po obsegu pa je lahko kosmata plača ali čista plača.

V preteklosti so delodajalci s plačo omogočali zaposlencem samo njihovo zadovoljitev osnovnih potreb po dobrinah za življenje ali celo samo nujno potrebnih dobrin za preživetje. V Sloveniji je določanje plač, zlasti njihove spodnje ravni, od leta 1990 dalje urejeno s kolektivnimi pogodbami. Poleg delojemalcev in delodajalcev pa pri urejanju sistema plač sodeluje tudi vlada; bodisi kot neposredna udeleženka v pogajanjih – v nekaterih dejavnostih infrastrukture in v javnem sektorju – ali kot oblikovalka zakonov in drugih predpisov (Uhan, 2000, str. 298).

Delavci si s plačami zagotavljajo svojo eksistenco in hkrati tudi eksistenco svojih družin. Socialni vidik plače se kaže v tem, da se višine plač ne določa samo na trgu (ponudba in povpraševanje), ker bi na ta način preveč prevladala močnejša stranka – delodajalec. Zato država poseže v to razmerje in ščiti šibkejšo stranko – delavca, npr. z dogovori o politiki plač na državni ravni, z minimalno plačo, itd. (Snoj, 2006, str. 41).

Plače odsevajo tudi določeno kulturno raven. Plače so delavci dobivali tudi v prejšnjem stoletju in so preživeli. Drugo vprašanje je, kako so sploh preživeli. Na sedanji stopnji gospodarskega in političnega razvoja je popolnoma nesprejemljivo, da bi delavcu s plačo zagotovili le hrano in obleko. Upoštevati je treba tudi druge potrebe, kar pomeni, da je treba delavcu in njegovi družini zagotavljati dostojno življenje (Mišič, 2002, str. 29).

Z ekonomskega vidika je najpomembnejši makroekonomski vidik plač, ki se kaže v vplivu na celotno narodno gospodarstvo in gospodarski razvoj države (vprašanje produktivnosti, inflacije, konkurenčnosti, itd). Plače predstavljajo pomemben vir dohodkov prebivalstva, hkrati so podlaga za financiranje in delovanje sistemov socialne varnosti. Zato imajo plače izreden pomen ne samo za posameznega delavca in posameznega delodajalca, temveč tudi za celotno družbo. Obseg plač v gospodarstvu vpliva na gibanje plač v javnem sektorju, na pokojnine in druge socialne prejemke (Snoj, 2006, str. 41).

Pri določitvi plače je treba upoštevati, da mora biti zagotovljena le v denarju in da so sestavine plače: osnovna plača, del plače za delovno uspešnost in dodatki, obvezne sestavine; medtem ko je del plače za poslovno uspešnost fakultativna sestavina. Določba, da mora biti plača izplačana v denarju, je varovalna določba,

ki omogoča delavcu, da sam razpolaga s plačo in zato ni dovoljeno izplačati plačo v drugih oblikah (bonih, izdelkih, delnicah, idr.) (Korpič-Horvat, 2005, str. 75).

Plače zaposlencev poznamo v kosmatem in čistem znesku. Razliko predstavljajo davki in prispevki iz plač, ki ji zaposlenci namenijo takim ali drugačnim proračunom, različnim skladom, oblikovanim za uresničevanje določenih skupnih nalog, kot je zdravstveno, pokojninsko zavarovanje.

V Sloveniji je na področju plač najpomembnejši predpis zakon o delovnih razmerjih. Z njim je urejeno določanje plač tako na področju gospodarskih dejavnosti kot tudi javne uprave. Poglavitna določila zakona, povezana s kadrovske funkcije v podjetju, so:

- zakonska opredelitev 36-urnega do 40-urnega delavnika, ki obsega efektivni delovni čas, čas odmora in čas opravičenih odsotnosti z dela;
- opredelitev minimalnega letnega dopusta v obsegu štirih tednov;
- vsebina pogodbe o zaposlitvi;
- zakonsko opredeljena pravica do sedmih prostih dni na leto;
- zakonsko urejeno pripravništvo, poskusno delo, plačilo za delo.

Poleg zakona morajo v podjetju upoštevati še:

- socialni sporazum oziroma dogovor o politiki plač;
- kolektivno pogodbo dejavnosti;
- kolektivno pogodbo podjetja ali druge akte podjetja.

Za vse navedene akte velja hierarhija, kar pomeni, da po hierarhiji nižji akti ne smejo biti v nasprotju z višjimi akti. Zato morajo biti vse rešitve pri kadrovske funkcije v podjetju skladne z zakonom o delovnih razmerjih. Pri tem je treba poudariti, da zakon ščiti tako delodajalca kot zaposlence. Tako so v zakonu določene minimalne pravice, ki jih ima zaposlenec, delodajalec pa jih mora zagotoviti. Slednji se lahko prostovoljno odloči, ali jih bo povečal ali ne, nikakor pa ne sme zmanjšati minimalnih pravic, določenih v zakonu oziroma v drugih aktih, ki jih je podjetje sprejelo (Kavčič et al., 2007, str. 200–201).

## **2.1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

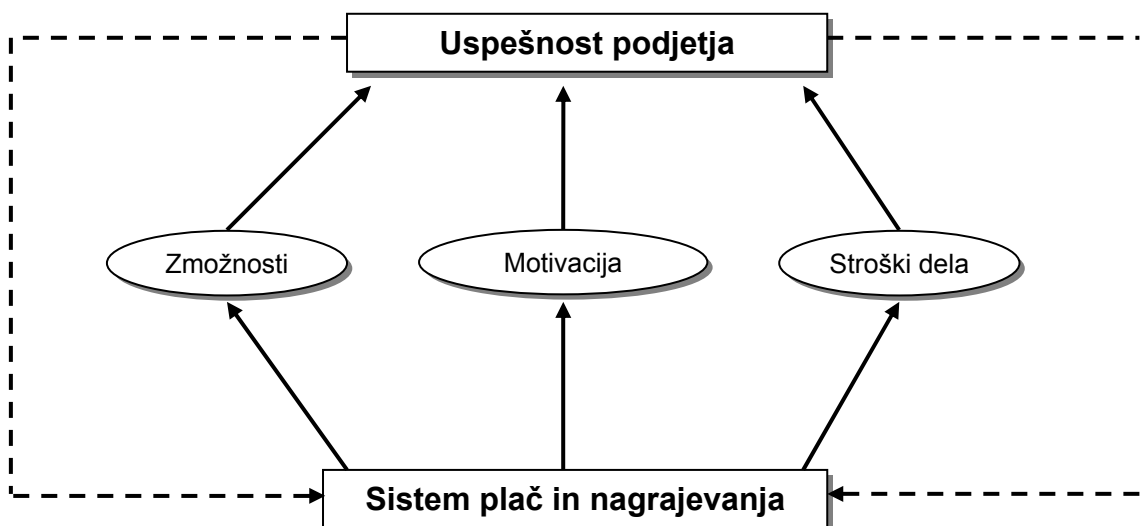
Sistemi plač in nagrajevanja so v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlence



spodbujalo k določenemu (želenemu) načinu vedenja in dela. Delavci večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Po drugi strani pa podjetje želi z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlencev vplivati na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (slika 1):

1. lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
2. vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti, in
3. s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

**Slika 1: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja**



Vir: Zupan N.: Nagradite uspešne, 2001, str. 118.

Sistemi plač in nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem delujejo in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

Sistem plač v podjetju ima svoje ekonomske korenine v strategiji plač v družbi, v širšem okolju in temu se mora tudi prilagajati. Notranji okvir sistema plač v podjetju pa je njena organizacija dela in poslovanja. V sistemu plač podjetje opredeli najnižjo plačo, osnovno plačo, plačo zaradi napredovanja, dodatke in druge prejemke. Poleg tega opredeli pravila o plači za delovno uspešnost in delitev dobička ter način določanja plače za management (Merkač, 1998, str. 99).

Čeprav so sistemi za določanje plač v različnih podjetjih različni, se takrat, kadar podjetja želijo urediti sistem plač, ponavadi zatečejo k sistemu točk. To pomeni, da plačo vsakega zaposlenca najprej ovrednotijo s točkami (Kavčič et al., 2007, str. 201).

Nagrajevanje so plače in indirektno bonitete, ki jih zaposlenec prejema v podjetju. Bonitete so oblika nagrajevanja (kompenzacij), ki jih dobimo poleg plač (različni programi, storitve, plača za čas, ko se ne dela ipd.). Vsebina nagrajevanja zajema različne tipe »poštenosti«, oblikovanje nagrajevalne strukture (metode, sheme, plača za sposobnosti, udeležbo na dobičku) in bonitete. Kompenzacija je plača (nadomestilo) za čas, ko se dela – bonusi, gotovina. Bonitete so različni zaščitni plani, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo za čas, ko se ne dela (boleznine, dopusti), dividende (Merkač, 1998, str. 99).

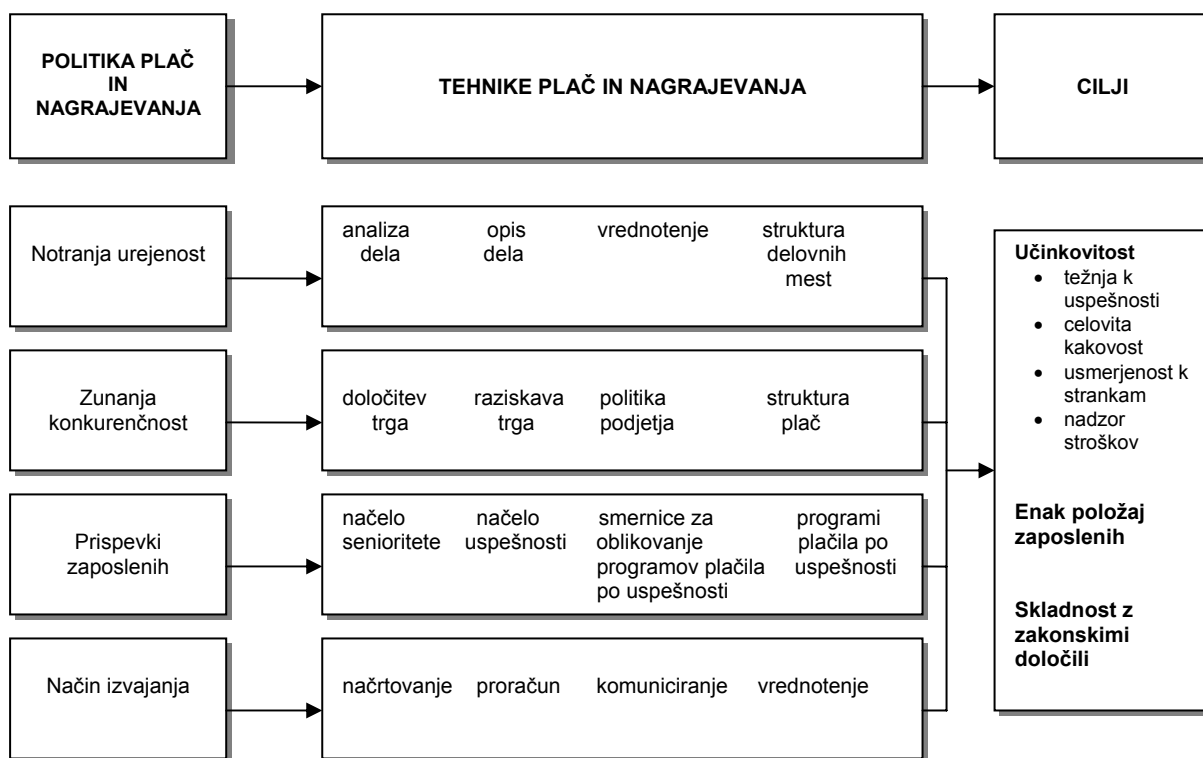
Plačni sistem ni pomemben samo za delovna razmerja oziroma dvostransko razmerje med delavcem in delodajalcem na podlagi pogodbe o zaposlitvi, ampak tudi pomembno vpliva na družbenoekonomske razmere, na gospodarski in socialni razvoj v državi, na trgu dela, brezposelnost, inflacijo, rast domačega bruto proizvoda, proračunske prihodke in odhodke, uresničevanje človekovih pravic, predvsem pravic iz socialnega zavarovanja idr. Pri urejanju plačnega sistema ima država pomembno vlogo, saj vanj posega z zakonskimi predpisi in je partner socialnega sporazumevanja in dogovarjanja. Socialni partnerji določajo okvirne usmeritve plačnega sistema s Socialnim sporazumom in Dogovorom o politiki plač. V področje urejanja plač posegajo tako mednarodne kot državne norme, pa čeprav so najpomembnejši akti, ki urejajo plačni sistem, kolektivne pogodbe (Korpič-Horvat, 2005, str. 72).

Odkar smo plačani za delo, ki ga opravljamo, skušamo prednosti plačilnega sistema maksimalno izkoristiti. Ker je plačilo izredno pomembno za vzdrževanje naših družinskih članov in našega življenjskega sloga, skoraj nevede primerjamo svoja plačila z drugimi. Pojma pravičnost in status sta resnično povezana s plačo. Vrednost denarja ima čustveni pomen in tako potencialne nevarnosti. Predstavlja temelj v odnosu med delodajalcem in delojemalcem. Če te povezave ne razumemo prav, bomo takoj zelo de-motivirani. Plačilna politika in praksa tudi izražata sporočilo in pomembno je, da je povezano s kulturo podjetja (Pitts, 1995, str. 16).

## 2.1.1 OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije podjetja in na ta način prispevanje k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti podjetja, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja. Pri oblikovanju sistema si lahko pomagamo z osnovnim modelom plač in nagrajevanja, ki ga predlagata Milkovich in Newman (1996, str. 11).

Slika 2: Osnovni model plač in nagrajevanja



Vir: Milkovich T. G., Newman M. J.: Compensation, Fifth Edition, 1996, str. 11.

Pri oblikovanju sistema je potrebno najprej določiti cilje, ki jih z njim želimo doseči. Osnovni cilji so tako učinkovitost, ki zajema povečevanje uspešnosti delavcev, zagotavljanje celovite kakovosti, osredotočanje na potrebe strank in nadzor stroškov dela. Tudi enak položaj zaposlenih je pomemben cilj sistema plač in nagrajevanja. Pravičnost naj bi zagotovili z upoštevanjem tako prispevkov zaposlenih (večja nagrada za večjo uspešnost pri delu) kot tudi njihovih potreb

(proceduralna pravičnost, zagotavljanje ustreznega življenjskega standarda). Nenazadnje je potrebno zagotoviti, da je sistem plač in nagrajevanja v skladu z delovno zakonodajo. Doseganju teh ciljev je prirejena politika podjetij, ki se izvede s pomočjo ustrezne tehnike nagrajevanja. Cilji sistema plač in nagrajevanja so lahko vodilo pri samem oblikovanju sistema, nato pa služijo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja (Krstić Florjanič, 2004, str. 23).

Leva stran modela prikazuje štiri osnovne odločitve glede plačne politike, ki predstavljajo temelj sistema plač in nagrajevanja. Politika nagrajevanja mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika in mora vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

**Notranja urejenost ali notranja pravičnost** se nanaša na primerjavo delovnih mest, potrebnih spretnosti in na presojanje o njihovem relativnem prispevku k ciljem podjetja. Nadomestilo za delo se tako določi glede na relativno pomembnost dela, spretnosti in znanja, ki ga določeno mesto zahteva, ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev podjetja. Relativna vrednost delovnega mesta je tako določena z njegovo vsebino in njegovim prispevkom k uresnitvi ciljev podjetja.

**Zunanja konkurenčnost** predstavlja odločitev delodajalca o plači glede na konkurenco. Nekateri delodajalci bodo postavili višjo plačo kot konkurenti, v upanju da bodo pritegnili najboljši kader. Določanje plače glede na zunanjo konkurenco ima dva učinka na cilje. Višina plače mora biti zadostna, da kader privabi in ga tudi uspe zadržati, hkrati pa je potrebno nadzorovati stroške dela, da bi bile cene proizvodov oz. storitev še vedno konkurenčne.

**Prispevki zaposlenih.** Delodajalec se mora odločiti, kolikšen poudarek bo pri nagrajevanju zaposlencev na uspešnosti zaposlenca in kolikšen na senioriteti. To namreč vpliva na odnos in vedenje zaposlencev in posledično na njihovo učinkovitost in dožemanje pravičnosti.

**Način izvajanja.** Brez pravičnega izvajanja in sposobnega vodstva sistem plač in nagrajevanja ne more doseči svojih ciljev. Managerji morajo načrtovati, katere elemente plače bodo vključili v sistem plač in nagrajevanja, preverjati morajo, kako sistem deluje, komunicirati z zaposlenci in ugotoviti, ali zaposlenci dojemajo sistem kot pravičen in če ga razumejo. Neprestano morajo sistem in stroške dela primerjati tudi s konkurenco, predvsem pa morajo ugotavljati, ali sistem dosega zastavljene cilje.

Srednji del modela prikazuje različne **tehnike**, ki jih podjetje uporabi, da bi na podlagi sprejetih strateških odločitev dosegli zastavljene cilje sistema plač in nagrajevanja. Če se podjetje odloči, da bo pri prispevku zaposlenecv poudarek na uspešnosti, mora najti način, kako bo ugotavljalo uspešnost svojih zaposlenecv in nato plačo primerno prilagoditi. V takem primeru večina podjetij uporablja programe spodbude, kjer so zaposlenecv deležni uspeha podjetja. Namen programov je, poleg nadzora stroškov, vplivati tudi na odnos vedenje zaposlenecv, v smeri večje storilnosti zaposlenecv, zagotavljanja lojalnosti podjetju in privabljanja novega kadra (Krstić Florjanič, 2004, str. 24–25).

