

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SMISELNOST BONITET KOT ORODJA MOTIVIRANJA IN  
NAGRAJEVANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH**

**Ljubljana, junij 2006**

**TEJA KMET**

## **IZJAVA**

Študentka Teja Kmet izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Huga Zagorška in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06. 06. 2006

Podpis:

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>KLASIFIKACIJA BONITET</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Opredelitev in pomen bonitet</b> .....	<b>2</b>
2.1.1	<i>Ožje pojmovanje bonitet</i> .....	3
2.1.1.1	Predstavitev nekaterih bolj pogostih bonitet.....	4
2.1.2	<i>Širše pojmovanje bonitet</i> .....	7
2.1.2	<i>Boniteta kot sinonim za bonitetno informacijo podjetja</i> .....	9
<b>3</b>	<b>ZAKONODAJNI VIDIK BONITET</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Poslovno pravna zakonodaja</b> .....	<b>10</b>
<b>3.2</b>	<b>Davčna zakonodaja</b> .....	<b>11</b>
3.2.1	<i>Davčna opredelitev bonitet</i> .....	12
3.2.2	<i>Vrednotenje bonitet in vštevanje v davčno osnovo</i> .....	13
<b>3.3</b>	<b>Problemi z ZDoh-1</b> .....	<b>14</b>
3.3.1	<i>Nepriznavanje drugih vrst plačil v pokojninsko osnovo</i> .....	14
3.3.2	<i>Boniteta je davčno nepriznani odhodek</i> .....	15
3.3.3	<i>Vodenje evidenc</i> .....	16
3.3.4	<i>Zmanjšanje konkurenčne prednosti podjetja na trgu dela</i> .....	16
<b>4</b>	<b>MOTIVACIJSKI VIDIK BONITET</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>Motiv, motivacija, motivacijski dejavniki</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2</b>	<b>Bonitete skozi motivacijske teorije</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3</b>	<b>Boniteta kot del plačno nagrajevalnega sistema</b> .....	<b>24</b>
4.3.1	<i>Razvoj plačno nagrajevalnega sistema in značaj bonitet</i> .....	24
4.3.2	<i>Vpliv bonitet na motiviranost zaposlenih in uspešnost podjetja</i> .....	27
<b>4.4</b>	<b>Boniteta kot del psihološke pogodbe</b> .....	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>UPORABA BONITET V PRAKSI</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1</b>	<b>Raziskava</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2</b>	<b>Stroškovni vidik bonitet</b> .....	<b>34</b>
5.2.1	<i>Primer vpliva bonitete na stroške podjetja in zaposlenih</i> .....	34
5.2.1.1	<i>Priporočljive poslovne odločitve za podjetje</i> .....	38
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>40</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>45</b>

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b> Materialni motivacijski dejavniki .....	19
<b>Tabela 2:</b> Razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače pri vodjih v letu 2004.....	25
<b>Tabela 3:</b> Izračun bonitete od vrednosti vozila .....	35
<b>Tabela 4:</b> Vpliv bonitete - avta na neto plačo in strošek podjetja .....	36
<b>Tabela 5:</b> Letni strošek podjetja .....	37
<b>Tabela 6:</b> Prikaz stroškov podjetja .....	39
<b>Tabela 7:</b> Stroški zaposlenega brez obračuna bonitete – 850 km/mesec .....	39
<b>Tabela 8:</b> Stroški zaposlenega brez obračuna bonitete – 1950 km/mesec .....	40

## KAZALO SLIK

<b>Slika 1:</b> Opredelitev bonitet po ZDR.....	8
<b>Slika 2:</b> Opredelitev bonitet iz širšega in ožjega vidika .....	9
<b>Slika 3:</b> Klasifikacija drugih vrst plačil po ZDR .....	11
<b>Slika 4:</b> McGregorjeva teorija motivacije oziroma X, Y teorija .....	23
<b>Slika 5:</b> Značaj bonitet v širšem smislu.....	26
<b>Slika 6:</b> Povezanost plačno nagrajevalnega sistema z uspešnostjo podjetja .....	29
<b>Slika 7:</b> Uporaba službenega telefona in kritje stroškov glede na poklic.....	31
<b>Slika 8:</b> Uporaba službenega vozila .....	32
<b>Slika 9:</b> Višina izobraževalnega proračuna glede na poklic .....	33

## 1 UVOD

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja vse pogosteje na sposobni, strokovno usposobljeni in visoko motivirani delovni sili, zato je sistem plač in nagrajevanja pomemben element pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja, ki kot motivacijski dejavnik usmerja aktivnosti zaposlenih, da dosežejo zastavljene cilje podjetja.

Vse pomembnejši in pogostejši del plačno nagrajevalnega sistema z veljavno zakonodajo postajajo bonitete. Ravno zaradi aktualnosti in pogostejše uporabe bonitet je **namen te diplomske naloge ugotoviti, katere prednosti in slabosti lahko pripišemo bonitetam, gledano tako z vidika posameznika kot z vidika podjetja, ter kako le-te vplivajo na smiselnost bonitet kot orodje vodenja, motiviranja ter plačila in nagrajevanja v slovenskih podjetjih.**

Do letošnjega leta je večina zaposlenih imelo bonitete bolj kot na neke vrste nagrado ali ugodnost. S krepko spremenjenim in dopolnjenim Zakonom o dohodnini (v nadaljevanju ZDoh-1), ki jasno opredeljuje, kaj bonitete so in kaj ne, o bonitetah danes govorimo v precej ožjem smislu kot nekoč. Bonitete so bolj kakor kadarkoli prej del plače, znesek, od katerega se plačuje prispevke za socialno zavarovanje, dosti več in bolj striktno se jih všteva v davčno osnovo, od katere se plačuje dohodnina. O njih se vedno več govori, so predmet debat in polemik strokovnjakov ter predmet zanimanja vsakega zaposlenega, ki je te ali one bonitete deležen.

Na bonitete lahko gledamo z dveh vidikov. *Ožja* opredelitev in obravnava bonitet zajema tiste ugodnosti, ki jih kot bonitete priznava veljavna davčna zakonodaja. V *širšem* smislu med bonitete spadajo tiste ugodnosti, ki jih veljavna zakonodaja ne smatra za bonitete in jih ne obdavčuje, vendar so vsebinsko primerljive z bonitetami.

V osrednjem četrtem poglavju predstavljam, kako lahko vodstvo podjetja s pomočjo bonitet motivira svoje zaposlene. Bonitete so zaradi svoje večplastnosti in raznolikosti izredno uporabno orodje motiviranja in nagrajevanja. Kljub temu, da jih uvrščamo med nedenarno nagrajevanje, lahko z njimi nagrajujemo in motiviramo preko njihove denarne in/ali nedenarne vrednosti. Dejstvo je, da so bonitete del posrednih denarnih prihodkov in kot take predstavljajo *materialne motivacijske dejavnike*, vseeno so v bonitetah nemalokrat zelo izraziti *nematerialni motivacijski dejavniki*, katerih pomena in moči ne gre zanemariti. Prav ta nematerialna komponenta v bonitetah postaja ob hitrem življenjskem tempu ter mnogim uram, ki jih velika večina preživi v službi, vse pomembnejša in pridobiva na veljavi.

O bonitetah in njihovi vlogi kot o orodju nagrajevanja in motiviranja se da razmišljati skozi motivacijske teorije. Dve glavni vsebinski motivacijski teoriji (motivacijska teorija Maslowa in Herzberga) nam nudita možnost, da na vlogo bonitet pogledamo z dveh povsem različnih zornih kotov in spoznanja združimo ter jih apliciramo v prakso.

Moč motiviranja je lahko odvisna od *značaja bonitet*. V osnovi so bonitete v večini fiksne značaja in kot take niso najboljši motivator. So izvrsten higienik, ki ne le pritegne ustrezne kadre v podjetje, ampak jih tam pomaga obdržati, hkrati pa preprečuje nezadovoljstvo. Nekatere bonitete se lahko pojavljajo v obliki variabilnega ali fiksne nagrajevanja, odvisno od politike nagrajevanja in načina stimuliranja v podjetju. Vedno bolj pridobivajo na pomenu bonitete variabilnega značaja. Take bonitete so neposredno vezane na uspešnost posameznika, kar pomeni večjo usklajenost stroškov dela in prihodkov podjetja. Tovrstne bonitete so izvrsten motivator in so v praksi vedno bolj uporabljane in prepoznane kot izjemno učinkovita oblika nagrajevanja. Pri tem ne gre pozabiti, da lahko določene bonitete v nekem okolju pomenijo izvrstno orodje motiviranja, v drugem spet ne, odvisno od želja in potreb zaposlenih ter temu primerno oblikovanega sistema nagrajevanja in motiviranja. Navsezadnje so bonitete pomemben del *psihološke pogodbe*, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi poznavanje in uresničevanje pričakovanj je pomemben faktor pri zadovoljstvu in motiviranju zaposlenih.

V nagrajevanju in motiviranju najdemo tako prednosti kot slabosti (bolje rečeno omejitve). Na slednje naletimo pri obravnavi bonitet s *stroškovnega ter zakonodajnega vidika*, kar nekoliko podrobneje obravnavam v tretjem in petem poglavju. Biti deležen neke bonitete danes ni v vsakem primeru zaželeno. Danes morata podjetje in posameznik temeljito analizirati in ovrednotiti tako s poslovno pravnega kot motivacijskega vidika smiselnost in koristnost bonitete. Tako na primeru bonitete osebnega vozila, ki ga zaposleni lahko uporablja v zasebne namene, vidimo, kako pomembno je celostno ovrednotenje bonitete in obravnava zaposlenih.

V kakšni meri podjetja dejansko smatrajo uporabnost in koristnost bonitet kot orodja nagrajevanja in motiviranja, lahko sklepamo iz raziskave, predstavljene v petem poglavju, ki je bila narejena v slovenskih podjetjih tik pred spremembo zakona o dohodnini in je prinesla veliko novega ravno na področju bonitet in njihove obdavčitve. Daje nam vpogled v pogostost izbire bonitet kot orodja nagrajevanja in motiviranja v slovenskih podjetjih v času, ko večina bonitet ni bila obdavčena v takšni meri in tako restriktivno kot danes.

## **2 KLASIFIKACIJA BONITET**

### **2.1 Opredelitev in pomen bonitet**

Termin boniteta označuje ugodnost, ki jo podjetje ponudi zaposlenim preko vrednosti, ki je predpisana z zakonom. Sama beseda boniteta namreč izvira iz latinskih besed »bonus«, kar pomeni dober, oziroma iz besede »bonitas«, ki pomeni ugodnost.

Pomen bonitet se z leti spreminja, prav tako postaja z leti vse bolj podrobna njihova opredelitev. Sprva je bila boniteta neka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo je delodajalec zagotovil delojemalcu, ker je bilo določena plačila lažje zagotavljati kot plačila v denarju (na primer delodajalec razpolaga z določenimi stvarmi, kot so računalniki, avtomobili, stanovanji, ki jih lahko da delavcem v uporabo). Poleg tega je bila davčna politika delodajalcu in

delojemalcem bolj prijazna, spodbudnejša in manj restriktivna. Iz naslova bonitet niso poznali davčnih obremenitev in obremenitev s prispevki ali so se jih ob takratni davčni zakonodaji lažje izognili. Bonitete so bile torej področje, ki je zadovoljeval interese obeh strani.

Zaposlenim so izboljševale kvaliteto življenja in standarda ter jim zagotavljale socialno varnost. Boniteta je velikokrat predstavljala priznanje za dobro opravljeno delo, saj je bil posameznik z napredovanjem deležen določenih denarno ali statusno vrednejših bonitet, ki je pomenilo priznanje za dobro opravljeno delo. Bonitete so in še vedno imajo veliko sporočilno moč.

Tudi za delodajalca so imele bonitete velik pomen. Velikokrat so mu predstavljale učinkovito orodje motiviranja in vodenja kot bolj likvidno sredstvo plačila. S tovrstnim načinom nederarnega nagrajevanja je lažje ustvarjal konkurenčno prednost podjetju na trgu dela, usmerjal zaposlene v skladu s svojimi strateškimi poslovnimi cilji, z njimi je prikazal, kakšen je željen način vodenja in dela v podjetju, kakšno vedenje in dosežke se v podjetju ceni, saj so bili zaposleni z napredovanjem nemalokrat deležni te ali one bonitete, ki je ne le motivirala zaposlene k boljšim rezultatom, ampak je imela veliko sporočilno moč. S kakovostno in količinsko različnimi bonitetami je izpostavil prispevek posameznika pri uspešnem poslovanju ter gradil privrženost zaposlenih podjetju. Delodajalcu so bonitete že od nekdaj predstavljale učinkovito orodje motiviranja in vodenja.

Danes lahko na opredelitev bonitet gledamo iz dveh vidikov – z ožjega in širšega zornega kota.

### *2.1.1 Ožje pojmovanje bonitet*

Termin boniteta, kot ga pojmuje danes, je namreč umetno nastal šele nedavno zaradi potreb davčne zakonodaje in pomoči pri odmeri dohodnine. Ožje gledano med bonitete štejemo le tiste ugodnosti, ki jih opredeljuje veljavni Zakon o dohodnini (v nadaljevanju ZDoh-1) in so po 30. členu tega zakona obdavčljive. Tako zakon (ZDoh-1, 2004, 27. člen) jasno opredeljuje, kaj boniteta je, kaj vključuje ter kaj vse ne spada med bonitete.