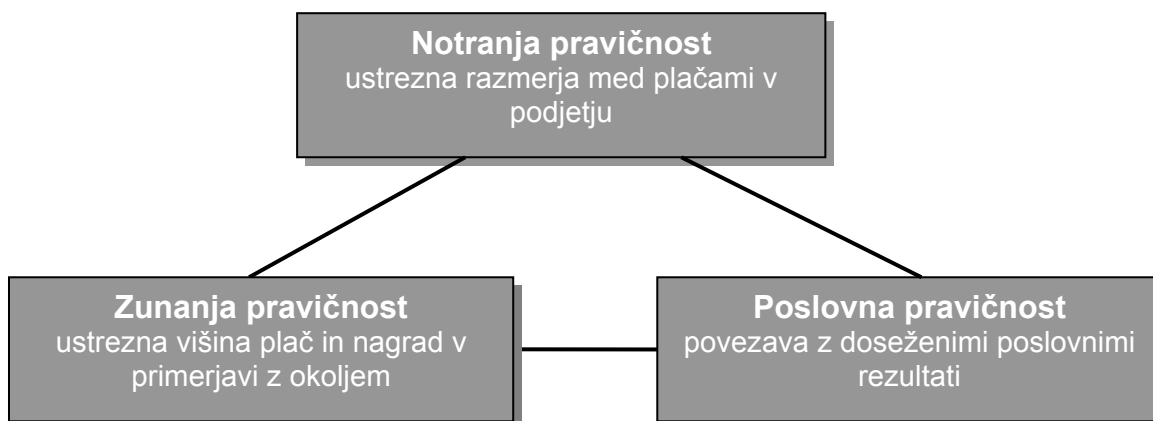
Kakšen sistem plač bo podjetje oblikovalo za svojo rabo, je praviloma odvisno od podjetja in od ciljev, ki naj bi jih zaposlenecv dosegli. S sistemi plač želijo podjetja stimulirati delavce za doseganje teh ciljev. Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje zaposlenecvih aktivnosti. Zato sistemov, ki so opremljeni s cilji in so se v svetu uveljavili, ne moremo slepo prestavljati v naša podjetja. Ovira je predvsem, da želijo tujci z njimi doseči povsem določene cilje v določenem okolju, z določeno kulturo, z določeno klimo itd. Vse te spremenljivke so pri nas nekoliko drugačne, zato si lahko postavljamo enake cilje, ki pa jih bomo morali doseči drugače, po svojih poteh (Lipičnik, 1998, str. 209).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Toda da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora najprej zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

1. prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenecv;
2. biti mora pravičen;
3. stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih in
4. ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Pomembno je, da je sistem pravičen tako za zaposlenecv kot za podjetje. Govorimo lahko o trikotniku pravičnosti, ki naj bi ga upoštevali pri oblikovanju sistema in nagrajevanja.

**Slika 3: Trikotnik pravičnosti**



Vir: Zupan N.: Nagradite uspešne, 2001, str. 122.

Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem in poslovno pravičnost z ustrežno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan, 2001, str. 122).

### **2.1.2 SMERNICE PRI OBLIKOVANJU SISTEMOV PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

V zadnjih petnajstih letih je v sistemih plač in nagrajevanja prišlo do precejšnjih sprememb, ki so bile predvsem posledica čedalje večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Zato so podjetja morala iskati rešitve v usmerjenosti k strankam, nenehnem spreminjanju in prilagajanju, povečevanju znanja in inovativnosti. Spremembe in novosti pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja so (Zupan, 2001, str 129–131):

- **Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja.** Med programi povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo se najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin oziroma enot celotnega podjetja. Poleg programov delitve prihrankov in dobička so čedalje zanimivejši programi, pri katerih se merila prilagajajo strategiji in letnim ciljem podjetja. Pravica zaradi uspešnosti podjetja je običajno vezana na razvrstitev delovnega mesta v plačilni razred. Izplačila niso le gotovinska, temveč za vse zaposlene vključujejo tudi dolgoročne spodbude (delniške opcije in delnice), kar ima za posledico postopno spreminjanje obstoječe strukture lastništva v podjetjih.

- **Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlence (risk-sharing).** Delodajalci in zaposleni včasih celo sklenejo sporazum in osnovne plače znižajo pod trenutno veljavno raven. V zameno pa lahko zaposleni pridobijo večji dodatek za uspešnost. V tem smislu v podjetjih poudarjajo možnosti za povečanje celotnih izplačil, ugodnosti in nagrad, manj pa višino osnovne plače. Razmerje med gibljivim in stalnim deležem plače za managerje je izrazito v korist gibljivega, ki je praviloma vezan na dolgoročno uspešnost podjetja.
- **Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti.** Merila za določanje osnovne plače naj bi temeljila na vrednosti posameznika in njegovih zmožnostih. Več kot lahko delavec naredi (ne količinsko, pač pa v smislu zahtevnosti dela), večja je njegova vrednost za podjetje. Pri merilih upoštevajo tudi vpliv na poslovni rezultat, timsko delo, odgovornost za delo s strankami in tržne elemente. Tradicionalne strukture zamenjujejo karierni pasovi, ki odpravljajo ozko opredeljena delovna mesta (manj plačilnih razredov, lažje prehajanje z enega na drugo delovno mesto).
- **Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine.** Zaradi različnih zmožnosti, zelenega vedenja in vpliva na poslovanje med poklicnimi skupinami, kot so na primer administrativna in tehnična podpora, izvajalci, strokovnjaki in managerji, se zanje razlikuje tudi sistem plač in nagrajevanja. Različna so merila za določanje osnovnih plač in plačila po uspešnosti, različna so razmerja med gibljivim in stalnim delom plače, različne so oblike nagrad in podobno.
- **Prenos odgovornosti s sistema na managerje,** ki lahko samostojno oblikujejo določene sestavine celovitega sistema nagrajevanja, seveda v preišljenih postavljenih okvirjih. Običajno so to določene omejitve pri skupni masi plač in delu, ki je namenjen za nagrajevanje, lahko pa v podjetju enotno opredelijo tudi ključna merila uspešnosti. Tako podjetje na eni strani zagotavlja, da manager spoštuje skupno plačno politiko, po drugi strani pa mu daje možnost, da vpliva na porazdelitev mase plač in nagrad med zaposlence ter tako sistem uporablja kot orodje vodenja.
- **Konkurenčno pozicioniranje,** ko delodajalec svoj sistem plačevanja in nagrajevanja primerja s konkurenco, s čimer preverja upravičenost svojih stroškov za plače in nagrajevanje, hkrati pa zagotavlja, da (p)ostane privlačen za najboljše kadre. Svetovalne organizacije izvajajo ankete in analize plačnih sistemov, tako da podjetja svoj plačni sistem primerjajo s podjetji v isti panogi, na istem področju, za enaka delovna mesta in podobno.
- **Težnja k preprostosti in preglednosti nagrajevanja,** tako da zaposleni jasno vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in

nagrado, saj sistem le tako lahko spodbuja želeno vedenje zaposlencev za doseganje ciljev.

- **Usmerjeni v prihodnost** – tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle rezultate. Novi so bolj usmerjeni v prihodnost in skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte. To podjetja dosežejo s tem, da nagrajijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačilo pa uspešno vežejo na dolgoročne spodbude (delnice in delniške opcije). Tako preko lastništva zaposlencev in še posebej managerjev povečujejo njihovo zavzetost za takšno sprejemanje odločitev in vedenje, ki bo prispevalo k dolgoročni uspešnosti.
- **Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih.** Tradicionalni pogled je temeljil na izključevanju, saj so v podjetjih razmišljali o tem, kdo ni upravičen do nagrad za uspešnost. Danes prehajajo k vključevanju čim večjega števila zaposlencev. Zavedajo se, da le tako krepijo skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

Državni organi v Sloveniji so ohranili pomembno vlogo pri urejanju plačnega sistema. To se kaže predvsem s podrobnim urejanjem plačila za delo v zakonu o delovnih razmerjih in s tem, da je minimalna<sup>1</sup> in zjamčena<sup>2</sup> plača urejena z zakonom. Podrobna ureditev plačila za delo se kaže v tem, da je zakon o delovnih razmerjih skoraj v celoti uredil plačo in druge prejemke zaposlenim in s tem uokviril možnosti dogovarjanja o plačilu za delo v kolektivnih pogodbah. Pri določanju plače mora delodajalec upoštevati minimum, določen v zakonu in kolektivnih pogodbah, ki zavezujejo delodajalca (Korpič-Horvat, 2005, str. 73).

## 2.2 MOTIVACIJA

Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik in so usmerjeni k ciljem (Krstić Florjanič, 2004, str. 6).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v katerem je zaposlen (Lipičnik, 1994, str. 517).

---

<sup>1</sup> Minimalno plačo ureja zakon o minimalni plači, načinu usklajevanja plač in regresu za letni dopust in konvencija Mednarodne organizacije dela št. 131 o minimalnih plačah. Cilj konvencije je bil preprečiti izplačevanje izjemno nizkih plač in s tem zagotoviti minimalno socialno varnost delavcu in njegovi družini.

<sup>2</sup> Zjamčeno plačo ureja zakon o zjamčenih osebnih dohodkih.

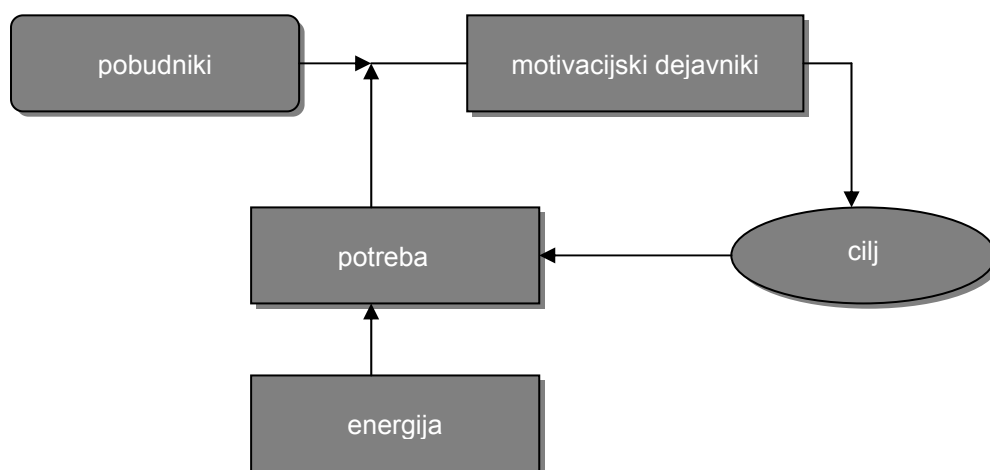


Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki vzpodbudi posameznika k določenem obnašanju. Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja, skrita sila za posledičnim vedenjem, ki ima lahko več motivov. Ključ do motivacije vsakega posameznika je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji (Krstić Florjanič, 2004, str. 6).

Da lahko človek sploh karkoli naredi, potrebuje za to energetske podlago. Kot sestavni del motivacijske situacije se pojavlja tudi potreba, ki jo zaznamujemo kot fiziološki ali psihični primanjkljaj, oziroma kot porušenje homeostaze<sup>3</sup> znotraj človeka, ki teži k stabilizaciji. Ta lahko sproži motivacijsko dejavnost, vendar pa običajno še ne zadošča. V okolju mora biti prisoten pobudnik (določen sprožilni dražljaj, dejavnik), ki povzroči javljanje motiva, ki aktivira motivacijsko dejavnost, ki pa je usmerjena v motivacijski cilj (objekti, pojavi, situacije, o katerih mislimo, da bomo z njimi zadovoljili doživljeno potrebo). Pomembna za motivacijo so tudi čustva, ker mobilizirajo človekovo energijo. Motivacijski proces je lahko z dosego cilja zaključen (homeostatično zadovoljevanje potreb), ali pa dosežen cilj povzroči pojavljanje nove višje potrebe (progresivno zadovoljevanje potreb). Shematični prikaz zadovoljevanja procesa prikazuje slika 4 (Musek, 1993, str. 163).

Elementi motivacijske situacije so: energija, potreba, pobudniki, motivacijska dejavnost in cilji.

**Slika 4: Shematičen prikaz motivacijskega procesa**



Vir: Musek J.: Znanstvena podoba osebnosti, 1993, str. 264.

<sup>3</sup> Vzdrževanje ravnovesja biološkega sistema z notranjimi mehanizmi.

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo preučujemo v povezavi s podjetjem. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlenca, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlenca, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106).

Na delovno motivacijo zaposlenca vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162–163) poudarja naslednje:

- **Razlike med posamezniki** – ljudje se med sabo razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv.
- **Značilnosti dela** – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij.
- **Organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Ko skušajo motivirati svoje zaposlenca, morajo managerji upoštevati vse zgoraj naštetih dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

### **2.2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije.

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Med vsebinskimi motivacijskimi teorijami je podrobneje obravnavana teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG, teorija značilnosti dela in teorija potreb.

Pri procesnih teorijah ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju. Med procesnimi motivacijskimi teorijami so v nadaljevanju opisane teorija spodbujanja, teorija pričakovanja in teorija pravičnosti.

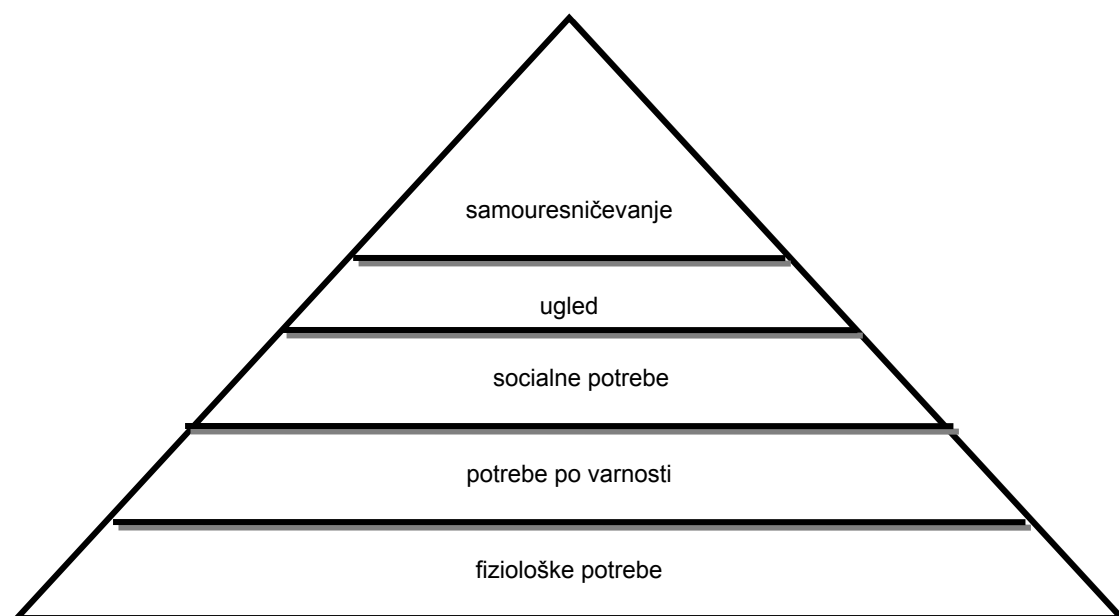
### 2.2.1.1 VSEBINSKE TEORIJE

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da vodje razumejo potrebe zaposlencev, da jim pomagajo te potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničijo svoje cilje podjetja, kjer so zaposleni. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb, ki povzročijo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na proces, v katerem to delajo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Dolinšek, 2005, str. 7–8).

#### **MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA**

Najbolj znana motivacijska teorija je Maslowa teorija, ki temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Maslow je menil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Trdil je, da potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

#### **Slika 5: Hierarhija potreb Maslowa**



Vir: Hume D. A.: Reward Management, 1995, str. 12

1. **Fiziološke potrebe** so temeljne človekove potrebe<sup>4</sup>. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. V organizacijskem smislu je to minimalna plača in nekateri drugi delovni pogoji, ki omogočajo nekakšno životarjenje. Tisti trenutek, ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in nastanejo motivacijski dejavniki potrebe po varnosti (Hume, 1995, str 12, Vila et. al., 1998, str. 94).
2. **Potrebe po varnosti** – te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Danes se potreba po varnosti izraža kot želja po stalni zaposlitvi, potreba po varčevanju in različnih vrstah zavarovanja<sup>5</sup>. Drugače je lahko potreba po varnosti izrazito aktivna in dominantna gonilna sila samo v nujnih primerih, kot so vojne, naravne katastrofe, bolezni (Hume, 1995, str. 13).
3. **Socialne potrebe**<sup>6</sup> – če so fiziološke potrebe in potreba po varnosti relativno dobro zadovoljene, pride v ospredje potreba po ljubezni in pripadnosti. Oseba zopet poskuša na vsak način doseči svoj novi cilj in lahko celo pozabi, da je bila nekoč lačna in je gledala na ljubezen kot na nerealno in nepomembno potrebo (Hume, 1995, str. 13).
4. **Ugled (potrebe po spoštovanju)** – vsi ljudje imajo potrebo po visokem vrednotenju samega sebe, samospoštovanju, dobrem mnenju o sebi in o drugih. Te potrebe lahko uvrstimo v dve kategoriji. V prvi so želja po moči, dosežkih, sposobnosti, neodvisnosti in svobodi. Druga kategorija pa zajema željo, da nas drugi spoštujejo, željo po dobrem slovesu, statusu, prevladi, pozornosti, pomembnosti, priznanju, cenjenosti. Zadovoljitev omenjenih potreb omogoča, da se posameznik počuti močan, samozavesten ter da ga svet/podjetje potrebuje (Hume, 1995, str. 13).
5. **Potreba po samouresničevanju** se izraža v želji in prizadevanju človeka, da bi do konca razvil svoje sposobnosti, talent, kreativnost, čustvene nagibe itd. Čeprav so zadovoljene prve štiri potrebe, se v posamezniku pojavi občutek nezadovoljstva, če ne opravlja dela, ki ga izpolnjuje (Hume, 1998, str. 13–14).

Po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in manj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina (Uhan, 2000, str. 23):

- potreba je že zadovoljena ali
- potreba še ni aktivirana.

---

<sup>4</sup> Kot so lakota, žeja, toplota, spanec, zrak ipd.

<sup>5</sup> Zdravstveno, pokojninsko itd.

<sup>6</sup> Potrebe po pripadnosti (Vila et. al., 1998, str.94).

Managerji bi morali v skladu z Maslowo teorijo ustvariti ustrezno klimo, znotraj katere bi lahko delavci razvijali svoje potenciale. Ustrezne razmere bi tako zagotovili z večjo samostojnostjo zaposlencev, z večjo raznolikostjo dela. Odgovornostjo, ki bi posameznikom pomagala na poti k uresničevanju potreb višjega reda. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do frustracije zaposlencev, ki bi povzročila znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlencev in umik iz podjetja (Krstić Florjanič, 2004, str. 11).

## **HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka oz. zaposlencev. Ukvarjal se je predvsem z dejavniki, ki motivirajo človeka za delo in jih razdelil na higienike (satisfaktorje) in na motivatorje, ki so prikazani v tabeli 1. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija (Treven, 1998, str. 117).

**Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije**

<b>Higieniki</b>	<b>Motivatorji</b>
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do delavcev	

Vir: Treven S.: Management človeških virov, 1998, str. 117

**Higieniki** (vzdrževalni dejavniki, ekstrinzični faktorji, satisfaktorji) so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. **Motivatorji** (pravi motivatorji, intrinzični faktorji) so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. To so dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Higieniki so nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika.

Medtem ko so motivatorji izpeljani iz individualnega odnosa do dela oziroma so dejavniki, ki povečujejo motivacijo posameznika za delo (Treven, 1998, str. 117).

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati iz vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlencev. Manager nezadovoljstvo zaposlenca z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če želi povečati učinkovitost zaposlencev, uporabi motivatorje. Večina dejavnikov deluje kot motivator, kar omogoča podjetjem, da z različnimi motivacijskimi orodji hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo kot tudi motivacijo zaposlencev pri delu (Dolinšek, 2005, str. 9).

### **TEORIJA ERG (EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH)**

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb:

- 1. Potrebe po obstoju (existence)**, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe po varnosti.
- 2. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (relatedness)**; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- 3. Potrebe po razvoju** odsevajo željo po osebnem razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju, pa tudi potrebe po samouresničevanju (Treven, 1998, 118–119, Hume, 1995, str. 18–20).

Teorija ERG ne predvideva pri zadovoljevanju potreb tako stroge hierarhije kot Maslowova teorija. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih drugih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

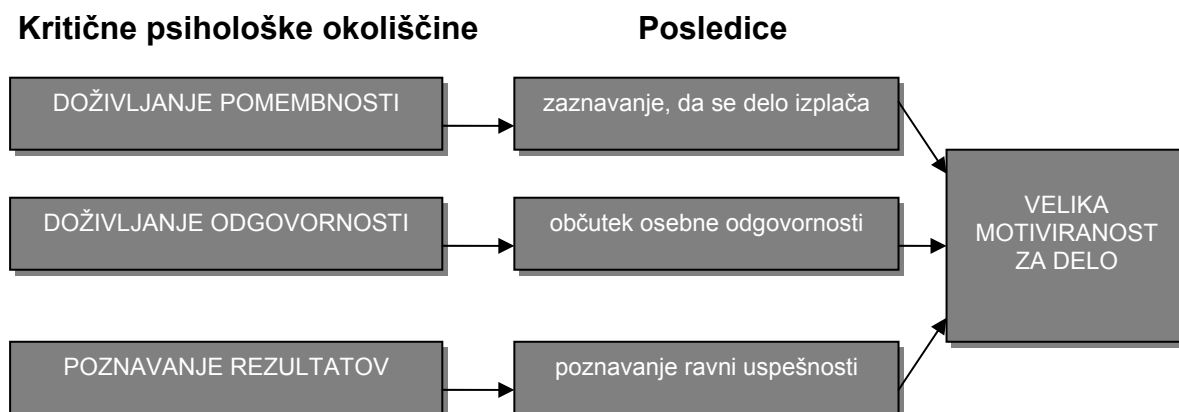
## TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA

Na temelju Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela (Treven, 1998, str. 120).

Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. S sliko 6 prikazujem te tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika.

Model značilnosti dela poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenci. Zaradi njih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlenca različen. Hackman je bil prepričan, da spada velikost potrebe po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlencu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj, vplivajo na veliko motiviranost zaposlenecv za delo (Treven, 1998, str. 120 in Lipičnik, 1998, str. 170).

**Slika 6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin**



Vir: Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169.

## TEORIJA POTREB

Teorija potreb ali McClellandova teorija motivacije temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov, med

katere spadajo tudi vpliv televizije, družine in družbe. Ko je potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti in vedenju, ki bo to potrebo zadovoljilo. McClelland navaja tri ključne pridobljene potrebe (Krstić Florjanič, 2004, str. 13):

1. **Potreba po dosežkih** je želja, kako biti kos težki nalogi. Ljudje z močno potrebo po dosežkih razmišljajo o tem, kako bi določeno delo opravljali še boljše, kako bi napredovali. Denarne nagrade jih zanimajo predvsem kot povratna informacija o njihovi uspešnosti in dosežkih. Ljudje si želijo odgovornosti, si zastavljajo težke, vendar realne cilje in so pripravljeni tvegati. McClelland je ugotovil, da je ta potreba posebej močna pri podjetnikih, ki začenjajo iz nič.
2. **Potreba po moči** je želja po ugledu, po simbolih moči, po nadzoru nad drugimi ljudmi, z namenom, da vplivajo na njihovo vedenje. Je primarni motivator managerjev.
3. **Potreba po sodelovanju** je potreba po zasnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z ljudmi ter po razreševanju konfliktnih odnosov. Uspešni managerji naj bi imeli po McClellandu nizko potrebo po sodelovanju, vendar če je ta potreba zelo šibka, oseba morda ne bo v zadostni meri kazala zanimanja za potrebe drugih.

Teorije potreb temeljijo na prepričanju, da sta odnos do dela in motivacija zaposlenca za delo odvisna od ujemanja značilnosti dela in potreb posameznika. Ko so lastnosti dela kompatibilne s posameznikovimi potrebami, se predpostavlja, da je oseba zadovoljna in da bo bolj motivirana za delo (Krstić Florjanič, 2004, str. 13).

### 2.2.1.2 PROCESNE TEORIJE

Procesne teorije so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij. Medtem ko se vsebinske teorije osredotočajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, se procesne teorije ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije. Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlencev na proces motivacije. Procesne teorije so tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj proces motivacije poskušajo natančno razčleniti (Krstić Florjanič, 2004, str. 14).

Procesne teorije se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako to dojemanje naprej tolmači in razume, zato jih imenujemo tudi kognitivne motivacijske teorije (Dolinšek, 2005, str. 11).



## **TEORIJA SPODBUJANJA**

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar omenjena teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 122).

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno, notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Ti so prepričani, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi. V tem primeru imajo zunanje nagrade lahko tudi negativen učinek na osebno motivacijo (ne opravlja dela zaradi notranjega zadovoljstva ampak zaradi nagrade) (Treven, 1998, str. 122-123).

## **TEORIJA PRIČAKOVANJA**

Temeljno izhodišče teorije pričakovanja, ki jo je razvil Victor H. Vroom, je teza o nasprotujočih si ciljih podjetja, v katerih se izvaja delovni proces, in zaposlencev, ki v tem podjetju delajo (Dolinšek, 2005, str. 11). Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 1998, str. 123).

Vroom je poizkušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek nanj z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik, 1998, str. 167–168):

- 1. Valenca:** privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju;
- 2. Instrumentalnost:** povezava med ciljema;
- 3. Pričakovanje:** prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Teorija pričakovanja poudarja več problemov (Treven, 1998, str. 124):

- pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne; v podjetju bi morali poznati, kakšno vrednost zaposlenci pripisujejo nagradam, nagraditi bi jih morali z nagradami, ki jih sprejemajo kot pozitivne;
- pričakovano vedenje pri posameznikih, ki bi morali biti seznanjeni, kaj od njih v podjetju pričakujejo in kako bodo za pričakovano nagrajeni;
- posameznikova pričakovanja, kjer si bo bolj prizadeval pri svojem delu, če bo le to v skladu z izpolnitvijo njegovih ciljev in primernimi nagradami.

### **TEORIJA PRAVIČNOSTI (TEORIJA ENAKOSTI)**

Za razvoj teorije pravičnosti se največ zaslug pripisuje J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v podjetju (Treven, 1998, str. 124). V skladu z Adamsovo teorijo enakosti sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenca odvisna od njegovega prepričanja, da podjetje enakopravno obravnava njega, v primerjavi z drugimi zaposlenci (Krstić Florjanič, 2004, str. 17).

V skladu z Adamsovo teorijo obstajata dve vrsti enakosti. Enakost razdelitve se nanaša na razmerje med delavčevim vložkom in prejemki s strani podjetja, druga pa je proceduralna enakost, kjer gre za delavčevo presojo pravičnosti v disciplinskih postopkih, pri napredovanju, vrednotenju dela zaposlenih (Krstić Florjanič, 2004, str. 18).

Zaposlenci pričakujejo, da bodo od podjetja dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so mu dali s svojim vloženim delom. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposlenci pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik, 1998, str. 172). Zaposlenci naj bi neprestano preverjali stopnjo enakosti oz. neenakosti, tako da primerjajo svoje vloške in prejemke z drugimi podobnimi zaposlenci. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se lahko primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. Če razmerja niso enaka, se mu zdi to nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo (Treven, 1998, str. 125).

Temeljni dejavniki teorije pravičnosti so (Treven, 1998, str. 125-126):

1. **Vložki** se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela (starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali podjetja).

2. **Prejemki** so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela (pozitivni so plača, priznanje, statusni simboli in dodatne ugodnosti; negativni pa so neustrezne delovne razmere, monotonost in pritiski vodstva).
3. **Osebe za primerjavo** si zaposlenec izbere v svojem podjetju ali drugje v okolju. Pri tem je mogoče, da se ta primerja s posameznimi osebami ali s skupinami.

Managerji se morajo zavedati, da njihovi zaposlenci delajo znotraj večjih družbenih sistemov. Raziskave kažejo, da si zaposlenci izberejo več skupin znotraj in zunaj podjetja, s katerimi se primerjajo. Nagnjeni so tudi k spreminjanju primerjalnih kriterijev, tako da so bolj njim v prid. Izobraženi ljudje tako pretirano poudarjajo vrednost izobrazbe, medtem ko delavci z daljšo delovno dobo poudarjajo pomembnost senioritete. Drugi zaposlenci pa izberejo za primerjavo ljudi iz nekoliko višjega ekonomskega razreda. Veliko ljudi ima močan ego in izjemno visoko mnenje o sebi. Posledično vsi naštetih dejavniki onemogočajo natančno predvidevanje, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlencih. Pomembno je poudariti, da ima tako pri teoriji pričakovanja kot pri teoriji enakosti, poglavitno vlogo subjektivno dožemanje situacije s strani zaposlencev. Zato je zelo pomembno, da manager zbira informacije neposredno od zaposlencev, namesto da jim vsiljuje svoje percepcije (Krstić Florjanič, 2004, str. 17-18).

### 2.2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade) podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupine ljudi k določenemu dejanju ali tudi k nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan, 2000, str. 30).

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Na motivacijo vplivajo trije dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 162–163):

- **individualne razlike** – opredelimo jih lahko kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese;

- **značilnosti dela** – so dimenzije dela, samostojnost pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposlenec o svoji uspešnosti;
- **organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Večina avtorjev deli motivacijske dejavnike na materialne oziroma finančne in nematerialne oziroma nefinančne. Tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki so zelo povezani med seboj, gledano s stališča posameznika. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se odraža velika odgovornost v višji plači, kar pomeni, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe. Posamezni motivatorji so različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje tem bolj, čim višja je plača in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlencev (Uhan, 2000, str. 30–31).

### 2.2.2.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev plač, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32).

Določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. Če hočemo, da plača ohranja svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovana po delu in se primerno višati s povečevanjem odgovornosti, zahtevnosti. Povišanje plače deluje pozitivno na motivacijo posameznika, zaradi tega je le-ta pripravljen v delo vložiti več truda. Če so v podjetju slabi medsebojni odnosi, tedaj povišanje plače ne vpliva na povečanje produktivnosti dela. Tudi ko plača zaposlence ne ustreza njegovemu vložnemu delu in trudu, tedaj izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno (Jurman, 1981, str. 52).

**Tabela 2: Materialni motivacijski dejavniki**

<b>NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI</b> kamor sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo:	<b>POSREDNI DENARNI PRIHODKI</b> kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki iz vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača (fiksni in variabilni del),</li> <li>• bonusi in nagrade,</li> <li>• dodatki za inovacije in ustvarjalnost,</li> <li>• dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika,</li> <li>• dodatki vezani na rezultate in dobičke,</li> <li>• delež od dobička podjetja.</li> <li>• delež v lastništvu podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdravstveno in pokojninsko zavarovanje,</li> <li>• plačilo za prehrano,</li> <li>• štipendije in šolnine,</li> <li>• plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi,</li> <li>• različne oblike življenjskega zavarovanja,</li> <li>• plačani dopusti,</li> <li>• plačilo rekreacije,</li> <li>• plačilo prevoza na delo,</li> <li>• službeno vozilo,</li> <li>• prispevki za primer nezaposlenosti,</li> <li>• regres in božičnica<sup>7</sup>.</li> </ul>

Vir Bahtijarevič-Šiber F.: Management ljudskih potenciala, 1999, str. 614.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače, še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse in dodatke. Razdelimo jih v dve skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613–614):

1. **neposredni materialni oziroma denarni prihodki**, katere dobijo zaposleni v denarju in
2. **posredni materialni prihodki**, ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlencev, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja.

### 2.2.2.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti, samostojnosti pri delu (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613).

V tabeli 3 so prikazani določeni dejavniki in njihovi učinki na zaposlene.

<sup>7</sup> Regres in božičnico lahko uvrstimo tudi med neposredne denarne prihodke.

**Tabela 3: Nematerialni motivacijski dejavniki**

DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
<b>zanimivo delo</b>	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.
<b>pohvala</b>	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
<b>odnosi</b>	Sodelovanje med zaposlenci povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupini občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje donose med zaposlenci.
<b>vsebina dela</b>	Delo, pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste, se mu zdi zanimivo.
<b>samostojnost pri delu</b>	Pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kdaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
<b>vodenje in organizacija dela</b>	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlencem, izvajajo ohlapen nadzor, jim dajejo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.
<b>delovni pogoji</b>	Zaposlenci si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.
<b>stalnost in varnost zaposlitve</b>	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.
<b>napredovanje</b>	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
<b>cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela</b>	Zaposlenci bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljen cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.
<b>delovna klima</b>	Če bodo delali zaposleni posamezniki v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bodo bolj trudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vir: Jurman B.: Človek in delo, 1981, str. 51–52, Možina S. et. al.: Management kadrovskih virov, 1998, str. 155–156 .

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlencem, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, ugodni delovni pogoji, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vsi ti nematerialni dejavniki bodo učinkovali za zaposlenca šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo.

Z raziskavami so ugotovili, da je za zaposlenca še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, nato zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je potrebno ugotoviti v vsakem podjetju posebej, v določenih obdobjih, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem trenutku najbolj vplivajo na zaposlenca. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989, str. 195).

## 2.3 SESTAVA PLAČE IN NAGRAJEVANJE

Po slovenskem zakonu o delovnih razmerjih (2002) je plača sestavljena iz:

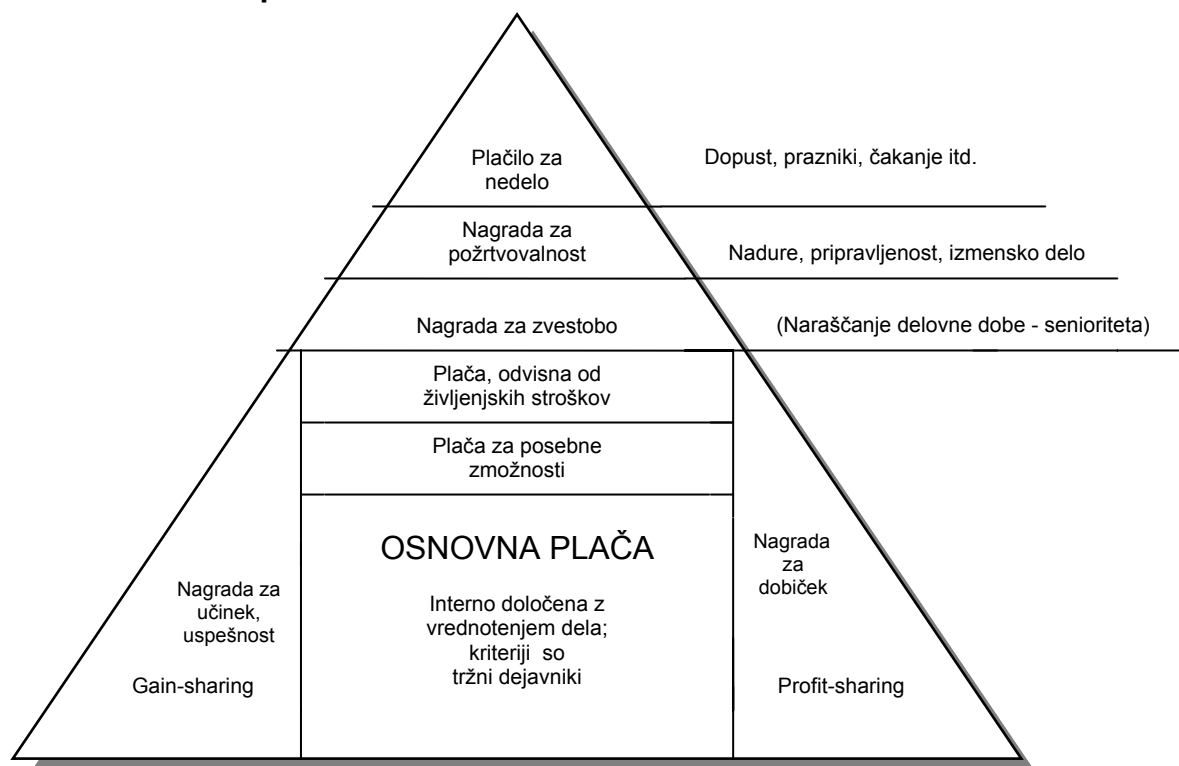
- **osnovne plače** – upošteva se zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi;
- **dela plače za delovno uspešnost** – upošteva se gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela;
- **dodatkov** – določijo se za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa (nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu) in za posebne pogoje dela (posebne obremenitve pri delu, neugodni vplivi okolja in nevarnosti pri delu).

Delavcu pripada dodatek za delovno dobo, višina pa se določi v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti. Sestavni del plače je tudi plačilo za delovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Povprečno strukturo plače sestavljajo (Merkač, 1998, str. 102–103):

- **Fiksni del plače;** to je tisti del plače, ki pripada delavcu ne glede na poslovanje podjetja in ob optimalni angažiranosti posameznika. Ta del plače ne sme biti nižji od izhodiščne plače tarifne skupine, v katero se razvršča delovno mesto delavca.
- **Variabilni del plače;** to je del plače, ki pripada delavcu pod določenimi pogoji, in je nad osnovno, fiksno plačo. Povezan je z ugotavljanjem in obračunavanjem delovne uspešnosti podjetja in (ali) posameznika.
- **Napredovanje;** predvideno (horizontalno in vertikalno) je kot napredovanje na drugo delovno mesto ali kot napredovanje na istem delovnem mestu v višji plačilni razred (ali količnik delovnega mesta) zaradi izpolnjevanja določenih zahtev dela, usposobljenosti, spretnosti in znanj ter seveda delovne uspešnosti.
- **Dodatki;** pripadajo zaradi pogojev dela za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in dela v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden.
- **Bonitete;** sem štejemo najrazličnejše ugodnosti, ki jih ima zaposlenec zaradi zaposlitve v konkretnem podjetju in na določenem delovnem mestu, od nižjih cen za nakup izdelka ali storitve v podjetju do cenejšega prevoza, uporabe različnih strojev, naprav, opreme ipd.