Boniteta je vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo (ZDoh-1, 2004, 27. člen).

Boniteta vključuje zlasti:

- uporabo osebnega vozila v privatne namene,
- nastanitev,
- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne,
- popust pri prodaji blaga in storitev,
- izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana,
- zavarovalne premije in podobna plačila,
- darila, ki jih zagotovi delodajalec na podlagi ali zaradi zaposlitve nekdanjemu, sedanjemu ali bodočemu delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu,
- pravico delojemalcu do nakupa delnic – delniške opcije.

### 2.1.1.1 Predstavitev nekaterih bolj pogostih bonitet

#### *Uporaba osebnega vozila v zasebne namene*

Za zelo željeno boniteto veliko zaposlenih smatra uporabo osebnega vozila v zasebne namene. Boniteta je ne le zaželjena, ampak precej uporabna boniteta, ki lahko zaposlenemu zmanjša prenekateri strošek, hkrati ima določene motivacijske učinke. Tako nekatera podjetja svojim zaposlenim nudijo boniteto osebnega vozila, ki ga lahko uporabljajo v zasebne namene. V praksi se kažeta dva tipa zaposlenih (glej opis pod tekstom), ki uporabljata službena vozila tudi zasebno in pri obeh je potrebno posebej ovrednotiti, ali je taka boniteta smiselna ali ne, tako z vidika podjetja kot z vidika posameznika.

Tip 1: V podjetju so zvabili v službo strokovnjaka z nakupom šest milijonov tolarjev vrednega vozila, ki ga bo zaposleni lahko uporabljal za zasebne namene. Delo opravlja predvsem na sedežu podjetja, vsak dan pa prevozi 32 kilometrov od doma do službe in nazaj.

Tip 2: Podjetje vsem svetovalcem na terenu kupi vozilo v vrednosti šest milijonov tolarjev in jim omogoči, da ga uporabljajo v zasebne namene. Svetovalci opravljajo svetovalne ure predvsem zunaj. Vsak dan za prevoz na delo porabijo 32 kilometrov. Na mesec v povprečju prevozijo 1950 kilometrov za službene potrebe.

#### *Nastanitev*

Podjetja lahko svojim zaposlenim plačujejo najemnino za stanovanje. Če nastanitev ni opredeljena v pogodbi o zaposlitvi kot del plače, se nastanitev šteje kot boniteta ter se ne všteva v pokojninsko osnovo. V kolikor je nastanitev opredeljena v pogodbi o zaposlitvi kot del plačila za delo, se le-ta všteva v pokojninsko osnovo. Tovrstne bonitete se v Sloveniji poslužujejo predvsem mednarodna podjetja ter tista podjetja, ki zaposlujejo tuje strokovnjake, čemur smo v času globalizma priče vse pogosteje.

#### *Posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne*

Za boniteto še šteje posojilo, ki ga delodajalec odobri svojemu zaposlenemu, zanj pa ne obračuna nikakršnih obresti oziroma so obračunane obresti nižje od obresti, ki jih določi minister, pristojen za finance. To pomeni, da v primeru, ko delodajalec svojemu zaposlenemu odobri brezobrestno posojilo, zaposleni prejeme določeno ugodnost (ni mu treba plačevati obresti), ta pa se obdavči z dohodnino.

Glede na to, da je vse težje kupiti stanovanje, v nekaterih slovenskih podjetjih nudijo možnost posojila brez obresti in tako svojim zaposlenim pomagajo pri hitrejšem in cenejšem odplačevanju stanovanja. Taka boniteta je ob velikih obrestnih merah, ki jih zaračunavajo banke, nadvse mamljiv in racionalen način pridobitve posojila, saj omogoča ne le hitrejše in cenejše odplačevanje kredita, ampak se v tej boniteti skriva oportunitetni strošek. Taka boniteta izjemno poveča kakovost in raznolikost načrtovanega življenja, saj bi v nasprotnem primeru morali krepko preplačati kredit, ki bi nam ga odobrila banka.



### *Popust pri prodaji blaga in storitev*

Veliko podjetij svoje zaposlene želi spodbuditi k nakupu izdelkov in storitev lastnega podjetja in ne konkurenčnih. Tako zaposlenim ponudi določen popust, ki jih ne le spodbudi k nakupu, ampak jih na ta način poistoveti z izdelki lastnega podjetja. Tak popust je po veljavni zakonodaji boniteta, vendar ga le redko katero podjetje prikaže v računovodskih izkazih kot takega in obračuna zaposlenim tovrstno boniteto, saj bi na ta način boniteta izgubila velik del svojega prvotnega pomena.

### *Izobraževanje*

O boniteti iz izobraževanja govorimo takrat, kadar delodajalec svojemu zaposlenemu ali njegovemu družinskemu članu krije stroške izobraževanja in dodatnega usposabljanja, ki ni skladna s poslovanjem delodajalca. Boniteto pomeni plačana šolnina in preostali stroški, povezani s posameznim izobraževanjem, ki jih namesto zaposlenega ali njegovega družinskega člana poravnava delodajalec. Na simuliranem primeru tako na primer takrat, ko delodajalec krije stroške (delno ali v celoti) za usposabljanje zaposlenega na področju podvodnega ribolova tako usposabljanje pomeni boniteto za zaposlenega, če predpostavimo, da delodajalec ne opravlja dejavnosti, povezane z ribolovom. V tem primeru usposabljanje delavca za dela, ki ne pomenijo dejavnosti podjetja, pomeni ugodnost, ki jo uživa posameznik, in se obdavči. Če enako usposabljanje na stroške podjetja opravi zaposleni v družbi, ki se ukvarja z ribolovom, je to usposabljanje povezano z opravljanjem dejavnosti družbe, zaposleni se izobražuje v interesu delodajalca, plačana ugodnost pa ne pomeni bonitete.

Podjetja se vse bolj zavedajo, kako pomembna sta konstantno izobraževanje ter strokovno usposabljanje zaposlenih. Tako svoje zaposlene pošiljajo na ustrezne seminarje, kongrese, plačuje se jim šolnine za razna šolanja, usposabljanja. V najboljših podjetjih danes menijo, da jih ni več strah, da bi zaposleni, za katere so namenili veliko sredstev za izobraževanje, odšli drugam, temveč ravno nasprotno, da bodo tisti, ki se niso izobraževali, ostali v podjetju. Vendar tako razmišljanje še ni vsakodnevna praksa v slovenskih podjetjih. Tako vsaj kažejo zadnje raziskave, ki odkrivajo, da je najpogostejša letna vsota namenjena izobraževanju le 100.000 tolarjev za posameznika, česar je deležnih le 33 odstotkov vodij. Kar 11 odstotkov podjetij nima nikakršnega proračuna namenjenega izobraževanju.

Ravno izobraževanje je tisto področje, ki je zanimivo tako z vidika podjetja oziroma delodajalca kot z vidika delojemalca. Pričakovati je, da bo tudi v bodoče izobraževanje nadvse cenjena boniteta, saj bodo stroški povezani z njim samo naraščali. Hkrati bo postala nujnost, saj bodo le podjetja z izobraženim, strokovno izkušenim kadrom lahko konkurirala v globalnem svetu sprememb in novih odkritij.

Hkrati je izobraževanje način, kako lahko pametna investicija postane velika dodana vrednost tako za podjetje kot posameznika, lahko pa velikanski strošek, če v podjetju ne poskrbijo za ostale dejavnike in okoliščine, ki preprečujejo fluktuacijo in izkoriščanje pridobljenega znanja in veščin v prakso.

### *Zavarovalne premije in podobna plačila*

Med bonitete spadajo tista zavarovanja, ki jih ZDoh-1 ne izključuje v 30. členu. Tako so zavarovanja vsa dodatna zavarovanja (nezgodna, pokojninska), življenjska zavarovanja, nadstandardna zavarovanja itd. V mnogih podjetjih polovico dodatnega zavarovanja plača delodajalec, kar se šteje kot boniteta. Nekatera podjetja to boniteto nudijo le managerjem višjih ravni ter upravi.

### *Darila*

Razen denarja delodajalci podarjajo svojim zaposlenim ali njihovim družinskim članom razne nagrade. Le-ta darila so različna, največkrat se uporabljajo naslednja: ure prestižnih blagovnih znamk, zlata pisala, darila umetniških vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke, knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo in podobno (Zupan, 2002, str. 211). Vsa darila, katerih vrednost znaša nad 3.000 SIT, po veljavni zakonodaji štejejo za boniteto.

### *Delniške opcije*

Ena bolj zanimivih bonitet postaja boniteta delniških opcij. Zaenkrat je to še primer ne prav pogostega variabilnega nagrajevanja v slovenskih podjetjih, predvsem pa način nagrajevanja in stimuliranja vodilnih kadrov ter članov uprav.

Delniške opcije pomenijo upravičenje za nakup delnic družbe, v kateri je zaposleni upravičen do delnic. To upravičenje zaposleni lahko realizira v določenem časovnem obdobju po ceni, za katero se dogovori vnaprej, ob sklenitvi dogovora. Razlika med dogovorjeno in tržno ceno delnice na dan izvršitve nakupa pomeni donos zaposlenega in po veljavni zakonodaji velja za boniteto.

Delniške opcije so sistemi finančne spodbude za zaposlene, zlasti za vodilne delavce, ki imajo korenine v državah anglosaškega območja (ZDA, Kanada, Velika Britanija). Globalizacija gospodarstva in s tem povezana mednarodna konkurenca za investitorje v lastniški kapital ter za vodilne delavce sta privedla do tega, da so bili delniški opcijski programi uvedeni v celinski Evropi.

V Sloveniji se delniške opcije še niso uveljavile (razen redkih izjem). Med najpomembnejšimi razlogi bi lahko našteali davčno okolje, ki delniških opcij ne naredi privlačnih, in splošne razmere v družbi, ki niso naklonjene visokim nagradam članov uprav, čeprav bi te bile neposredno povezane z doseženimi rezultati družb. Prav tako lahko objektivno ugotovimo, da je v drugih državah veliko več družb, ki kotirajo. S tem je povezan obstoj večje delniške kulture v teh državah. Tudi pravni okvir – predvsem korporacijsko pravo (bilančno pravo), davčno pravo (kot argument se navaja zlasti, da ni davčnih spodbud) in pravo trga vrednostnih papirjev – se razlikuje. Prav tako se razlikujejo plačilni sistemi, kar je vidno zlasti v razmerju med fiksnim in variabilnim, od uspešnosti odvisnim delom celotnega plačila. V Sloveniji variabilni del managerskih prejemkov postopoma narašča, čeprav so premiki počasni (Samec, 2004, str.1115). Pri nas se za enkrat največ nagrajuje z delniškimi opcijami člane uprav, o čemer se med strokovnjaki v zadnjem času največ piše in govori (Logar, 2004, str. 1127-1134)). Prejemki

članov uprav največjih svetovnih družb so se v zadnjem času močno povišali.<sup>1</sup> Povečalo se je tudi razmerje med fiksnimi in prejemki, ki naj bi v večji meri odsevali uspešnost poslovanja podjetja. Dobršen del povečanja je šel na račun večje uporabe delniških opcij.

Splošno sprejeta ekonomska razlaga za upravičenost delniških opcij še ni popolnoma izoblikovana, so pa v svetu najpogostejši naslednji razlogi:

- delniške opcije naj bi poenotile interese članov uprav in delničarjev,
- mlade družbe uporabljajo delniške opcije kot nadomestilo za del redne plače in s tem prihranijo na začetnem likvidnostnem toku,
- uvedba delniških opcij je motivirana zaradi davčnih razlogov.<sup>2</sup>

#### *Ostale bonitete – varstvo otrok, managerski pregledi*

Res je, da se v praksi vsak dan pojavljajo nove ugodnosti oziroma bonitete, s katerimi želijo podjetja pridobiti konkurenčno prednost na trgu dela ter si tako pridobiti kvalitetne, izkušene, strokovne kadre in nadalje le-te tudi obdržati. Med takšne bonitete tako spadata *varstvo otrok*, *managerski pregledi* in še bi se našlo katero. Obe sta obdavčljivi boniteti, čeprav jih ne najdemo med izrecno navedenimi v ZDoh-1. Razlog se po vsej verjetnosti skriva v njihovi redkosti, vendar je pričakovati, da bo način današnji življenja poskrbel za to, da bosta pogosteje zastopani v slovenskih podjetjih in vnešeni v reprezentančne zakone.

Res je, da je regulativa pri novejših bonitetah nekoliko bolj nedorečena in tako dopušča večje manipulacije s strani podjetij in posameznika, vendar se je z ZDoh-1 možnost manipulacij in »iznajdljivosti« s strani podjetij precej okrnila. Tudi ponavljajoče se reforme osnovnega zakona ZDoh-1 poskrbijo, da je tega vse manj. Ali je togost, ki jo prinaša tak zakon, sploh koristna, pa je drugo vprašanje.