**Slika 7: Plačilna piramida**



Vir: Lipičnik B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 208.



S slike 7 je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejeni strukturi plač. Drugi deleži plače odpadejo na druge za podjetje pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za dobiček itd. Vsak del plače ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1998, str. 209).

**Višina osnovne plače** ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena. Prvi se nanaša na konkurenčnost na trgu delovne sile. Vsako podjetje, ki želi biti konkurenčno na trgu delovne sile, si prizadeva plačati za enako delo več kot plačuje konkurenca. To pa je marsikje prepovedano. Drugi namen pa se nanaša na razmerja plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela poskušajo doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo (Lipičnik, 1995, str. 49).

**Del plače za posebne zmožnosti** (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd.) podjetja rade plačujejo tudi, če jih zaposlenci pri svojem delu ne potrebujejo vsak dan. Gre za to, da se zavedajo večje uporabne vrednosti zaposlencev s temi znanji, ki jih lahko uporabijo, če bi bilo potrebno. **S plačo, odvisno od življenjskih stroškov**, skušajo v podjetjih omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako zaposlenca prepričati, da so v podjetju varni pred tem nihanjem. **Nagrade za zvestobo** so deležni zaposlenci, ki že dolgo delajo v določenem podjetju. Tako se jim želi podjetje posebej zahvaliti za to zvestobo, hkrati pa jih želi razlikovati od novih zaposlencev, ki se za podjetje še niso toliko trudili. **Nagrado za požrtvovalnost** so si podjetja izmislila, da bi zaposlenca pridobila za delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati (dežuranje, delo preko polnega delovnega časa, delo v izmenah itd.). Posebna vrsta plačila je plačilo za nedelo (bolniška, ali kakšna druga odsotnost iz dela) (Lipičnik, 1998, str. 209–210).

Posebna pozornost je namenjena zaposlenčevi uspešnosti pri delu. Podjetja, ki si močno prizadevajo, da bi zaposlenci opravili natančno tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo cele sisteme za ugotavljanje uspešnosti. Uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki bi jih zaposlenci morali doseči. Skoraj v vsakem sistemu dobi zaposlenec posebno nagrado, če je opravil več dela in boljše, kot je podjetje pričakovalo. V tem primeru gre za individualno uspešnost, poznamo pa tudi skupinsko uspešnost, pri kateri je uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Ker je v takih primerih izredno težko ugotavljati posamični prispevek k skupinski uspešnosti, dobijo skupine enako nagrado. Odsev skupinske uspešnosti v podjetju je tudi dobiček, ki ga dosežejo v podjetjih. V zahvalo in spodbudo zaposlencem se v takšnih podjetjih mnogokrat odločajo, da bodo del dobička po posebnem sistemu razdelili tudi zaposlencem kot nagrado za

dobiček. Pri vsem tem je zelo pomembno, da podjetja motivirajo ljudi s plačo, in ne zanjo (Lipičnik, 1998, str. 210).

### **2.3.1 OSNOVNA PLAČA**

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj še vedno zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Poleg tega se na njeno višino veže še mnogo drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Njihovo višino podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan, 2001, str. 147).

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni do vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine ali življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela. Rezultati takšnega merjenja pa so notranja razmerja, ki odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Alternativno lahko raven plač dosežemo tudi s pogajanjem, kot so npr. kolektivna pogajanja s sindikati, ali pa sklenemo individualno pogodbo. Osnovna plača za delo je včasih videti kot plača za odgovorno in usposobljeno osebo pri nekem delu. Osnovna plača predstavlja osebo, njegove sposobnosti, izkušnje, odgovornosti in znanja. Različna razmerja delajo osnovno plačo fleksibilno v smislu, da se lahko spreminja raven plač glede na zmožnosti in pristojnosti in je prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim (Lipičnik, 1998, str. 192–193).

Osnovna plača delavca, ki je v večini držav in tudi pri nas uporabljena in pogosto tudi uzakonjena, naj bi zagotavljala socialni vidik plač. Ta plača je le za dosežene načrtovane, pričakovane, dogovorjene ali povprečne rezultate ter seveda za polni delovni čas, če je določena na mesečni ravni. Osnovne plače, ki izhajajo iz delovnega mesta, se določajo z njegovo uvrstitvijo v pripadajoči (odvisno od strokovne izobrazbe) tarifni razred in glede na zahtevnost ob pomoči strokovno ustreznih metodologij v enega od plačnih razredov na plačni lestvici. Število plačnih razredov je odvisno od razpona osnovnih plač po kolektivni pogodbi v posamezni družbi. Osnovna plača delavca se glede na njegovo večjo strokovno usposobljenost, delovno učinkovitost in zlasti večopravilno usposobljenost lahko

poveča. To je tako imenovano napredovanje na delovnem mestu ali plačilo za veščine (Zeni, 2003, str. 18).

Čeprav je navidezno enovita kategorija, ima osnovna plača dve kategoriji (Uhan, 2000, str. 221–222):

1. Najprej, po ugotovljeni **zahtevnosti dela, del oziroma opravil**, dobimo prvo sestavino osnovne plače, ki pogojuje zahtevano (ne dejansko!) usposobljenost delavca za opravljanje bolj ali manj zahtevnih del, opravil. Različno zahtevnost dela za posamezna opravila oziroma delovna področja (mesta) izražamo zelo raznoliko: s točkami, količniki, koeficienti, razmerji, tarifami, faktorji, razredi, skupinami, kategorijami, odstotki, tolarji.
2. Nato, po že opravljenem **(o)vrednotenju vseh del, opravil**, dobimo drugo sestavino osnovne plače, ki je praviloma različna v vsakem podjetju. Odvisna je od njegove poslovne uspešnosti ali – če gre za javni zavod – (praviloma) od uspešnosti ter drugih vrednot širše družbene skupnosti.

Osnovna plača je pomembna zaradi (Williams, 1994, str. 107–108):

- je sestavina celotnega plačila, ki jo je najlažje primerjati s trgom (in pogosto je tudi edina, ki jo podjetja pravzaprav primerjajo);
- je temelj, od katerega je odvisno: višina letnega bonusa, ki ga ponavadi obračunavamo kot odstotek osnovne plače, delniške opcije so ponavadi zagotovljene kot mnogokratnik osnovne plače, pokojninski prispevki so določeni v odstotku od osnovne plače in v najbolj pogosti obliki pokojninske sheme bo pokojnina v razmerju od končne plače.

Vrednotenje dela, ki praviloma zajema vrsto aktivnosti, da bi prišli do denarne vrednosti plačila za delo, se pri nas v večini primerov omejuje na ugotavljanje zahtevnosti dela, ki je osrednja tema za pogajalce, ki razpravljajo o pravični in stimulatívni delitvi plač. Zato je višina plače v mnogih primerih odvisna predvsem od zahtevnosti dela, ki ima en sam vpliv na zaposlene – iskanje bolj ali manj upravičenih razlik v plačah, k večji delovni vnemi in storilnosti ne prispeva (Lipičnik, 1995, str. 48).

### 2.3.1.1 ANALIZA IN VREDNOTENJE DELA

Vrednotenje dela je sistematičen proces za oblikovanje relativne vrednosti del. Namen tega procesa, da (Treven, 1998, str. 220):

- omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje plačilne strukture;

- pomaga pri urejanju razmerij med različnimi vrstami dela v podjetju;
- zagotavlja oblikovanje in sprejem pravih odločitev o razvrščanju delo in plačilnih razmerjih;
- določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela, tako da se enaka plačila zagotovijo za delo z enako vrednostjo.

Iz tabele 4 je razvidno, da je zveza med temi značilnostmi relativno enostavna. Če je pri analizi dela upoštevanih več značilnosti, moramo posvetiti več pozornosti zvezam med različnimi značilnostmi.

Proces vrednotenja del se začne z določanjem vrst dela, ki bodo vključena v postopek vrednotenja, in ugotavljanja njihovega števila. Ta proces se nadaljuje z izbiro ene izmed metod za vrednotenje del. Najbolj svetovno znana metoda analize dela je Hay metoda, ki temelji na ocenitvi treh dejavnikov: know-how, reševanje problemov in merjenje učinkov (Poels, 1997, str. 48–49).

**Tabela 4: Značilnosti in dejavniki(vidiki) Hay metode in metode profilov**

Značilnosti	Dejavniki
Know-how (znanje in izkušnje)	Strokovno znanje in izkušnje Širina znanja in izkušenj managerjev Razmerja veščin zaposlencev
Reševanje problemov	Miselno okolje – svoboda razmišljanja Izziv razmišljanja
Merjenje učinkov	Svoboda dela Obseg Vpliv

Vir: Poels F.: Job evaluation and remuneration, 1997, str. 49

Izbira značilnosti dela sledi iz sledečega sklepanja (Poels, 1997, str. 49) :

- kakšen je rezultat dela → output;
- zahtevana tehnološka razvitost pri opravljanju dela → input;
- odgovornost za opravljanje dela → proces dela.

O vrednotenju dela pišejo tuji in domači avtorji. Hume pravi, da je vrednotenje dela tehnika, ki podjetjem omogoča izboljšati in ovrednotiti njihov sistem nagrajevanja ter izoblikuje sistem plač, ki je vsem stranem jasen in pregleden. Najlažje bi delo

ovrednotili glede na prispevek, ki ga ima to delo za podjetje kot celoto. Ker pa to ni vedno mogoče, se v podjetjih poslužujejo primerjav med posameznimi deli oziroma opravili. Tako nastane lestvica del, ki jo lahko uporabimo kot osnovo za plačilno strukturo. Iz nastale lestvice del mora biti jasno razvidna hierarhija posameznih del znotraj podjetja. Pomembno je, da vrednotenje dela ovrednoti le delo, opravilo, ne pa posameznika, ki to delo opravlja (Hume, 1995, str. 118–119).

Večina avtorjev (Hume, 1995, str. 120–123; Treven, 1998, 222–225) deli metode vrednotenja dela na dve skupini:

**Analitične metode:** ocenjujejo posamezne dejavnike, značilne za določeno delo in jih primerjajo pri različnih vrstah dela. Rezultati vrednotenja dela so izraženi v točkah, ki jih primerjamo s standardi. Med analitične metode sodijo:

1. **primerjava faktorjev (factor comparison)**, kjer ocenjevalci rangirajo vsako delovno mesto glede na vnaprej določene dejavnike, ki jih je ponavadi pet (sposobnost, mentalne zahteve, fizične obremenitve, odgovornost in delovni pogoji). Vsak rang ima pripisano tudi v denarju izraženo vrednost in že delno predstavlja sistem nagrajevanja, kar je slabost primerjave faktorjev. Hume meni, da je potrebno ločeno obravnavati sistem vrednotenja dela in sistem nagrajevanja (Hume, 1995, str. 123).
2. **točkovno ocenjevanje (point rating)**; rezultati se izražajo s pomočjo točk, zato je najpogosteje uporabljena metoda vrednotenja. Koraki za vrednotenje dela pri tej metodi so (Treven, 1998, str. 223–225; Hume, 1995, 121–122):
  - določitev komisije za vrednotenje dela (sestavljena je iz strokovnjakov za nagrajevanje, managerjev, nadzornikov in drugih, ki so seznanjeni z metodami za vrednotenje dela),
  - izbor dejavnikov (npr. izobrazba, izkušnje, fizične zahteve,...),
  - oblikovanje in določitev ravni za vsak dejavnik (npr. raven izobrazbe po stopnjah izobrazbe),
  - določitev skupnega števila točk za sistem (za podjetje pomembnejši dejavnik dobi več točk),
  - razporeditev skupnega števila točk med dejavnike za primerjavo,
  - razporeditev točk na posamezne ravni vsakega dejavnika,
  - vrednotenje dela (potrebno je zbrati ustrezne informacije o vrstah dela, da se jih lahko ovrednoti glede na vse dejavnike, ki smo jih določili za primerjavo). Komisija določi točke za vsak dejavnik in sešteje točke vseh dejavnikov za določeno delo.

**Neanalitične metode;** proučujejo posamezno delo kot celoto, z vidika njegove zahtevnosti ali pomena za podjetje. Njihov namen je razvrstiti posamezno delo

višje ali nižje v primerjavi z drugimi vrstami dela. Pri teh metodah se izoblikujejo rangi, ki zgolj opredelijo, katera vrsta dela je zahtevnejša od druge vrste, ne povedo pa, koliko zahtevnejša je. Neanalitične metode so (Treven, 1998, str. 222–223; Hume, 1995, str. 120–121):

- 1. razvrščanje dela (*job ranking*);** vrste dela se razvrsti po njihovi pomembnosti za podjetje, kjer je dokaj preprosto določiti, katero delo ima večjo vrednost za podjetje in katero najmanjšo. Problemi in nesoglasja se pojavijo pri določanju vrednosti del, ki so nekje vmes. Je ena izmed najbolj preprostih, najcenejših in najhitrejših metod.
- 2. razporejanje dela (*job classification*);** vnaprej se določi kategorije oziroma razrede, kamor se razporedi posamezne vrste dela. Za vsak razred je opredeljena zahtevana stopnja izobrazbe, odgovornost do podrejenih, znanje in spretnosti za določeno delo, povezanost z drugimi oddelki v podjetju. Optimalno število razredov je okrog osem, problem pa predstavlja predvsem razporejanje v razrede.

Z neanalitičnimi metodami dobimo range, ki povedo katero delo je zahtevnejše od drugega, ne povedo pa, koliko zahtevnejše je. Z analitičnimi metodami dobimo rezultat vrednotenja dela izražen s točkami, ki ga primerjamo z določenimi standardi. V Sloveniji je določena enota zahtevnosti dela, rezultati vrednotenja dela se izražajo s koeficientom zahtevnosti, ki je relativno in neimenovano število in pove, koliko enot zahtevnosti dela vsebuje določeno delo. Eno enoto zahtevnosti dela vsebuje najmanj zahtevno delo (Lipičnik, 1998, str. 232).

### **2.3.2 VARIABILNA PLAČA**

Teoretično je celotna plača gibljiva oziroma v končni fazi odvisna od doseženih rezultatov posameznega delavca ali organizacijsko in tehnološko povezanih delavcev v podjetju. Praktično pa je gibljiv del le tisti nad zneskom iz kolektivne pogodbe oziroma del nad osnovno plačo (Zeni, 1995, str. 284).

Definicija variabilnega dela plače je povezana z ugotavljanjem in obračunavanjem delovne uspešnosti podjetja in (ali) posameznika. Gre za del plače, ki pripada delavcu pod določenimi pogoji, in je nad osnovno, fiksno plačo. Kolektivna pogodba določa skupna izhodišča in govori o tem kot o plači na podlagi delovne uspešnosti, opredeljeni na podlagi količine, kakovosti, gospodarnosti in inovativnosti, ki se meri na podlagi vnaprej določenih meril individualno ali skupinsko. Variabilna plača je lahko omejena navzgor ali pa tudi ne, enako

navzdol. Lahko ima določeno zgornjo ali spodnjo mejo do določenega deleža osnovne plače posameznika. Ugotavlja in izplačuje se mesečno, odvisno od narave dela (Merkač, 1998, str. 103, 106).

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače (variabilne plače). Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik, 1998, str. 193):

- **Plačilo individualne uspešnosti**, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
- **Bonusi** – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, teami ali podjetja.
- **Nagrada za storilnost** – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim večjo raven prizadevanj (število kosov, obseg prodaje itd.).
- **Provizije** – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci (dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli).
- **Plačilo servisne dejavnosti**, ki se ponavadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno do vrste lestvice in dejavnosti, kjer se uporablja. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov.
- **Plačilo za zmožnosti**, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnosti se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov.
- **Plačilo pristojnosti** je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
- **Plačilo za osebni razvoj (kariera)** je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.
- **Dodatki**, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah itd.

V teoriji so se izoblikovale tri ciljne ravni za ugotavljanje delovne uspešnosti in gibljivega dela plač (Uhan, 1995, str. 288):

1. **individualno** – to je normiranje, akordiranje in s tem posamično določanje ter ugotavljanje podjetniških ciljev;
2. **skupinsko**, kjer se rezultati določajo in ugotavljajo za tehnološko in organizacijsko povezane delavce;
3. **kolektivno za podjetje** kot celoto.

### 2.3.3 NAGRAJEVANJE

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlence glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti tudi glede na njihovo tržno ceno. Podjetja oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlencev pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik, 2002, str. 487).

Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi:

1. **neposredno motiviranje zaposlencev;** v svoje delo vlagajo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnosti zaposlencev.
2. **posredno povečanje motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlencev,** ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni.

Ko podjetje izdelava sistem nagrajevanja oziroma strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako posameznika čim bolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Glede na to poznamo dve možnosti (Prašnikar, 1992, str. 288):

**Tradicionalni sistem nagrajevanja;** po tem sistemu je potrebno izdelati ustrezne standarde in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagraditi posameznike oziroma zaposlence, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je mnenje, da je denarna nagrada za posameznika pomembna in se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja prisotna subjektivna komponenta.

**Alternativni sistemi nagrajevanja;** temeljijo na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlencev ali zaposlencev v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi. V praksi se kaže, da se ti modeli uveljavljajo zlasti v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov velika, tehnološki razvoj počasen, poleg tega obstajajo tudi možnosti za pojav ozkih grl. Te modele uveljavljajo zlasti »podjetniško« vodena podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Modeli spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Možno jih je



uporabiti tudi v podjetjih, kjer gre za merljive prispevke posameznikov, skupin posameznikov in zaposlenih v posameznih oddelkih. Kot pozitivni rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oziroma zaposlencev. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlencev za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov privede do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna nasprotja.