#### *2.1.2 Širše pojmovanje bonitet*

Mnogim ugodnostim, ki smo jih zaposleni deležni, rečemo bonitete. Največkrat zato, ker smo v preteklosti po pretekli veljavni zakonodaji res večino ugodnosti upravičeno imenovali bonitete. Z bolj dodelano in dovršeno zakonodajo (ZDoh-1) temu ni več tako. Le ozek krog ugodnosti je teoretično z zakonodajno pravnega vidika pravilno enačiti z izrazom boniteta. Za ostale ugodnosti bi bila bolj pravilna uporaba termina ugodnosti. Termin boniteta namreč pogojuje nekatere lastnosti. Tako je boniteta po ZDoh-1 vedno obdavčljiva, od nje se plačuje prispevke za socialno zavarovanje, hkrati pa je opredeljena v zakonu o dohodnini. Vseh teh lastnosti ne gre pripisovati prav vsem ugodnostim, ki smo jih lahko deležni s strani delodajalca.

---

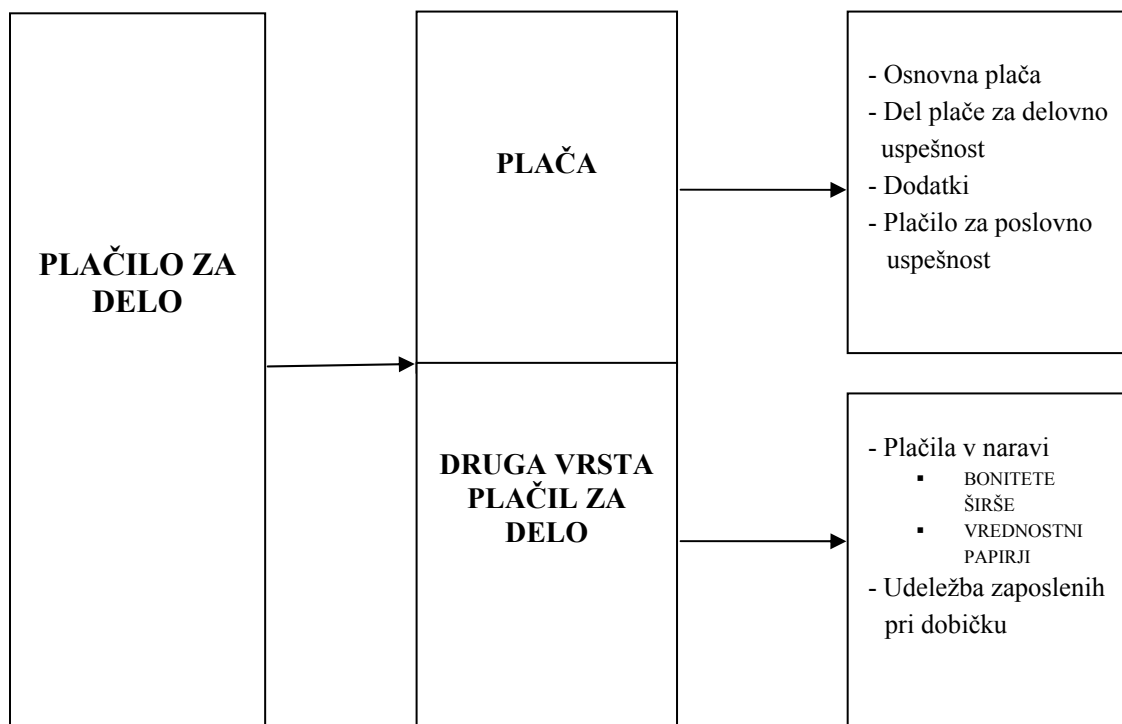
<sup>1</sup>Leta 1970 je bilo razmerje med vsemi prejemki predsednikov uprav in povprečno plačo podjetja 26 : 1, leta 1998 pa že 270 : 1.

<sup>2</sup>Več o teh razlogih med drugim opisuje Matjaž Logar: Dileme nagrajevanja članov uprave z opcijami. Podjetje in delo, Ljubljana, 2004, 6/7, str. 1134.

Ostaja dejstvo, da v vsakdanji praksi nagrajevanja in motiviranja, kot v zakonski regulativi, že dalj časa poznamo plačila v naravi (Zakon o delovnih razmerjih krajše ZDR, 2002), ki vsebinsko zajemajo bonitete v ožjem in širšem smislu (Slika 1 na str. 8).

Bonitet v ožjem smislu in plačil v naravi ne moremo enačiti, širše gledano pa najdemo veliko ujemanja, predvsem vsebinskega, če že terminološkega ne. Tudi ljudje v življenju največkrat z izrazom boniteta označijo vse ugodnosti, ki so jih deležni s strani delodajalca in ne le tistih, ki jih tako imenuje davčna zakonodaja. Dejstvo je, da je bila prejšna zakonodaja na področju bonitet nekoliko bolj nedorečena in bonitet ni tako jasno opredeljevala.

Slika 1: Opredelitev bonitet po ZDR



Vir : ZDR, 2002; Lastna ponazoritev.

Tako lahko bonitete v širšem smislu pogojno enačimo z vsemi materialnimi ugodnostmi, ki smo jih deležni s strani podjetja, nekateri mednje všteto celo del nematerialnih ugodnosti oziroma privilegije, kot so fleksibilen urnik, krajši delavnik ob petkih, možnost odhoda iz službe v primeru nujnih opravkov in podobno. Sama teh privilegijev v širšem kontekstu ne enačim z bonitetami, saj vsebinsko ne ustrezajo opredelitvi bonitete (niso ugodnost v naravi). Ko govorim o bonitetah v širšem smislu, imam v mislih obdavčljive bonitete (ali bonitete v ožjem smislu) in neobdavčljive ugodnosti oziroma »bonitete«, torej vse tiste ugodnosti, ki jih veljavni ZDoh-1 izključuje iz skupine bonitet, vseeno pa so plačila v naravi, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim in smo jih nekoč uvrščali med bonitete. Neobdavčljive bonitete so tudi tiste ugodnosti, ki niso zajete v obravnavo v ZDoh-1, po samem značaju pa ustrezajo definiciji bonitete. Vsebinsko je možno potegniti vzporednico med plačili v naravi (če izvzamemo vrednostne papirje) in bonitetami v širšem smislu (Slika 2 na str. 9).

Slika 2: Opredelitev bonitet iz širšega in ožjega vidika

<b>B O N I T E T E</b>  o ž j e	<b><i>OBD</i>AVČLJIVE <i>BONITETE</i></b>	<b>B O N I T E T E</b>  = <b>V</b>  š i r š e  <b>N A R A V I</b>
	<p><b>Opredeljene s strani ZDoh-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osebno vozilo v zasebne namene</li> <li>• nastanitev</li> <li>• posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne</li> <li>• popust pri prodaji blaga</li> <li>• izobraževanje, ki ni v zvezi s poslovanjem delodajalca</li> <li>• zavarovalne premije in podobno</li> <li>• darila</li> <li>• pravico delojemalcu do nakupa delnic</li> </ul> <p><b>Neomenjene s strani ZDoh-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• varstvo otrok</li> <li>• managerski pregled</li> </ul>	
	<b><i>NEOBD</i>AVČLJIVE <i>“BONITETE” – ugodnosti</i></b>	
	<p><b>Izključene iz skupine bonitet po Zdoh-1 in Zdoh-1D:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• parkirni prostor</li> <li>• mobilni telefon</li> <li>• prenosni računalnik</li> <li>• uporaba prostorov za oddih in rekreacijo</li> <li>• ugodnosti (razni vrednostni boni) do 3.000 SIT</li> <li>• izobraževanje (seminarji, kongresi, šolanje), ki je posredno povezano s poslovanjem delodajalca</li> <li>• obdarovanje otrok zaposlenih v decembru do vrednosti 10.000 SIT</li> </ul>	

Vir : Lastna ponazoritev.

### 2.1.2 Boniteta kot sinonim za bonitetno informacijo podjetja

Predvsem v poslovnem svetu je termin boniteta največkrat uporabljen v besedni zvezi boniteta podjetja. V tem primeru je boniteta sinonim za informacijo o finančnem in premoženjskem položaju podjetja, oceni kreditne sposobnosti in faktorju tveganja, vodstveni strukturi, zgodovini in organizaciji podjetja. Vse bolj se bonitetna informacija uporablja kot referenca za sklepanje poslov, pri kandidiranju na natečajih, zahtevah za zavarovanje poslov s partnerji, pridobivanju kreditov v bankah in pri izdelavi primerjalnih analiz konkurenčnih podjetij.

Tovrstno pojmovanje bonitete sicer nima nikakršne veze z boniteto ali ugodnostjo, kot jo obravnavam sama v diplomskem delu, jo je pa potrebno poznati, da ne bi prišlo do neljubih težav in zamenjav.

### 3 ZAKONODAJNI VIDIK BONITET<sup>3</sup>

Za razvoj različnih vrst bonitet je velikega pomena zakonodajna regulativa, ki ureja to področje. V mislih imam predvsem davčno pravo, vendar to ni edino, ki je pomembno za razvoj bonitet. Res je, da si bonitete med seboj niso enakovredne. Nekatere so precej enostavne, tako iz vidika svojega namena kot stroškov, ki so s tem povezani, spet druge že svoj razvoj pogojujejo z ustreznim pravnim okvirjem v državi. Tak primer so delniške opcije, za katere ni pomemben le pravni okvir, ampak tudi ustrezen sistem plač in nagrajevanja, ki se ga uporablja v državi, delniška kultura, splošne razmere v družbi ipd.

V Sloveniji je davčno pravo še v povojih in precej nestimulativno naravnano v primerjavi z nekaterimi oblikami nagrajevanja. Premalo je davčnih spodbud ter sodelovanja gospodarskega sektorja z zakonodajno oblastjo, ki pripravlja zakone. Velikokrat so tako zakoni in predpisi neuskklajeni z delovanjem posameznih subjektov v gospodarstvu. Nemalokrat prihaja do težav, ki se kmalu odrazijo v reformah zakonov. Tak primer je dopolnitev Zakona o dohodnini ZDoh-1, ki je pričel veljati s 1. 1. 2005 in je bil že s 1. 1. 2006 deležen nemalo reform. Nekaj se jih je dotaknilo tudi bonitet.

#### 3.1 Poslovno pravna zakonodaja

Dejstvo je, da so bonitete institut davčnega prava, namenjene odmeri davka od osebnih prejemkov. Kot takega ga slovenska delovno pravna zakonodaja (predvsem Zakon o delovnih razmerjih) ne določa. Vsebinsko bi bonitete našli v kategoriji drugih vrst plačil kot del plačil v naravi, katerih opredelitev zakon prepušča avtonomnemu urejanju s kolektivnimi pogodbami in pogodbami o zaposlitvah (Slika 3 na str. 11). Pogodbena avtonomija pri določanju druge vrste plačil za delo po ZDR ni omejena. Upoštevati je treba le splošno načelo, da se stranki ne smeta dogovarjati za plačila, ki bi bila s predpisi posebej prepovedana ali v nasprotju z moralo (Korpič-Horvat, 2004, str.19). Nadalje je za plačila v naravi ZDR določil, da če se pogodbeni stranki dogovorita za to vrsto plačila, se način njihovega zagotavljanja, kot že rečeno, določi v pogodbi o zaposlitvi. Določi se torej njihova oblika in predvsem pravica do uporabe in razpolaganja. Gre predvsem za plačila, ki so v praksi bolj poznana kot bonitete.

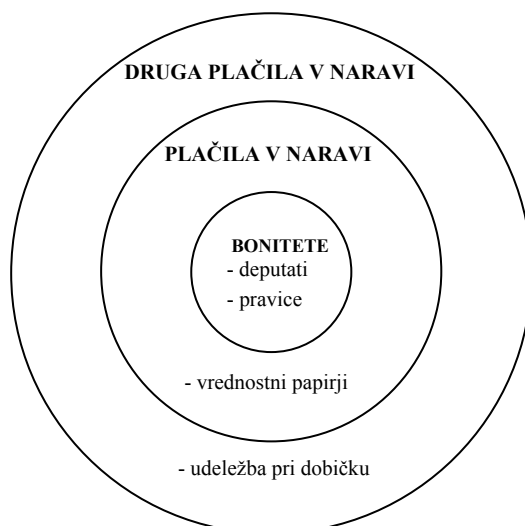
Da ZDR jasno ne opredeljuje bonitet, je nemalokrat vzrok nekaterih nesporazumov in nejasnosti ter tudi manipulacij, lahko pa priložnost, da podjetja svoj plačno nagrajevalni sistem izkoristijo kot možnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja.

---

<sup>3</sup> V tem poglavju se mislim sklicevati na zakone:

- Zakon o dohodnini, 1993 (ZDoh)
- Zakon o dohodnini, 2004 (ZDoh-1)
- Zakon o dohodnini, 2005 (ZDoh-1D)
- Zakon o delovnih razmerjih, 2002 (ZDR)
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 1999 (ZPIZ-1)
- Zakon o prispevkih za socialno zavarovanje, 1995 (ZPSV)
- Zakon o davku od dohodka pravnih oseb, 1993

Slika 3: Klasifikacija drugih vrst plačil po ZDR



Vir : Lastna ponazoritev.

Do leta 2005, ko so z ZDoh-1 bolj natančno opredelili, kaj vse bonitete so in kaj ne, je na področju določanja bonitet, predvsem pa njihovega vrednotenja in vštevanja v davčno osnovo, vladal kar precejšen nered, porajalo se je veliko nejasnosti, nepravilnosti in nesporazumov ter manipulacij. Usklajevanje med različnimi, a med seboj povezanimi zakoni, predpisi in zakonskimi akti je bilo oteženo, saj si med seboj niso bili ne terminološko ne vsebinsko usklajeni. Z novim zakonom se vsaj vsebinsko zmanjšuje prejšnje neskladje med določenimi instituti.