## **2.4 STROŠKOVNI VIDIK PLAČ**

Plače so pomembna kategorija za narodno gospodarstvo in sicer na makroekonomski ravni. Na tej ravni je najbolj poudarjen stroškovni vidik plač. Ekonometrijske in sploh ekonomske raziskave in obdelave tekočih podatkov kažejo zlasti na škodljive posledice (pre)visokih plač, kar velja še posebej v primerih, ko niso pokrite z ustreznimi blagovnimi skladi in storitvami (Uhan, 2000, str. 302).

Pomen in učinki delovanja stroškovnega vidika plač na ravni podjetja (zavoda) so v veliki meri odvisni od njenega vodilnega kadra. V vsakem podjetju je delež plač v ceni proizvoda oziroma storitve svojstven. V proizvodnji, v kateri se predelujejo dragi materiali, je delež plač (zelo) majhen ali celo zanemarljiv, vsega nekaj odstotkov. Nasprotno pa je delež plač v delovno intenzivnih panogah in še bolj v storitvenih dejavnostih visok.

Ta delež, ki znaša v povprečju gospodarstva Slovenije 12 %, bi moral poznati vsak vodilni in vodstveni delavec v podjetju, in sicer (Uhan, 2000, str. 304):

- za podjetje kot celoto,
- za vsako stroškovno mesto oziroma posamezni vodstveni delavec za svoje stroškovno mesto,
- za posamezen proizvod ali storitev, to je stroškovni nosilec, zlasti tisti, ki imajo v sestavi dejavnosti podjetja večjo težo.

Plača predstavlja na eni strani znesek, ki ga iz delovnega razmerja s poslovnim sistemom, kjer je zaposlen, dobi zaposleni za svojo delovno silo ali sposobnost, na drugi strani pa je to tudi večji del stroškov dela, ki jih mora poslovni sistem tako ali drugače vračunati v stroškovno ceno svojih učinkov in poračunati s prihodki od

poslovanja. Večji del stroškov dela zato, ker je v stroške dela potrebno vračunati še prispevke in davke na vračunane plače, ki jih predpisuje država, stroške prehrane in morda še kaj.

#### **2.4.1 STROŠKI PLAČ PO SLOVENSКИH RAČUNOVODSKIH STANDARDIH 2006**

SRS 2006 opredeljuje zasluzke zaposlencev kot vse oblike poplačil, ki jih daje podjetje zaposlencem v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali kot deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega izida. Z zasluzki so lahko povezane tudi določene dajatve, ki povečujejo stroške podjetja ali deleže zaposlencev v razširjenem dobičku. Zaposlencem pripadajo zasluzki med njihovim službovanjem (plača, nadomestilo plače, dodatki,...) ali po koncu njihovega službovanja (odpravnine, pokojnine), poleg tega pa mora podjetje izplačati povračila, ki niso v neposredni zvezi z opravljanjem dela (zneski za prevoz na delo in z njega, zneski za prehrano, ...).

**Stroški dela** so stroški povračil zaposlencem, ki se obračunavajo v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo, splošnim aktom podjetja ali pogodbo o zaposlitvi. Po SRS 2006 so to:

- a) plače zaposlencem v kosmatem znesku;
- b) nadomestila plač v kosmatem znesku, ki pripadajo zaposlencem za čas, ko ne delajo;
- c) dajatve v naravi, darila, nagrade zaposlencem ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem;
- d) odpravnine zaposlencem, ko prenehajo delati v podjetju;
- e) dajatve, ki za vse naštete prejeme bremenijo izplačevalca (SRS, 2006).

Plača kot strošek dela je odvisna od strokovne zahtevnosti (sestavljenosti), količine in kakovosti opravljenega dela ter od vrednosti računске enote za opravljeno delo. Plača kot sestavina razširjenega dobička je odvisna od poslovne uspešnosti podjetja ali organizacijske enote (ustvarjenega uspeha poslovnoizidne enote) ter od učinkovitosti in uspešnosti zaposlenca v poslovnem procesu (Koletnik, 2004, str. 147).

## 2.4.2 PLAČE IZ VIDIKA ZAPOSLENCEV

Z zornega kota zaposlencev je pomembno obravnavanje predvsem **motiva zaposlencev** za sodelovanje v poslovnem procesu. Zaposlenci vstopajo v podjetje, da bi z nadomestilom, ki ga dobijo za sodelovanje v njem, zadovoljevali lastne potrebe. Zato uspešnost odločitev v podjetju presojujejo zlasti po plačah in drugih ugodnostih, ki jim jih zagotavlja podjetje. Čim večje so te, tem bolj so lahko zadovoljene njihove lastne potrebe. Obratno je pri podjetju. Višje plače in druga nadomestila, ki jih pridobijo zaposlenci, zmanjšujejo dobiček podjetja. Podjetje mora svoje odločitve sprejemati tako, da so vsaj v minimalnem obsegu zadovoljeni interesi obeh strani (Kavčič et al., 2007, str. 196).

Zaposlenec je fizična oseba, ki je v delovnem razmerju pri delodajalcu. Plača je **kosmati zaslužek zaposlenca** za opravljeno delo in nadomestilo za čas z odsotnosti z dela. Obračunavamo jo za nazaj in je za podjetje strošek dela lahko pa tudi delež iz razširjenega dobička. Nadomestilo plače<sup>8</sup> je kosmati zaslužek zaposlenca za čas upravičene odsotnosti z dela, torej je to zaslužek za nedelo. Kosmata plača vsebuje čisto plačo in družbene dajatve, kot so davki in prispevki za socialno, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, ki jih plačuje zaposlenec iz svoje (kosmate) plače. Čista plača je del kosmate plače, ki ostane zaposlencu (Koletnik, 2004, str. 146).

Zaposlenci si s plačami zagotavljajo svojo eksistenco in hkrati tudi eksistenco svojih družin. Socialni vidik plače se kaže v tem, da se višine plač ne določa samo na trgu (ponudba in povpraševanje), ker bi na ta način preveč prevladala močnejša stranka – delodajalec. Zato država poseže v to razmerje in ščiti šibkejšo stran – zaposlenca (z dogovori o politiki plač na državni ravni, z minimalno plačo, itd.) (Snoj, 2006, str. 41).

Z vidika zaposlenca je zelo pomemben tudi psihološko-vedenjski vidik plač, ki je v najtesnejši zvezi z motivacijskimi dejavniki. Ti so: zanimivo delo, primerno delovno in življenjsko okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja (ob delu), možnosti napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci,

---

<sup>8</sup> Delavec ima pravico do nadomestila plače v primerih odsotnosti z dela zaradi izrabe letnega dopusta, plačane odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, izobraževanja, z zakonom določenih praznikov in dela prostih dni, ko delavec ne dela iz razlogov na strani delodajalca in v primerih nezmožnosti za delo, in sicer zaradi njegove bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, 30 delovnih dni za posamezno odsotnost z dela (največ 120 delovnih dni v koledarskem letu) ter v primerih nezmožnosti za delo zaradi poklicne bolezni ali poškodbe pri delu (delodajalec izplača do 30 delovnih dni iz lastnih sredstev za vsako posamezno odsotnost z dela, v času daljše odsotnosti z dela pa izplača delodajalec nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja) (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 45).

možnosti uveljavljanja svojih zamisli in idej, soodločanje o delu in gospodarjenju ter seveda tudi plača (Uhan, 1995, str. 174).

### **2.4.3 PLAČE IZ VIDIKA PODJETJA**

Vsako podjetje ima zgrajen svoj sistem plačne politike. Skladno z njo ugotavlja celoten znesek plač in ga tudi deli med zaposlene, zato je težko oblikovati splošno veljaven predlog o določanju plač v podjetju. Lahko pa nakažemo splošne smernice, ki jih podjetja prilagodijo konkretnim okoliščinam. Pri oblikovanju plačnega sistema je treba upoštevati zakonodajo. Nenazadnje je pri določanju plač pomemben tudi davčni vidik, ki pogosto bolj kot drugi vidiki vpliva na sistem plač v podjetju.

Plače zaposlenecv in njihova nadomestila je mogoče zasledovati in ločeno ugotavljati tudi pri celoti vseh plač in nadomestil, preden je ta razdeljena na posamezne zaposlene. Kadar govorimo o plačah in nadomestilih kot celoti pri proizvodnem podjetju, pa moramo ločevati še (Kavčič et al., 2007, str. 199):

- a) v obravnavanem obdobju vračunane plače,
- b) vračunane plače, ki v obravnavanem obdobju zmanjšujejo poslovni izid in jih moramo pokriti iz ustvarjenega prihodka,
- c) v obravnavanem obdobju izplačane plače.

Če te analiziramo, preden se je začel proizvodni proces ali v začetku leta, govorimo o načrtovanih (predračunskih) postavkah, na koncu leta ali po koncu poslovnega procesa pa o obračunskih postavkah plač.

**V obravnavanem obdobju (predračunske ali obračunske) vračunane plače** so plače, ki bodo (so) v taistem obdobju obračunane za opravljeno delo, in nadomestila za neopravljeno delo, ne glede na to, ali so zneski za opravljeno delo in nadomestila še vsebovani v nedokončani proizvodnji oziroma dokončanih, vendar še ne prodanih proizvodih, ali pa so, nasprotno, vsebovani v prodanih proizvodih, s katerimi so bili doseženi prihodki. Pri tem uporabljamo načrtovane postavke plač ali načrtovano vrednost točke, s katero spreminjamo število točk v denarne zneske. Te plače imajo značaj stroškov, zato jih podjetje vkalkulira (vračuna) v lastno ceno. Velikost teh plač je navadno odvisna od urnih postavk plač ali od načrtovane vrednosti točke, ki temelji na načrtovanem prihodku in njegovem delu, namenjenemu plačam. V praksi te plače pogosto imenujejo tudi plače za obdobje, ker se nanašajo na poslovno obdobje, v katerem je potekal

proizvajalni proces, ne glede na to, ali so bile te plače izplačane in ali so se stroški že preoblikovali v odhodke (Kavčič et al., 2007, str. 199).

Od njih ločimo tiste vračunane plače, ki jih je v obravnavanem obdobju že treba pokriti iz prihodka podjetja, kar pomeni, da so že postale odhodki. V praksi jim pogosto pravimo tudi realizirane plače. Nepokrite lahko ostanejo samo še tiste vračunane plače, ki zadevajo nedokončano proizvodnjo ali dokončane, vendar neprodane proizvode. Iz tega izhaja, da so te plače odvisne od tega, koliko oziroma ali sploh podjetje plače razmejuje prek zalog ali ne. Realizirane plače izračunamo po obrazcu (Kavčič et al., 2007, str. 19):

1. plače v zalogah na začetku obdobja
2. + vračunane plače
3. – plače v zalogah na koncu obdobja
4. = realizirane plače (1 + 2 – 3).

Znesek vračunanih plač je tako lahko enak, večji ali manjši od realiziranih plač. Vračunane plače so enake realiziranim takrat, ko podjetje nima zalog ali pa se plače ne razmejujejo prek zalog. Prvi primer je prisoten v storitvenih podjetjih, kjer je izloček iz proizvodnega procesa storitev, ki je ne moremo skladiščiti. Praktično pa je to nemogoče v proizvodnih podjetjih. Razloga sta dva: prvi je, da podjetje ne more biti popolnoma brez zalog dokončanih ali nedokončanih proizvodov, četudi bi sprejelo načelo proizvodnje brez zalog, drugi pa, da zalog dokončanih in nedokončanih proizvodov ne more vrednotiti brez plač. Najbolj zoženo vrednotenje zalog je namreč vrednotenje zalog po metodi spremenljivih proizvodnih stroškov, med te pa zagotovo sodijo tudi plače zaposlenecv v neposredni proizvodnji. Ali je znesek vračunanih plač večji ali manjši od realiziranih plač, pa je odvisno od usklajenega ali neusklajenega gibanja proizvodnje in prodaje (Kavčič et al., 2007, str. 200).

**V obravnavanem obdobju izplačane plače** so tiste, ki jih v istem obdobju v kosmatem znesku prejmejo zaposlenci, ne glede na to, na katero obdobje se nanašajo. V praksi tem plačam pogosto rečemo plače v obdobju (Kavčič et al., 2007, str. 200).

### **3 PLAČE KOT VIR PRORAČUNSKIH PRIHODKOV V SLOVENIJI**

Proračun je temeljni finančni račun države, skozi katerega se izražajo prioritete vlade in izvaja politika na gospodarskem in socialnem področju. Proračun je tudi

stičišče, v katerem se na eni strani zbirajo davki in drugi fiskalni prejemki, na drugi strani pa financirajo javni izdatki v različnih oblikah. Načeloma je proračun zelo enostaven instrument, bilanca, v kateri so na eni strani evidentirani javni prihodki in na drugi strani javni odhodki (Kranjec, 2003, str. 305).

Prihodke državnega proračuna sestavljajo:

1. tekoči prihodki (davčni in nedavčni prihodki),
2. kapitalski prihodki,
3. prejete donacije,
4. transferni prihodki in
5. prejeta sredstva iz EU.

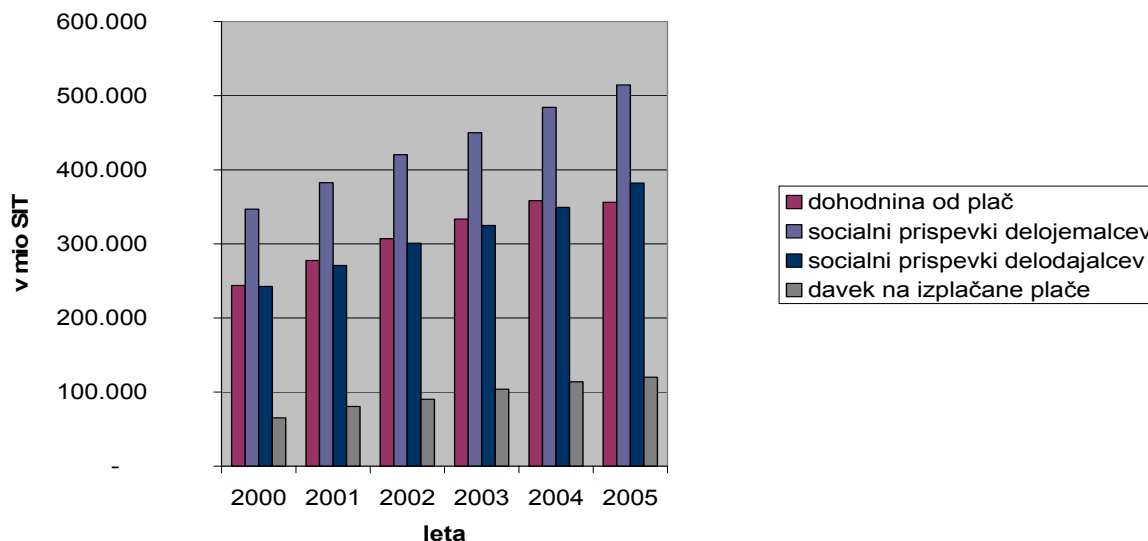
Del davčnih prihodkov državnega proračuna predstavljajo tudi dajatve iz plač in na plače. To so davek iz plač (dohodnina), prispevki za socialno varnost delojemalcev, prispevki za socialno varnost delodajalcev in davek na izplačane plače (Državni proračun, Bilten javnih financ, 2006, str. 31-32).

**Tabela 5: Dajatve iz plač in na plače**

v mio SIT						
vrsta dajatve	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>dohodnina od plač</b>	<b>243.883</b>	<b>277.607</b>	<b>307.050</b>	<b>333.555</b>	<b>358.288</b>	<b>356.336</b>
<b>socialni prispevki delojemalcev</b>	<b>346.822</b>	<b>382.595</b>	<b>420.409</b>	<b>449.968</b>	<b>484.229</b>	<b>514.528</b>
prispevki za zaposlovanje	2.236	2.476	2.730	2.953	3.132	3.294
prispevki za porodniško varstvo	1.729	1.703	2.005	2.164	2.237	2.342
prispevki za zdravstveno zavarovanje	103.410	113.724	124.754	129.952	139.375	148.560
prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	239.447	264.692	290.920	314.899	339.485	360.332
<b>socialni prispevki delodajalcev</b>	<b>242.576</b>	<b>270.857</b>	<b>300.879</b>	<b>324.946</b>	<b>349.248</b>	<b>382.027</b>
prispevki za zaposlovanje	877	981	1.091	1.179	1.266	1.405
prispevki za porodniško varstvo	1.427	1.640	1.797	1.957	2.080	2.302
prispevki za zdravstveno zavarovanje	99.162	112.902	127.928	137.971	148.409	165.820
prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	141.110	155.334	170.063	183.839	197.493	212.500
<b>davek na izplačane plače</b>	<b>65.135</b>	<b>80.560</b>	<b>90.185</b>	<b>104.019</b>	<b>113.843</b>	<b>119.972</b>
<b>skupaj dajatve iz plač in na plače</b>	<b>898.416</b>	<b>1.011.619</b>	<b>1.118.523</b>	<b>1.212.488</b>	<b>1.305.608</b>	<b>1.372.863</b>

Vir: Statistične informacije, št. 178/2006, str. 7.

**Grafikon 1: Gibanje dajatev iz plač in na plače v letih 2000-2005**



Vir: Samostojno oblikovanje iz podatkov objavljenih v Statističnem biltenu 178/2006, str. 7.

Iz podatkov je razvidno, da predstavljajo največji delež davčnih prihodkov iz naslova plač socialni prispevki delojemalcev, na drugem mestu pa je bila od leta 2000 do leta 2004 dohodnina od plač, v letu 2005 pa so socialni prispevki delodajalcev predstavljali višji delež v dajatvah. Najmanjši delež pa predstavlja davek na plače, ki pa se je že znižal v letu 2006, znižal pa se bo tudi v letu 2007 in tudi v letu 2008.

### **3.1 PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST**

V slovenski pravni ureditvi poznamo naslednja socialna zavarovanja:

- pokojninsko,
- invalidsko,
- zdravstveno,
- za brezposelnost,
- za starševsko varstvo.

Njihova skupna značilnost je, da temeljijo na zakonu, zato jih imenujemo tudi zakonska zavarovanja. Zakon namreč določa krog obvezno zavarovanih oseb, dolžnost plačevanja prispevkov in druge vire financiranja, nosilca sistema zavarovanj, pogoje za nastanek in prenehanje, kot tudi vrsto, višino in trajanje pravic ter postopek njihovega uveljavljanja.

Zavarovane osebe ne morejo izbirati, ali se bodo v zavarovanje vključile ali ne. Vanj so vključene na podlagi zakona, neodvisno od svoje volje. Zato socialna zavarovanja imenujemo tudi obvezna zavarovanja.

Prispevki za socialno varnost so predpisani z Zakonom o prispevkih za socialno varnost (v nadaljevanju ZPSV). V skladu s 3. členom ZPSV plačujejo zavezanci<sup>9</sup> prispevke za socialno varnost iz bruto plače in iz bruto nadomestil plače za čas odsotnosti z dela v skladu s predpisi o delovnih razmerjih, če ni z zakoni drugače določeno.

Delodajalci plačujejo prispevke po 6. členu ZPSV od bruto plač in od bruto nadomestil plač za čas odsotnosti z dela v skladu s predpisi o delovnih razmerjih, ki bremenijo delodajalce.

V Zakonu o davčnem postopku (v nadaljevanju ZDavP) je določeno, da obvezne prispevke za socialno varnost, določene z zakoni, ki urejajo pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zdravstveno varstvo in zdravstveno zavarovanje, starševsko varstvo in družinske prejemke in zaposlovanje, izračunavajo zavezanci za prispevke v obračunu prispevkov za socialno varnost (obračun plač). V obračunu prispevkov za socialno varnost mora zavezanec za prispevke za socialno varnost navesti podatke, ki so resnični, popolni in pravilni glede na posamezen zakon o obdavčenju ter ne smejo spraviti v zmotu organa, pristojnega za pobiranje prispevkov za socialno varnost. Obliko obračuna prispevkov za socialno varnost, ki mora vsebovati vse podatke, ki so potrebni za izračun in nadzor pravilnosti izračuna prispevkov za socialno varnost, predpiše minister, pristojen za finance.

Prispevke za socialno varnost iz plač in od plač obračunavajo delodajalci in jih plačujejo ob izplačilu plač.

---

<sup>9</sup> Zavezanci za plačevanje prispevkov za socialno varnost so po 2. členu ZPSV zaposleni, zavarovanci, delodajalci, Republika Slovenija, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Republiški zavod za zaposlovanje in drugi zavezanci.



### **3.1.1 PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST IZ PLAČ**

Za zagotavljanje socialne varnosti plačujejo delojemalci prispevke za socialno varnost v skladu z ZSPV. Od plač oziroma od nadomestil plač se obračunavajo naslednji prispevki:

- prispevek za pokojninsko in invalidsko dejavnost 15,50%,
- prispevek za zdravstveno varstvo 6,36%,
- prispevek za zaposlovanje 0,14% in
- prispevek za porodniško varstvo 0,10%

Prispevki delojemalca znašajo skupaj 22,10% in so določeni v 8., 11., 13. in 14. členu ZPSV. Obračunajo se od bruto zneska plač in nadomestil plač.

### **3.1.2 PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST OD PLAČ**

Prispevke za socialno varnost delojemalcev pa plačujejo še delodajalci in znašajo 16,10%, določeni so v 8., 11., 13., in 14. členu ZPSV. Ti so:

- prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje 8,85 %,
- prispevek za zdravstveno varstvo 6,56 %,
- prispevek za zaposlovanje 0,06 %,
- prispevek za poškodbe pri delu 0,53 % in
- prispevek za porodniško varstvo 0,10 %.

## **3.2 DOHODNINA**

Dohodnina je davek na celotni dohodek fizičnih oseb<sup>10</sup>. Danes je dohodnina v razvitih državah pomemben davčni vir. V državah Evropske unije predstavlja v povprečju več kot eno četrtno davčnih prihodkov, v skandinavskih državah med eno tretjino in eno polovico. Med državami OECD so deleži dohodnine najvišji v angleško govorečih državah (ZDA, Avstralija, Nova Zelandija, Kanada). Nekega sistematičnega vzroka za razlike med državami sicer ni. V preteklosti so deleže

---

<sup>10</sup> Dohodnina je bila uvedena v slovenski davčni sistem leta 1990.

dohodnine pojasnjevali s stopnjo gospodarske razvitosti: čim bolj razvito je bilo gospodarstvo, tem višji naj bi bil delež dohodnine. To za razvite države danes ne drži več ali pa samo okvirno. Dosti pomembnejši so verjetno zgodovinski in politični vzroki, pod vplivom katerih so se oblikovali davčni sistemi. Kot delež v bruto domačem proizvodu predstavlja dohodnina v razvitem svetu okoli 10 %. V manj razvitih deželah predstavlja dohodnina dejansko manjši delež skupnih davčnih prihodkov, predvsem zaradi visokega deleža naturalnega gospodarstva (Kranjec, 2003, str. 95–96).

Dohodnina je davek na celotne dohodke, ki jih fizične osebe prejemajo iz različnih virov. Ti dohodki se seštevajo v agregat, ki meri globalni dohodek, od katerega se nato izvzemajo ali odštevajo različne postavke, da pridemo do davčne osnove in od te se obračuna davek – dohodnina (Kranjec, 2003, str. 97).

Zavezanec za dohodnino je fizična oseba. Za obdavčitev je zelo pomembno, v kateri državi je ta fizična oseba rezident, saj je v veliko državah po svetu obdavčitev fizičnih oseb urejena tako, da so v državi, kjer so te osebe rezidenti, obdavčeni po načelu svetovnega dohodka. Z Zakonom o dohodnini (2007) je tudi Slovenija uvedla obdavčitev rezidentov Republike Slovenije po svetovnem dohodku.

Pri dohodnini se uporablja **stopničasta progresija**, ki spreminja statutarne osnove, pri čemer se višja stopnja uporablja samo za vrednosti osnove nad nekim intervalom (Kranjec, 2003, str. 97).

Davek od osebnih prejemkov je najbogatejši vir dohodnine in tudi izmed osebnih davkov najizdatnejši fiskalni vir. Prav tako pa je obračun davka od osebnih prejemkov tudi zapleten. Tako zaradi različnih metod in stopenj obračunavanja kot zaradi različnih pojavnih oblik osnove od katere se obračunava in plačuje. Slednjo zapletenost producirajo in generirajo sami zavezanci za obračun in plačilo (gre za davek po odbitku, ki ga morajo obračunati in plačati izplačevalci osebnih prejemkov) prav tako pa je zapletenost generirana s pogostimi spremembami predpisov ali z novimi predpisi, včasih pa je zapletenost pogojena z različnimi interpretacijami Davčne uprave Republike Slovenije (Poček, 2002, str. 76).

Zakon o dohodnini (2007) **znižuje obdavčitev aktivnih dohodkov fizičnih oseb**: to so dohodki iz zaposlitve, dohodki iz dejavnosti, dohodki iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti, dohodek iz oddajanja premoženja v najem in iz prenosa premoženjske pravice in drugi dohodki kot npr. nagrade, darila, dobitki od nagradnih iger. Ti so obdavčeni od letne davčne osnove in sintetično preko progresivnih davčnih stopenj ter z upoštevanjem davčnih olajšav.

Zakon o dohodnini je za izplačila v letu 2006 določal naslednje stopnje:

**Tabela 6: Stopnje dohodnine za davčno leto 2006**

če znaša neto letna davčna osnova v tolarjih		naša dohodnina v tolarjih
nad	do	
	1.327.300	16 %
1.327.300	2.593.340	212.368 +33 % nad 1.327.300
2.593.340	5.247.940	630.161 +37 % nad 2.593.340
5.247.940	10.546.930	1.612.363 +41 % nad 5.247.940
10.546.930		3.784.949 +50 % nad 10.546.930

Vir: Zakon o dohodnini, Ur.l. 2/2006.

V letu 2007 velja nova lestvica s samo 3 razredi (predpisana davčna lestvica za leto 2006 je imel ima pet davčnih razredov<sup>11</sup>) in z blažjo progresijo.

**Tabela 7: Stopnje dohodnine za davčno leto 2007**

Letna osnova v SIT (EUR)		Dohodnina v SIT (EUR)		
nad	do			nad
	1.629.550 (6.800)		16%	
1.629.550 (6.800)	3.259.104 (13.600)	260.728 (1.088)	27%	1.629.550 (6.800)
3.259.104 (13.600)		700.708 (2.924)	41%	3.259.104 (13.600)

Vir: [http://www.gzs.si/slo/storitve/informacije\\_in\\_nasveti/ekonomski\\_kazalci/davki\\_in\\_davcni\\_sistem/spremembe\\_v\\_davcni\\_zakonodaji\\_2007/31519](http://www.gzs.si/slo/storitve/informacije_in_nasveti/ekonomski_kazalci/davki_in_davcni_sistem/spremembe_v_davcni_zakonodaji_2007/31519)

**Tabela 8: Mesečna dohodninska lestvica za leto 2007**

Mesečna davčna osnova v EUR		Dohodnina v EUR
nad	do	
0	566,67	16 %
566,67	1.133,33	90,67 + 27 % nad 566,67
1.133,33		243,67 + 41 % nad 1.133,33

Vir: [http://www.durs.gov.si/si/davki\\_predpisi\\_in\\_pojasnila/dohodnina\\_pojasnila/stopnje\\_dohodnine\\_za\\_letno\\_2007/lestvica\\_za\\_odmero\\_dohodnine\\_in\\_olajsave\\_za\\_letno\\_2007/](http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/stopnje_dohodnine_za_letno_2007/lestvica_za_odmero_dohodnine_in_olajsave_za_letno_2007/)

<sup>11</sup> Glej tabelo 6.

### ***Davčne olajšave***

Nekoliko je spremenjen tudi sistem olajšav. Splošna olajšava, do katere so upravičeni vsi rezidenti Slovenije (pod pogojem, da drug rezident za njega ne uveljavlja posebne olajšave za vzdrževanega člana), se je povečala za približno 278 evrov (66.620 tolarjev) glede na leto 2006 in znaša **2.800 evrov (670.992 tolarjev)**.

Zakonodajalec se je z namenom poenostavitve sistema pobiranja dohodnine odločil ukiniti olajšavo za različne namene ter olajšavo za reševanje stanovanjskega problema (2 % ali 4 % ali 6 % letne davčne osnove zavezanca). Olajšave za vzdrževane družinske člane, osebne in posebne osebne olajšave ter olajšava za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje ostajajo, le višine so nekoliko moderirane.

### ***Dohodek iz zaposlitve***

Dohodki iz zaposlitve so nekoliko drugače definirani kot so bili do sedaj, kar je posledica črtanja 18. člena. Dohodek iz zaposlitve oziroma zaposlitev, je definirana kot odvisno razmerje, pri čemer je kot odvisno razmerje opredeljeno: (1) delovno razmerje in (2) vsako drugo razmerje, ki glede nadzora in navodil v zvezi z delom, načina opravljanja dela, plačila za opravljeno delo in drugih odgovornosti delodajalca, kaže na odvisno razmerje med delojemalcem in delavcem. Nekoliko je spremenjena tudi definicija dohodka iz drugega pogodbenega razmerja. Tako so dohodki, doseženi s posameznim poslom, obdavčeni kot dohodki iz zaposlitve in sicer kot dohodki iz drugega pogodbenega razmerja in ne več kot dohodki iz dejavnosti.

Dohodnina od plač se izračuna tako, da se od bruto plače odštejejo prispevki za socialno varnost, nato splošna olajšava v višini 11 % (1/12 od letne olajšave 604.330 SIT v letu 2006, v letu 2007 2.800 €), upoštevajo se še olajšave za otroke in vzdrževane družinske člane. Tako dobimo osnovo, od katere po lestvici obračunamo dohodnino. Pri izračunu akontacije dohodnine od dohodka iz zaposlitve, ki ga izplača glavni delodajalec, se za davčno leto uporabijo stopnje dohodnine in lestvica preračunana na 1/12 leta.

**Tabela 9: Dohodninske olajšave v letu 2006 in 2007**

	2006 SIT	2007 SIT EUR	sprememba
<b>splošna olajšava</b>	604.330	670.992 2.800	+11%
<b>osebna olajšava</b>			
seniorska olajšava po 65. letu	281.081	288.766 1.205	+2,7%
olajšava za prejemnike pokojnin	14,5%	13,5%	- 1%
olajšava za 100-odstotne invalide	3.513.772	3.587.650 14.971	+2,1%
<b>posebne osebne olajšave</b>			
olajšava za dijake in študente	1.225.200	splošna olajšava –670.992 2.800	-45,2%
olajšava za samostojne kulturnike in novinarje	15% prih. do 6 milj.	15% prih. do 25.000 evrov	enako
<b>posebne osebne olajšave za vzdrževane družinske člane</b>			
za prvega otroka in za drugega vzdrževanega člana	484.873	495.096 2.066	+2,1%
za drugega otroka	484.873 + 42.167	495.096 + 43.135 2.066 + 180	+2,1%
za tretjega otroka	484.873 + 217.881	495.096 + 402.595 2.066 + 1.680	+27,7%
za četrtega otroka	484.873 + 393.596	495.096 + 762.055 2.066 + 3.180	+43,1%
za petega otroka	484.873 + 569.310	495.096 + 1.121.515 2.066 + 4.680	+53,3%
za šestega otroka in nadaljnje	175.612	359.460 1.500	
za otroka, ki potrebuje nego	1.756.937	1.793.945 7.486	+2,1%
<b>olajšava za PDPZ (prost.dodatno pok.zav)</b>	560.937	572.740 2.390	+2,1%
<b>olajšave za različne namene</b> (samoprispevek, nakup učbenikov, likovnih del, zdravil, plačilo šolnine , priklop interneta, itd.)	največ do 2%	ukinjeno	- 2% letne davčne osnove
<b>olajšava za plačane zneske obresti od posojil za reševanje stan. problema</b>	največ do 2%	ukinjeno	- 2% letne davčne osnove
<b>olajšava za reševanje stan. problema</b>	največ 4% letne davčne osnove, 15 let	ukinjeno	- 4% letne davčne osnove
<b>namenitev dela dohodnine za donacije</b>		0,5 % odmerjene dohodnine namenjene za financiranje splošnokoristnih namenov, političnih strank in reprezentativnih sindikatov	

Vir: [http://www.gzs.si/slo/storitve/informacije\\_in\\_nasveti/ekonomski\\_kazalci/davki\\_in\\_davcni\\_sistem/spremembe\\_v\\_davcni\\_zakonodaji\\_2007/31519](http://www.gzs.si/slo/storitve/informacije_in_nasveti/ekonomski_kazalci/davki_in_davcni_sistem/spremembe_v_davcni_zakonodaji_2007/31519)

### 3.3 DAVEK NA PLAČE V SLOVENIJI

Zakon o davku na plače<sup>12</sup> določa, da se na izplačane plače obvezno obračuna davek na izplačane plače skladno z lestvico, v kateri so določene davčne stopnje.

Davek plačujejo pravne in fizične osebe, ki izplačujejo plače in so po posebnih zakonih zavezanci za plačevanje prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, obvezno zdravstveno zavarovanje, porodniško varstvo in za zaposlovanje. Davka ne plačujejo invalidska podjetja in tuja diplomatska predstavništva in konzulati, ki delujejo v Republiki Sloveniji.

Obračun davka na izplačane plače mora izplačevalec plače napraviti na posebej za predpisanem obrazcu in ga mora predložiti pristojnemu davčnemu organu ob izplačilu plače. Obveznost za plačilo davka je v šestih dneh po izplačilu plač. Davek je prihodek proračuna Republike Slovenije.

**Tabela 10: Davčne stopnje davka na izplačane plače**

Če je višina mesečne plače, davčna stopnja (v %)	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008
do 165.000 SIT (688,53 €)	0,0	0,0	0,0
nad 165.000 do 400.000 SIT (nad 688,53 do 1.669,17 €)	3,0	2,3	1,1
nad 400.000 do 750.000 SIT (nad 1.669,17 do 3.129,69 €)	6,3	4,7	2,3
nad 750.000 SIT (nad 3.129,69 €)	11,8	8,9	4,4

Vir: Zakon o davku na izplačane plače (Ur.l. 21/2006)

S 1. januarjem leta 2009 preneha obveznost plačevanja davka na izplačane plače.

### 3.4 OBDAVČITEV PLAČ V REPUBLIKI HRVAŠKI

V Republiki Hrvaški je obdavčitev plač precej drugačna kot v Sloveniji. Osnova za obračun prispevkov iz plače in na plačo je vsota plače<sup>13</sup>, ki se izplačuje.

---

<sup>12</sup> Uveden je bil s 1. julijem leta 1996.

<sup>13</sup> V Sloveniji bruto plača.

## **OBVEZNI PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST**

Osnove, stopnje, kdo je obvezen obračunati in plačati prispevke ter roke vplačil določa Zakon o doprinosima za obvezna osiguranja<sup>14</sup>. Osebe, ki so v delovnem razmerju so obvezne plačati prispevek za pokojninsko zavarovanje, medtem ko plača prispevek za zdravstveno zavarovanje in prispevek za zaposlovanje delodajalec.

**Prispevek zaposlenca** za pokojninsko zavarovanje znaša 20 %, in sicer:

- 15 % za pokojninsko zavarovanje na osnovi generacijske solidarnosti ( I. steber );
- 5 % za pokojninsko zavarovanje na osnovi individualnega kapitaliziranega varčevanja.

**Prispevki delodajalca** znašajo 17,20 % in so:

- 15 % za osnovno zdravstveno zavarovanje;
- 0,5 % poseben prispevek za zavarovanje v primeru poškodb pri delu in
- 1,7 % za zaposlovanje.

Obračun in plačilo prispevkov za zaposlenca opravi delodajalec, prispevki zapadejo v plačilo isti dan, kot je izplačana neto plača<sup>15</sup>. V primeru, da plača ni izplačana pa je rok za plačilo prispevkov zadnji dan v mesecu za plačo, ki se nanaša na pretekli mesec. Za obračun prispevkov je določena najnižja mesečna osnova, ki znaša za leto 2007 2.298,00 HRK (312,65 EUR<sup>16</sup>) in pa najvišja mesečna osnova, ki je za leto 2007 39.390,00 HRK (5.359,18 EUR<sup>17</sup>), in sicer velja omejitev samo za prispevek za pokojninsko zavarovanje, medtem ko za obračun prispevka za zdravstveno zavarovanje in nesreče pri delu ni omejitev.

## **DAVEK NA DOHODEK IN DAVEK OD DAVKA NA DOHODEK**

Zakon o porezu na dohodak<sup>18</sup> določa, da je davčni zavezanec fizična oseba, ki ustvarja dohodek. Osnova za davek od dohodka so prejemki ustvarjeni v delovnem razmerju (plača, nadomestilo plače, plača na osnovi minulega dela).

---

<sup>14</sup> Zakon o prispevkih za socialno varnost.