Verjetno je odveč poudarjati, da natančna opredelitev institutov in pravic ter obveznosti, ki izhajajo iz posameznih institutov, pripomore k večji jasnosti in bolj transparentnemu operiranju z njimi. Prav tako je ključnega pomena, da so zakoni med seboj usklajeni in da si ne nasprotujejo, kot se to pogosto dogaja pri nas. Tako na primer Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) določa, da je delodajalec za vsako boniteto in drug prejemek iz delovnega razmerja (razen redkih izjem) dolžan plačati davke in prispevke za socialno varnost. Kljub temu se omenjeni prejemek po Zakonu o prispevkih za socialno varnost (v nadaljevanju ZPSV), ne všteva v pokojninsko osnovo niti v primerih izplačil v denarju niti v naravi. Po drugi strani pa Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (v nadaljevanju ZPIZ-1) za plačila v naravi izrecno določa, da se v primeru, če je tako plačilo dogovorjeno v pogodbi o zaposlitvi in so plačani prispevki, mora priznavati v pokojninski osnovi. Tovrstna neskladja vzbujajo pri ljudeh nezadovoljstvo in nepotrebne zaplete ter ne nudijo pravne zaščite vsakemu posamezniku (Korpič-Horvat, 2004, str. 19).

### 3.2 Davčna zakonodaja

Bonitete v ožjem smislu so v Sloveniji opredeljene in regulirane z dohodninskim zakonom ZDoh-1. ZDoh-1 je radikalnejša, precej dopolnjena različica prejšnjega dohodninskega zakona iz leta 1993. ZDoh-1 v 27. členu precej podrobno opredeljuje, kaj šteje za boniteto, kaj kljub splošnem prepričanju ni (več) boniteta in v 30. členu tudi obravnava njihovo vrednotenje in

vštevanje v davčno osnovo. Kljub temu so se ravno zaradi podrobnejše opredelitve bonitet v praksi pojavili nekateri problemi, ki so privedli do reform ZDoh-1. Tako ZDoh-1D predstavlja dopolnitve k ZDoh-1 in je sestavni del veljavne zakonodaje s področja bonitet.

### 3.2.1 Davčna opredelitev bonitet

Boniteta je vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo (ZDoh-1, 2004).

Po ZDoh-1 boniteta vključuje zlasti:

- uporabo osebnega vozila v privatne namene,
- nastanitev,
- posojilo brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne,
- popust pri prodaji blaga in storitev,
- izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana,
- zavarovalne premije in podobna plačila,
- darila, ki jih zagotovi delodajalec na podlagi ali zaradi zaposlitve nekdanjemu, sedanjemu ali bodočemu delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu,
- pravico delojemalcu do nakupa delnic – delniške opcije.

Zaradi obilice manipulacij zaradi nedorečenosti zakona v preteklosti so v tokratni reformi zakona o dohodnini opredelili, kaj vse NE spada med bonitete. Tako za bonitete po veljavni zakonodaji ne štejejo:

- ugodnosti manjših vrednosti, ki jih delodajalec zagotavlja vsem delojemalcem pod enakimi pogoji, kot je zlasti regresirana prehrana med delom, uporaba prostorov za oddih in rekreacijo, pogostitve ob praznovanjih in v drugih podobnih primerih zagotavljanja običajnih ugodnosti.
- Za boniteto se ne štejejo plačila delodajalca za dopolnilno izobraževanje in usposabljanje delojemalcev, ki je v zvezi s poslovanjem delodajalca.
- Za boniteto se ne štejejo plačila delodajalca za zdravstvene preglede delojemalcev, ki jih je delodajalec dolžan zagotoviti na podlagi zakona, ki ureja varnost in zdravje pri delu in bi opustitev zdravstvenega pregleda oziroma plačila pomenila kršitev zakona in s tem kazensko odgovornost delodajalca.
- Za boniteto se ne štejejo plačila delodajalca za zavarovanje delojemalcev za nesreče pri delu, ki ga je delodajalec dolžan zagotoviti na podlagi zakona in bi opustitev zavarovanja oziroma plačila pomenila kršitev zakona.



- V primeru če delodajalec podari otroku delojemalca darilo v mesecu decembru, se vrednost darila ne všteta v davčno osnovo delojemalca, če njegova vrednost ne presega 10.000 tolarjev. Navedeno velja za darilo otroku do starosti 15 let.
- Bonitete, ki jih delodajalec delojemalcu ne zagotavlja redno ali pogosto, se ne vključujejo v davčno osnovo delojemalca, če vrednost vseh bonitet v mesecu ne presega 3.000 tolarjev. Določba velja le za bonitete iz delovnega razmerja.
- Od 1. 1. 2006 (ZDoh-1D, 2005<sup>4</sup>) za boniteto ne šteje uporaba parkirnega prostora, ki ga delodajalec zagotovi delojemalcu, kot tudi uporaba računalniške in telekomunikacijske opreme (prenosni računalnik, mobitel itd.), ki jo delodajalec zagotovi delojemalcu.

### 3.2.2 Vrednotenje bonitet in vštovanje v davčno osnovo

ZDoh-1 ne le bolj podrobno opredeljuje bonitete in tiste ugodnosti, ki to niso, ampak natančno opredeli način vrednotenja bonitet (ZDoh-1, 2004, 30. člen). Po njem se znesek bonitete praviloma določa na podlagi primerljive tržne cene. Če primerljive tržne cene ni mogoče določiti, se znesek bonitete določi na podlagi stroška, ki je nastal pri delodajalcu v zvezi z zagotavljanjem bonitete, če ni s tem zakonom določeno drugače. Tako ugotovljena boniteta se zmanjša za plačila, ki jih delojemalec plača delodajalcu v zvezi z zagotavljanjem določene bonitete, če ni s tem zakonom določeno drugače.

Tako ZDoh-1 prinaša nekaj novosti in sprememb, predvsem pa zagotavlja večjo restriktivnost ter transparentnost pri izvrševanju obdavčevanja bonitet, saj bolj učinkovito onemogoča manipulacije s strani pravnih in fizičnih oseb.

Vrednotenje nekaterih bonitet je nekoliko bolj zapleteno. Tako nam 30. člen ZDoh-1 nudi razlago ter prikaz obdavčitve pri nekaterih novonastalih bonitetah in tistih starih, kjer se je obdavčitev s 1. 1. 2005 spremenila.