<sup>15</sup> Po Zakonu o delovnih razmerjih v Republiki Hrvaški je zadnji rok za izplačilo plače za pretekli mesec petnajsti dan v mesecu.

<sup>16</sup> Preračun v EUR je narejen po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 01. 01. 2007 (1 EUR je 7,35 HRK).

<sup>17</sup> Preračun v EUR je narejen po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 01. 01. 2007 (1 EUR je 7,35 HRK).

<sup>18</sup> Zakon o davku na dohodek.

**Tabela 11: Stopnje davka na dohodek<sup>19</sup> 2007**

Letna osnova v HRK (EUR)		Mesečna osnova v HRK (EUR)		stopnja
nad	do	nad	do	%
	38.400 (5.224)		3.200 (435,33)	15
38.400 (5.224)	96.000 (13.060)	3.200 (435,33)	8.000 (1.088,33)	25
96.000 (13.060)	268.000 (36.461)	8.000 (1.088,33)	22.333 (3.038,42)	35
268.000 (36.461)		22.333 (3.038,42)		45

Vir: www.pu.mfin.hr

**Tabela 12: Dohodninske olajšave<sup>20</sup>**

Osebnne olajšave (faktorji osebnih olajšav se seštevajo)	Faktor	Letna vsota v HRK (mesečna vsota HRK)	Letna vsota v EUR (mesečna vsota v EUR)
osnovna osebna olajšava	1,0	19.200,00 (1.600,00)	2.612,10 (217,68)
vzdrževani družinski člani in bivši zakonci, za katere se plačuje alimentacija	0,5	9.600,00 (800,00)	1.306,05 (108,84)
prvi otrok	0,5	9.600,00 (800,00)	1.306,05 (108,84)
drugi otrok	0,7	13.440,00 (1.120,00)	1.828,47 (152,37)
tretji otrok	1,0	19.200,00 (1.600,00)	2.612,10 (217,68)
četrti otrok	1,4	26.880,00 (2.240,00)	3.656,94 (304,75)
peti otrok	1,9	36.480,00 (3.040,00)	4.963,00 (413,58)
davčni zavezanec, vzdrževani družinski člani in vzdrževani otroci, ki so invalidi	0,3	5.760,00 (480,00)	783,63 (65,30)
davčni zavezanec, vzdrževani družinski člani in vzdrževani otroci s priznano 100 % invalidnostjo	1,0	19.200,00 (1.600,00)	2.612,10 (217,68)

(Za vsakega nadaljnega vzdrževanega otroka se faktor osebnega odbitka progresivno povečuje, in sicer za 0,6, 0,7, 0,8, 0,9, 1,0... glede na faktor osebnega odbitka za predhodnega otroka.)

Vir: www.pu.mfin.hr

<sup>19</sup> Preračun v EUR je narejen po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 01. 01. 2007 (1 EUR je 7,35 HRK).

<sup>20</sup> Preračun v EUR je narejen po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan 01. 01. 2007 (1 EUR je 7,35 HRK).



V tabeli št. 11 so prikazane dohodninske olajšave, ki se uporabljajo pri obračunih plač med letom in pa izven področij, ki so pod posebno državno skrbjo<sup>21</sup> in izven hribovito-planinskega področja. Pri letnem obračunu dohodnine pa se davčnim zavezancem, ki živijo na področjih prve, druge in tretje skupine, ki je pod posebno državno skrbjo in pa na hribovito planinskem območju, priznavajo višje osebne olajšave in pa višje olajšave za vzdrževane člane (družinske člane in otroke). Osnovo za obračun od dohodka dobimo tako, da od izplačane plače odštejemo 20 % prispevkov za pokojninsko zavarovanje in pa osebne olajšave davčnega zavezanca, nato obračunamo davek od dohodka po lestvici, ki je navedena v tabeli št. 10 ( 1/12 letnih zneskov) (Turkovič, 2005, str. 168–170). Zanimivo pa je, da se v Republiki Hrvaški od leta 2005 niso menjale dohodninske stopnje in pa tudi zneski osebnih olajšav.

V Republiki Hrvaški pa imajo uveden tudi **posebni davek iz plač** (davek od davka na dohodek), ki ga predpisujejo mesta ali občine, v katerem ima davčni zavezanec stalno ali običajno prebivališče. Stopnje so zelo različno določene, in sicer v nekaterih občinah ali mestih davka na davek od dohodka nimajo, drugje pa so od 1 % pa do 18 % (mesto Zagreb). Osnova za obračun je davek od dohodka. Davek od dohodka in davek od davka na dohodek se plačujeta na občinske račune.

Občina oziroma mesto lahko določi stopnje davka od davka na dohodek po naslednjih stopnjah:

1. občina po stopnji do 10 %,
2. mesto z manj kot 30.000 prebivalcev po stopnji do 12 %,
3. mesto z več kot 30.000 prebivalcev po stopnji do 15 %,
4. mesto Zagreb po stopnji do 30 %.

Najvišja določena stopnja je 18 %, in sicer za mesto Zagreb.

## **DAVČNA KARTICA**

Davčna kartica je obrazec, ki ga na zahtevo zaposlenca izda pristojna izpostava davčne uprave glede na stalno ali običajno prebivališče zaposlenca, ki se prvič zaposli, in ga spremlja dokler prejema plačo. Davčno kartico je delojemalec dolžan predati vsakemu delodajalcu, saj mu služi za pravilen obračun plače, pripadajočih prispevkov in davka od davka na dohodek. V davčni kartici so vpisani podatki o

---

<sup>21</sup> Področja, ki so pod posebno državno skrbjo se delijo v tri skupine, in sicer prva in druga skupina glede na okoliščine nastale na temelju okupacije in posledic agresije na Republiko Hrvaško, tretja skupina pa se določa po štirih kriterijih: kriteriju ekonomske razvitosti, kriteriju strukturnih težav, demografskem kriteriju in posebnem kriteriju.

delojemalcu, podatki o osebnih odbitkih za davčnega zavezanca in družinske člane. Vsako spremembo je delojemalec dolžan sporočiti davčni upravi v roku 30 dni.

### 3.5 OBDAVČITEV PLAČ V AVSTRIJI

V Avstriji se od bruto plač plačujejo prispevki za socialno varnost, dohodnina, davek na plače ter prispevek za odpravnino in prispevek za družinski sklad.

#### **PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST**

Vsi zaposleni, ki so rezidenti, so obvezno zavarovani v sistemu socialnega zavarovanja. Prispevke za socialno zavarovanje plačujejo v odstotku glede na zaslužek (najvišja meja za leto 2007 je 3.840 EUR). Posebna meja pa je določena pri obračunu prispevkov za socialno varnost za posebne nagrade, kot so božičnica in 13. ali 14. plača, in sicer je to 7.680 EUR. Prispevke za socialno varnost plačujejo delojemalci in delodajalci. Stopnje prispevkov delojemalcev so določene posebej za režijske delavce (delavce v pisarni) in pa proizvodne delavce.

**Tabela 13: Stopnje prispevkov za socialno varnost za delojemalce**

Prispevek	Stopnja za delojemalca - proizvodni delavec	Stopnja za delojemalca - režijski delavec	Stopnja za delodajalca
pokojninsko zavarovanje	10,25	10,25	12,55
zdravstveno zavarovanje	3,95 <sup>1</sup>	3,75 <sup>2</sup>	3,55 <sup>1</sup> 3,75 <sup>2</sup>
zavarovanje proti nezgodam	-	-	1,40
ostali prispevki (AV, KU, WF, IE) <sup>22</sup> prispevki nad 50 let	4,00 (4,00)	4,00 (4,00)	4,20 (1,20)
SKUPAJ	18,20 (18,20)	18,00 (18,00)	21,90 <sup>1</sup> 21,70 <sup>2</sup> (18,90 <sup>1</sup> , 18,70 <sup>2</sup> )

Vir: [http://www.ey.com/global/download.nsf/Austria/table\\_social\\_security\\_contr\\_2007/\\$file/Table%20of%20Social%20Security%20Contributions%202007.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Austria/table_social_security_contr_2007/$file/Table%20of%20Social%20Security%20Contributions%202007.pdf)

<sup>22</sup> To so: prispevek za nezaposlenost, prispevek za stanovanjski sklad, prispevek za zbornico delavcev in prispevek za nadomestilo v primeru slabega vremena.

## OSTALI PRISPEVKI DELODAJALCEV

Poleg prispevkov za socialno varnost plačujejo delodajalci na plače še naslednje prispevke:

- **prispevek za odpravnino** – 1,53 % od bruto plače;
- **prispevek delodajalca za družinski sklad** – 4,5 % od bruto plače (za delavce nad 60. letom starosti se ta prispevek ne plačuje);
- **dodatek na prispevek delodajalca za družinski sklad** – določen je za posamezno zvezno deželo, in sicer je od 0,36 do 0,44 % od bruto plače (za delavce nad 60. letom starosti se ta prispevek ne plačuje) in
- **davek na izplačane plače** – 3 % od bruto plače (za delavce nad 55. letom starosti se ta prispevek ne plačuje).

Prispevki delodajalca pa se znižajo tudi za zaposlenca, ki so hkrati direktorji, saj za njih ne plačujejo prispevka za odpravnino, prispevka za družinski sklad in dodatka na prispevek za družinski sklad.

## DAVEK OD PLAČE (DOHODNINA)

Davek od plače obračuna delodajalec in ga do 15. v mesecu odvede finančnemu uradu.

**Tabela 14: Dohodninske olajšave oz. odbitni deleži**

Odbitni delež	Letni znesek v EUR	Mesečni znesek v EUR
za delojemalca	54,00	4,50
za promet	291,00	24,25
za edinega hranilca in samohranilca <sup>23</sup>	364,00	33,33
za preživninskega zavezanca	za 1. otroka 306,00 za 2. otroka 458,40 za 3. otroka 610,80 <sup>24</sup>	za 1. otroka 25,50 za 2. otroka 38,20 za 3. otroka 50,90
za otroke (za vsakega otroka)	610,80	50,90

Vir: Davčna brošura 2006 in 2007 str. 17-21.

<sup>23</sup> Odbitni delež se lahko še poveča, če obstaja pravica za otroški dodatek, in sicer za 1. otroka 130 EUR za drugega otroka 170 EUR, za tretjega in vsakega nadaljnjega pa 220 EUR.

<sup>24</sup> Za tretjega otroka in nadaljnje, za katere se plačuje preživnina.

**Tabela 15: Dohodninska lestvica za leto 2007**

letni dohodek v EUR	mesečni dohodek v EUR	davek od dohodka v EUR (pred odbitnimi deleži)	povprečna davčna stopnja	mejna <sup>25</sup> davčna stopnja
do 10.000	do 833,33	0		0 %
10.000 do 25.000	833,33 do 2.083,33	$(\text{dohodek} - 10.000) \times 5.750$ 15.000		38,333 %
25.000	2.083,33	5.750	23 %	
25.000 do 51.000	2.083,33 do 4.250	$(\text{dohodek} - 25.000) \times 11.335$ 26.000		43,596 %
51.000	4.250	17.085	33,5 %	
več kot 51.000	več kot 4.250	$17.085 + (\text{dohodek} - 51.000) \times 0,5$		50 %

Vir: Davčna brošura 2006 in 2007 str. 15.

Obračun davka od dohodka se razlikuje od obračuna davka od dohodka v Sloveniji, saj se za olajšave ne zmanjšuje osnova za davek, ampak se za odbitne deleže zmanjšuje že obračunani davek.

## **ODLOČBA O NEOBDAVČENEM ZNESKU**

Odločbo o neobdavčenem znesku izda finančni urad skupno z odločbo o davku od dohodka na temelju odmere davka delojemalcem. Istočasno pa delojemalec prejme sporočilo, ki ga predloži delodajalcu. Odločba velja za drugo naslednje leto, vsebuje pa določene povišane stroške v zvezi s pridobivanjem dohodka, posebne izdatke ali izredne obremenitve, ki jih lahko delodajalec upošteva že pri tekočem obračunavanju plače in delojemalec plača manj davka od plače.

### **3.6 PRIMERJAVA OBDAVČITVE IN STROŠKOV PLAČ**

V nadaljevanju sem izračunala plače v posameznih državah, in sicer sem pri izračunih upoštevala veljavne stopnje za prispevke za socialno varnost ter ostale dajatve pri plačah, pri izračunu davka od dohodka pa sem upoštevala splošno olajšavo in olajšavo za enega otroka.

<sup>25</sup> Mejna stopnja davka navaja, s kakšno stopnjo so obdavčeni dodatni dohodki v vsaki davčni stopnji. Splošnega davčnega odbitnega deleža ni potrebno posebej upoštevati, ker je že vključen v lestvico. Davčne odbitne deleže je potrebno odšteti od davka od dohodka.

**Tabela 16: Obračun plače v Republiki Sloveniji**

	EUR	%	EUR	%
<b>Bruto plača (mesečna)</b>	<b>1.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>100,00</b>
Prispevki za socialno varnost delojemalca (22,10 %)	221,00	22,10	1.326,00	22,10
Davek na dohodek (dohodnina)	59,76	5,98	1.529,34	25,49
<b>Znesek za izplačilo</b>	<b>719,24</b>	<b>71,92</b>	<b>3.144,66</b>	<b>52,41</b>
Prispevki za socialno varnost delodajalca (16,10 %)	161,00	16,10	966,00	16,10
Davek na izplačane plače	23,00	2,30	534,00	8,90
<b>Stroški delodajalca</b>	<b>1.184,00</b>	<b>118,40</b>	<b>7.500,00</b>	<b>125,00</b>

Prispevki delojemalca in delodajalca so obračunani v odstotku od bruto plače in čim višja je bruto plača, tem višji so prispevki, saj v Sloveniji nimamo določene posebne meje za obračun prispevkov. Velik strošek delodajalca pri višjih plačah predstavlja davek na plače, za katerega pa preneha obveznost plačevanja s 1. januarjem leta 2009, kar pomeni, da se bodo stroški delodajalca precej zmanjšali, predvsem pri višjih plačah. Pri izračunu davka na dohodek sem upoštevala mesečno splošno olajšavo v višini 233,33 EUR in mesečno olajšavo za enega otroka v višini 172,17 EUR.

**Tabela 17: Obračun plače v Republiki Hrvaški**

	EUR	%	EUR	%
<b>Bruto plača (mesečna)</b>	<b>1.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>100,00</b>
Prispevki za socialno varnost delojemalca 20,00 %	200,00	20,00	1.071,84	17,87
Davek od dohodka	74,84	7,48	1.614,53	26,91
Davek od davka na dohodek	13,47	1,35	290,62	4,84
<b>Znesek za izplačilo</b>	<b>711,69</b>	<b>71,17</b>	<b>3.023,01</b>	<b>50,38</b>
Prispevki za socialno varnost delodajalca 17,20 %	172,00	17,20	1.032,00	17,20
<b>Stroški delodajalca</b>	<b>1.172,00</b>	<b>117,20</b>	<b>7.032,00</b>	<b>117,20</b>

Prispevki delojemalca so obračunani v odstotku od bruto plače pri nižji plači, pri višji plači pa so obračunani od osnove 5.359,18 EUR, ki je določena kot najvišja osnova za obračun prispevkov za pokojninsko zavarovanje (prispevki delojemalca), medtem ko se prispevki delodajalca obračunavajo od bruto plače. Pri izračunu davka od dohodka je upoštevana osebna olajšava v višini 217,68 EUR in olajšava za enega otroka v višini 108,84 EUR. Pri izračunu davka od davka na dohodek sem upoštevala stopnjo 18 %, ki velja za mesto Zagreb in pri višji plači predstavlja kar veliko dajatev za delojemalca.

**Tabela 18: Obračun plače v Avstriji**

	EUR	%	EUR	%
<b>Bruto plača (mesečna)</b>	<b>1.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>100,00</b>
Prispevki za socialno varnost delojemalca (režijski delavec) 18,00 %	180,00	18,00	691,20	11,51
Davek na dohodek	0	0	1.873,50	31,23
<b>Znesek za izplačilo</b>	<b>820,00</b>	<b>82,00</b>	<b>3.435,30</b>	<b>57,26</b>
Prispevki za socialno varnost delojemalca (režijski delavec) 21,70 %	217,00	21,70	833,28	13,89
Ostali prispevki delodajalca 6,39 %	63,90	6,39	383,40	6,39
Davek na izplačane plače 3,00 %	30,00	3,00	180,00	3,00
<b>Stroški delodajalca</b>	<b>1.310,90</b>	<b>131,09</b>	<b>7.396,68</b>	<b>123,28</b>

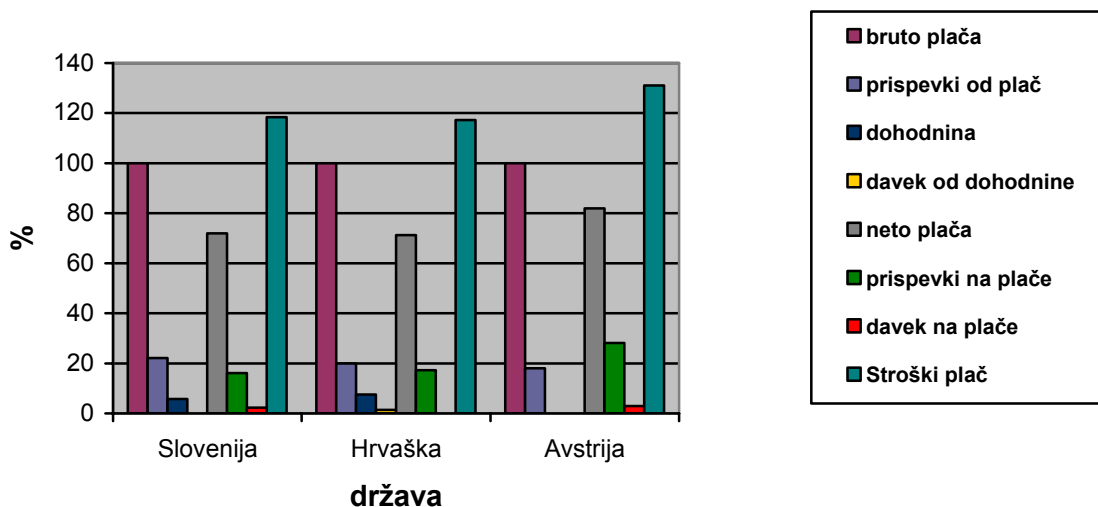
Prispevki za socialno varnost delojemalca in delodajalca so obračunani v odstotku, upoštevana je najvišja osnova za obračun prispevkov, ki je za leto 2007 3.840 EUR. Ostali prispevki delodajalca in davek na izplačane plače pa so obračunani v odstotku od bruto plače. Pri izračunu davka na dohodek sem upoštevala odbitni delež za delojemalca v višini 4,50 EUR, za promet v višini 24,25 EUR in odbitni delež za otroka v višini 50,90 EUR.

### **PRIMERJAVA OBRAČUNOV PLAČ**

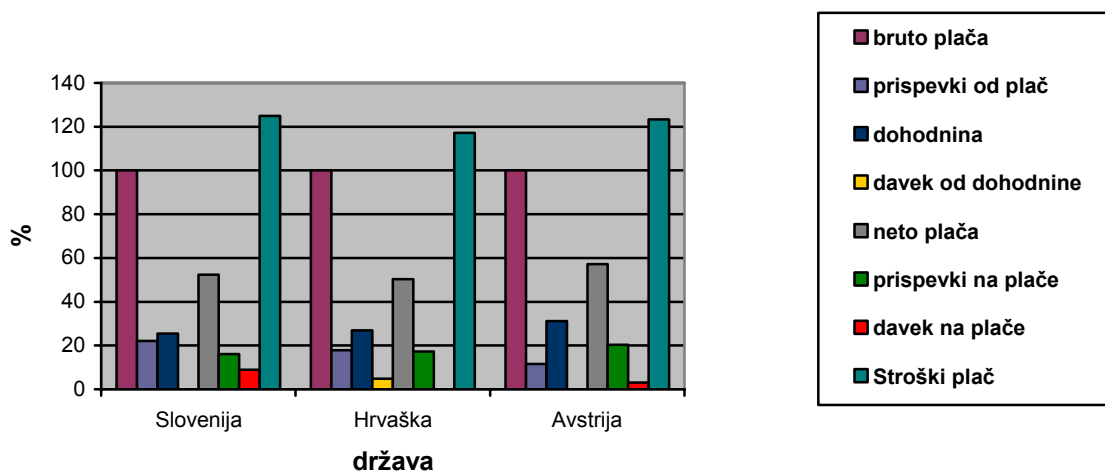
V tabelah 16., 17. in 18. sem obračunala plače za posamezne države, in sicer sem v obračunih upoštevala dve višini bruto plač, da bi ugotovila, kako se giblje obdavčitev plač in pa stroški plač v posameznih državah in v primeru višjih plač.

V primeru bruto plače v višini 1.000 EUR prejme najnižjo neto plačo delavec na Hrvaškem (kar je rezultat nižjih dohodninskih olajšav in posebnega davka na davek na dohodek), v Sloveniji je ta za 0,75 % višja, najvišja pa je v Avstriji (dohodki do 10.000 EUR letno niso obdavčeni), kjer predstavlja 82 % v primerjavi z bruto plačo. Stroški plač pa so najvišji v Avstriji, kjer so prispevki delodajalca najvišji, nato sledi Slovenija in nazadnje Hrvaška, kjer imajo na bruto plače samo prispevke za socialno varnost.

**Grafikon 2 : Stroški plač - bruto plača 1.000 EUR**



**Grafikon 3: Stroški plač - bruto plača 6.000 EUR**



V primeru bruto plače 6.000 EUR prejme najnižjo neto plačo prav tako delavec na Hrvaškem, kljub temu da se delež prispevkov v bruto plači znižuje zaradi določene najvišje osnove za obračun prispevkov za socialno varnost delojemalca, saj imajo višji davek na dohodek (najvišja stopnja je 45 %) in še posebni davek na davek od dohodka. Sledi Slovenija, najvišjo plačo pa prejme delavec v Avstriji, kjer je prav tako določena najvišja osnova za obračun prispevkov za socialno varnost. Stroški plač pa so v tem primeru najvišji v Sloveniji, in sicer zaradi davka na plače, ki

predstavlja 8,9 % na bruto plačo, sledi Avstrija, kjer predstavljajo stroški delodajalca 23,28 % na bruto plačo, najmanjši pa so stroški plač na Hrvaškem, in sicer 17,20 % na bruto plačo. V primeru, da ostanejo davki in prispevki od plač in na plače na Hrvaškem in v Avstriji isti, bi bili v letu 2009, stroški plač v Sloveniji najnižji, saj preneha obveznost plačevanja davka na plače. Že v letu 2008 pa se bodo znižali stroški plač v Sloveniji (tabela 9), saj se bo znižal davek na plače.

## 4 SKLEP

Plače in nagrajevanje so eno od zelo zahtevnih področij v vsakem podjetju in uspešno obvladovanje tega področja je ključnega pomena za stabilnost, uspeh in perspektivo podjetja. Pristopi in pogledi na to vsebino v praksi se zaradi različnih interesov na eni strani zaposlencev in na drugi strani delodajalcev močno razlikujejo.

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je pomembno podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti ter povečevanju konkurenčnosti. Sistem plač mora biti pravičen tako za zaposlene kot za podjetje.

Najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja je osnovna plača, saj zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Na njeno višino se veže še mnogo drugih dodatkov in nagrad. Višino osnovne plače določijo podjetja z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Zaradi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb prevladuje precej tradicionalen pristop k določanju osnovne plače. Sistem temelji na vzpostavljanju relativnih razmerij, tako da najenostavnejše delo v podjetju ovrednotijo z vrednostjo ena, druga delovna mesta pa kot relativno razmerje v primerjavi z njim.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Pomembna je motivacija za delo, ki človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v katerem je zaposlen.

Plača predstavlja na eni strani znesek, ki ga iz delovnega razmerja s poslovnim sistemom, kjer je zaposlen, dobi zaposleni za svojo delovno silo ali sposobnost, na drugi strani pa je to tudi večji del stroškov dela, ki jih mora poslovni sistem vračunati v stroškovno ceno svojih učinkov in poračunati s prihodki od poslovanja. Poleg bruto plače so stroški dela še prispevki na plače, davek na plače, razne



nagrade v materialni in nematerialni obliki ter nadomestilo za prehrano med delom in za prevoz na delo in z dela.

Plače pa predstavljajo tudi vir prihodkov države, saj so dajatve iz plač in na plače del davčnih prihodkov državnega proračuna. Največji del proračunskih prispevkov predstavljajo prispevki delojemalcev, ki pa so usmerjeni naprej v blagajno za zdravstveno zavarovanje in v pokojninsko blagajno.

V Sloveniji imamo precej visoke prispevke za socialno varnost, katerih obvezniki za plačilo so delojemalci in delodajalci. Uvedena imamo obvezna zavarovanja (zdravstveno in pokojninsko zavarovanje). Visoko postavko v stroških plač pa predstavlja tudi davek na plače, še posebej v dejavnostih, kjer so višje plače.

V primerjavi plač z Republiko Hrvaško in Avstrijo sem ugotovila, da so najbolj obremenjene plače na Hrvaškem, saj je v vseh primerih delavec prejel najnižjo neto plačo, medtem ko pa imajo najnižje stroške plač, ker imajo nižje obremenitve za delodajalca. Najvišje stroške plač pri nižji plači imajo v Avstriji, vendar pa delavec dobi višjo neto plačo, ker je del dohodkov neobdavčen. Pri višji plači imamo v Sloveniji najvišje stroške, kar se bo v naslednjih letih znižalo na račun davka na plače. Poleg znižanja obremenitev za delodajalce, bi bilo potrebno znižati tudi dajatve za delojemalce in predvsem razbremeniti tiste z najnižjimi dohodki.

## 5 LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing, 1994, str. 518–614.
2. Copić Josip e tal.: Novi sustav mirovinskog osiguranja. Zagreb: RIF, 1998, str. 9–18.
3. Dolinšek Barbara: Motivacijski vidik plačilnega sistema v podjetju Dolinšek-S Šempeter. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 70 str.
4. Hribar Milič Samo: Plače na trgu dela v Evropski uniji – izzivi za Slovenijo. Zbornik referatov Aktualne teme s področja plač in HRM. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 2005, str. 11–23.

5. Hume David A.: Reward Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 1995, 248 str.
6. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981, str. 51–52.
7. Kavčič Slavka et al.: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007, str. 193–205.
8. Knaus Michael: Avstrija in Slovenija: Socialna varnost tujcev ob upoštevanju direktive EU 1408/712\*. Zbornik Konferenca računovodij 2006. Ljubljana: Cerera d.o.o., 2006, str. 21–24.
9. Kobal Aleš: Dohodnina po novem. Maribor: Davčni inštitut, 2004, 313 str.
10. Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004, str. 146–161.
11. Korpič-Horvat Etelka: Plačni sistem, podjetniška kolektivna pogodba in pogodba o zaposlitvi v praksi uveljavljana novega ZDR. Zbornik referatov Aktualne teme s področja plač in HRM. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 2005, str. 72–87.
12. Kranjec Marko: Davki in proračun. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2003, 410 str.
13. Kresal Barbara: Predpisi o plačah. Lesce: Oziris, 2000, 591 str.
14. Krstić Florjanič Staša: Nagrade in motivacije zaposlenih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 93 str.
15. Kruhar Puc Romana, Galič Jana: Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov ter povračila stroškov v zvezi z delom. Ljubljana: Založba Legat, 2005, 308 str.
16. Lipičnik Bogdan: Strategija plač v združbah. Plače v Sloveniji. Kranj: Moderna organizacija, 1995, str. 45–78.
17. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 517.

18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
19. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002, str. 472–495.
20. Merkač Marjana: Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management, 1998, str. 99–110.
21. Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation, Fifth Edition. Chichago: Irwin, 1996, 716 str.
22. Mišič Brane: Osnove ekonomije in plačnega sistema. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2002, 80 str.
23. Možina Stane et. al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 155–156.
24. Pitts Colin: Motivating Your Organization. Berkshire: McGraw-Hill Company Europe, 1995, 187 str.
25. Poček Martin: Davčni in prispevkovni vidiki obvladovanja plač. Zbornik referatov Ljudje in plače v spremenjenih razmerah. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 2002. str. 75–99.
26. Poels Frans: Job evaluation and remuneration strategies. London: Kogan Page Limited, 1997, 263 str.
27. Prašnikar Janez: Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Raziskovalni center, 1993, str. 283-307.
28. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2006.
29. Snoj Jure: Kolektivna pogajanja in plačna politika v Evropi. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006, 124 str.
30. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 263 str.

31. Turk Ivan: Poslovno organizacijski pojmovnik. Ljubljana: Slovenski inštitutu za revizijo, 2004, 837 str.
32. Turković Jarža Lucija: Obračun plača u 2006. Računovodstvo, revizija i financije br. 1/2006, str. 168–172.
33. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1989, 445 str.
34. Uhan Stane: Sistem plač. Plače v Sloveniji. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1995, str. 165–270.
35. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2000, str. 23–366.
36. Vežjak Karmen: Analiza plačevanja prispevkov za socialno varnost v republiki Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 111 str.
37. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1997, 319 str.
38. Zeni Janez: Resnica o plačah. Ljubljana: Gospodarski vestnik št. 23. leto LII., str. 17–19.
39. Zeni Janez: Ugotavljanje deloven uspešnosti in gibljivi del plače – stimulacija. Plače v Sloveniji. Kranj: Moderna organizacija, 1995, str. 283–304.
40. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001, 304 str.
41. Williams A. P.: Just reward?. London: Kogan Page Limited, 1994, 306 str.

## **6 VIRI**

1. Bilten javnih financ, letnik VIII, št. 11, november 2006.
2. Pravilnik o porezu na dohodak (Narodne novine 95/05. str. 9818-9866).

3. Statistični bilten Republike Slovenije št. 178/2006, str. 7.
4. Zakon o porezu na dohodak (Narodne novine 177/04. str.8085).
5. Naredba o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2006. godinu (Narodne novine 139/05. str. 11609–11611).
6. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02).
7. Zakon o dohodnini (ZDoh-1-UPB3) (Uradni list RS, št. 21/06).
8. Zakon o dohodnini (ZDoh-2) (Uradni list RS, št. 117/06).
9. Zakon o davku na izplačane plače (Uradni list RS, št. 21/06).
10. Zakon o prispevkih za socialno varnost (Uradni list RS, št. 5/96, 34/96, 3/98, 81/00 in 97/01).
11. Forbes Global Tax Misery Index- 2006.  
[URL:[http://images.forbes.com/media/2006/05/Married\\_1\\_000\\_000.pdf](http://images.forbes.com/media/2006/05/Married_1_000_000.pdf)], 22.05.2006.
12. Mirovinski vodič br. 1/2007.  
[URL:[http://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/publikacije/mirovinski\\_vodic/hzmo\\_Mirovinskivodic\\_br.1\\_2007.pdf](http://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/publikacije/mirovinski_vodic/hzmo_Mirovinskivodic_br.1_2007.pdf)], januar 2007.
13. Socialno zavarovanje v Avstriji.  
[URL:<http://www.sozialversicherung.at/mediaDB/115839.PDF>], 2006
14. Zakon o področjima posebne državne skrbi (Narodne novine br. 88/02).  
[URL:[http://wmd.hr/zakoni-narodne-novine/zakon\\_o\\_podrucjima\\_osebne\\_drzavne\\_skrbi\\_procisceni\\_tekst/](http://wmd.hr/zakoni-narodne-novine/zakon_o_podrucjima_osebne_drzavne_skrbi_procisceni_tekst/)], 17.02.2007.
15. Davčna brošura 2006.  
[URL:[http://www.bmf.gv.at/Publikationen/Downloads/BroschrenundRatgeber/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/Publikationen/Downloads/BroschrenundRatgeber/_start.htm)], december 2005.
16. Das Steuerbuch 2007.  
[URL:[http://www.bmf.gv.at/Publikationen/Downloads/BroschrenundRatgeber/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/Publikationen/Downloads/BroschrenundRatgeber/_start.htm)], 17.01.2007.

17. Table of Social Security Contributions 2007.  
[URL:[http://www.ey.com/global/download.nsf/Austria/table\\_social\\_security\\_contr\\_2007/\\$file/Table%20of%20Social%20Security%20Contributions%2007.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Austria/table_social_security_contr_2007/$file/Table%20of%20Social%20Security%20Contributions%2007.pdf)], 05.01.2007.
18. Lohnnebenkosten 2007.  
[URL:[http://www.donau-wp.at/?File=info\\_Ink&Tab=Examples&Example=Programming/StateMaintenance](http://www.donau-wp.at/?File=info_Ink&Tab=Examples&Example=Programming/StateMaintenance)], 03.03.2007.
19. Lestvica za odmero dohodnine in olajšave za leto 2007.  
[URL:[http://www.durs.gov.si/si/davki\\_predpisi\\_in\\_pojasnila/dohodnina\\_pojasnila/stopnje\\_dohodnine\\_za\\_leto\\_2007/lestvica\\_za\\_odmero\\_dohodnine\\_in\\_olajsave\\_za\\_leto\\_2007/](http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/stopnje_dohodnine_za_leto_2007/lestvica_za_odmero_dohodnine_in_olajsave_za_leto_2007/)], 16.02.2007.
20. Dohodnina.  
[URL:[http://www.gzs.si/slo/storitve/informacije\\_in\\_nasveti/ekonomski\\_kazalci/davki\\_in\\_davcni\\_sistem/spremembe\\_v\\_davcni\\_zakonodaji\\_2007/31519](http://www.gzs.si/slo/storitve/informacije_in_nasveti/ekonomski_kazalci/davki_in_davcni_sistem/spremembe_v_davcni_zakonodaji_2007/31519)], 22.12.2006.
21. Doprinosi za obvezna osiguranja.  
[URL:[http://www.pu.mfin.hr/publikacije/p\\_prirucnici\\_brosure.asp?id=b05d2](http://www.pu.mfin.hr/publikacije/p_prirucnici_brosure.asp?id=b05d2)], 04.01.2007.

## **PRILOGA: SLOVAR UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV**

### ***angleški jezik – slovenski jezik***

accident insurance – zavarovanje proti nezgodam

accountability – merjenje učinkov

analytical – analitičen

bad weather compensation contribution – prispevek kot nadomestilo za slabo vreme

blue collar – proizvodni delavci

breadth of management know-how – širina znanja in izkušenj managerjev

chambers of employees – zbornica delavcev

cultural thrust of the organization – kultura podjetja

employer – delodajalec

employee - delojemalec

esteem needs – potrebe po spoštovanju

existence needs – potrebe po obstoju

factor comparison – primerjava faktorjev

fairness – pravičnost

freedom of act – svoboda dela

growth needs – potrebe po razvoju

health insurance – zdravstveno zavarovanje

housing fond – stanovanjski sklad

human relations skills – razmerje veččin zaposlencev

job classification – razporejanje dela

job ranking – razvrščanje dela

impact - vpliv

magnitude – obseg

non-analytical - neanalitičen

pay policy – plačilna politika

pay system – plačilni sistem

pension insurance – pokojninsko zavarovanje

physiological Theories – vsebinske teorije

physiological needs – fiziološke potrebe

points rating – točkovno ocenjevanje

problem solving – reševanje problemov

process of job evaluation – proces vrednotenja del

relatedness needs – potrebe po povezovanju

remuneration - nagrade

safety needs – potrebe po varnosti

self-actualization needs – potrebe po samouresničevanju

social needs – socialne potrebe

social security sistem – sistem socialnega zavarovanja  
technical know-how – strokovno znanje in izkušnje  
thinking environment – miselno okolje  
thinking challenge – izziv razmišljanja  
unemployment insurance – zavarovanje za brezposelnost  
white collar – režijski delavci

***nemški jezik – slovenski jezik***

dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfond – prispevek za družinski sklad  
kommunalsteuer – davek na plače  
mitarbeitervorsorgebeitrag – prispevek za odpravnino  
zuschlag zum Dienstgeberbeitrag – dodatek na prispevek za družinski sklad

***hrvaški jezik – slovenski jezik***

doprinosi za obavezna osiguranja – obvezni prispevki za socialno varnost  
ekstrinzični-higijenski faktor – higienik  
intrinzični faktor-motivator – motivator  
isplačena plaća – izplačana plaća  
izravne materialne kompenzacije – neposredni materialni oz. denarni prihodki  
kvalitetan motivacijski sustav – kvaliteten motivacijski sistem  
mirovinsko osiguranje – pokojninsko zavarovanje  
neizravne materialne kompenzacije – posredni materialni prihodki  
područje posebne državne skrbi – področje pod posebno državno skrbjo  
porez na dohodak – davek od dohodka  
porezna kartica – davčna kartica  
prirež poreza na dohodak – davek od davka na dohodek  
zdravstveno osiguranje – zdravstveno zavarovanje