#### Osebno motorno vozilo

Če delodajalec zagotovi delojemalcu osebno motorno vozilo za zasebne namene, se ne glede na dejansko uporabo vozila za privatne namene in ne glede na način, kako je delodajalec pridobil vozilo, v davčno osnovo delojemalca všteta 1,5 % nabavne vrednosti vozila mesečno za vsak začetni koledarski mesec uporabe vozila. Nabavna vrednost vozila, ki se upošteva pri izračunu davčne osnove, se v drugem letu zniža za 15 % in v naslednjih letih do vključno četrtega leta še vsako leto za 15 %, v petem letu se zniža za 10 % in v naslednjih letih do vključno osmega leta še vsako leto za 10 %, v vseh naslednjih letih je enaka nič (0). Če delojemalec mesečno prevozi manj kot 500 km v zasebne namene, se nabavna vrednost, ugotovljena na način, določen v prejšnjem stavku, zmanjša za 50 %. Če delodajalec zagotovi gorivo za privatno uporabo vozila, se davčna osnova mesečno poveča za 25 %.

<sup>4</sup>Dopolnitev ZDoh-1, katerega veljavnost je pričela 1. 1. 2006.

Boniteta se ne ugotavlja v primeru uporabe osebnega vozila zaradi izvajanja ukrepov varovanja, ki jih izvaja policija v skladu z zakonom o policiji.

### Nastanitev

Nastanitev zaposlenega v prostorih, ki so v lasti ali najemu delodajalca, pomeni dohodek v naravi – boniteto. Tako posameznik, ko uporablja prostore, ki so last delodajalca, pridobiva dohodke v naravi, ti so tudi ustrezno obdavčeni. Vrednost posameznega dohodka se presoja na podlagi primerljive tržne cene. Če te vrednosti ni mogoče upoštevati, se za vrednost bonitete uporabi podatek o stroških, ki so nastali z zagotovitvijo bonitete pri delodajalcu. V primerih nastanitve, ko podatkov o tržni vrednosti take nastanitve in stroških delodajalca nimamo, je za ugotovitev vrednosti skladno z določbo ZDoh-1 treba upoštevati 0,6 odstotka tržne vrednosti premoženja, ki se uživa, za vsak začetni mesec uporabe.

### Nakup oziroma pridobitev delnic

Če delodajalec delojemalcu zagotovi pravico do nakupa oziroma pridobitve delnic po znižani vrednosti ali pravico do pridobitve drugega premoženja, se boniteta ugotavlja na dan, ko je pravica izvršena oziroma na dan, ko je delojemalec pridobil delnice ali kako drugo vrsto premoženja. Če delojemalec odsvoji pravico do nakupa delnic ali do pridobitve drugega premoženja, se boniteta ugotavlja na dan odsvojitve navedene pravice.

### Posojilo brez obresti ali obrestno mero, ki je nižja od tržne

V primeru ko delodajalec svojemu zaposlenemu odobri brezobrestno posojilo, zaposleni prejeme določeno ugodnost (ni mu treba plačevati obresti), ta pa se obdavči z dohodnino. Pri vrednotenju bonitete iz brezobrestnih posojil se upošteva priznано obrestno mero (določi jo minister za finance), boniteto pa pomeni znesek neobračunanih obresti. Boniteto iz brezobrestnih posojil se vključi v obračun v obdobju, ko bi obresti morale nastati (navadno mesečno). Na tem mestu želim opozoriti predvsem na to, da se obrestna mera, po kateri je posojilo dano, določi na dan odobritve posojila, za priznано obrestno mero se tako upošteva tista, ki je ob odobritvi posojila objavljena. Ta obrestna mera se nato upošteva ves čas trajanja posojila, dokler glavnica ni v celoti vrnjena. Za posojila, ki so bila odobrena pred 1. januarjem 2005, veljajo določbe starega ZDoh (ta je veljal do 31. decembra 2004). Pri posojilih morajo biti še posebej pazljivi lastniki in njihovi družinski člani (ZDoh-1, 2004, 79. člen, druga točka 6. odstavka), saj morajo vsako leto vrniti vsaj 20 odstotkov vrednosti dolga. Drugače se namreč šteje, da je lastnik dobil dividendo.

## **3.3 Problemi z ZDoh-1**

ZDoh-1 prinaša kar nekaj dobrodošliih sprememb, ki bodo omogočale bolj transparentno računovodstvo, vendar se v njem najde kar nekaj nejasnosti, ki bodo v bodoče po vsej verjetnosti predmet reform.

### *3.3.1 Nep priznavanje drugih vrst plačil v pokojninsko osnovo*

Opredeleitev pojmov v slovenski delovnopravni zakonodaji (tu je govora predvsem o Zakonu o delovnih razmerjih in o predpisih, ki urejajo pravice iz socialnega zavarovanja in obračunavanja

in plačila prispevkov za socialno varnost ter o davčnih predpisih) ni enotna. Zaradi tega prihaja do neskladja pri priznavanju pravic iz delovnega razmerja za plačilo o delu in na drugi strani priznavanja pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja.

V praksi se druge vrste plačil za delo sicer vse bolj uveljavljajo, vendar se težko razvijajo zaradi davčnih obremenitev in obremenitev s prispevki. Oboji so zelo togi in nespodbudni za delodajalce in delavce. Za vsako boniteto in drug prejemek iz delovnega razmerja (razen redkih izjem) je delodajalec namreč dolžan plačati davke in prispevke za socialno varnost, kljub temu se slednji ne všttevajo v pokojninsko osnovo niti v primerih izplačil v denarju niti v naravi, čeprav za plačila v naravi Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1, 42. člen, šesta alineja) izrecno določa, da se v primeru, če je tako plačilo dogovorjeno v pogodbi o zaposlitvi in so plačani prispevki, mora priznavati v pokojninsko osnovo. Torej so drugi prejemki osnova za plačilo prispevkov iz socialne varnosti, vendar se delavcem NE priznavajo v pokojninsko osnovo. Po mnenju dr. Etelke Korpič-Horvat je nerazumno, da ni povezave med plačili prispevkov in priznavanjem pravic, za katere je delodajalec plačal prispevke. Kakšna je torej pravna narava drugih vrst plačil, o katerih se delavec in delodajalec dogovorita v pogodbi o zaposlitvi? Meni namreč, da bi se druga vrsta plačil morala obravnavati enako kot plača, veljati bi moral enak režim, saj gre le za večje možnosti pri izbiri oblik plačila za delo, po vsebini pa se zagotavlja plačilo za delo delavca enako kot pri plači, le da je pri plači delavec varovan z minimumom izplačila v denarju. Če temu ni tako, potem zanikamo pogodbenost delovnih razmerjih v njegovem bistvenem delu, to je v plačilu za delo, in ohranjamo tog in uokvirjen plačni sistem.

### *3.3.2 Boniteta je davčno nepriznani odhodek*

V Zakonu o davku od dohodka pravnih oseb kot davčno nepriznane odhodke določa stroške, ki se nanašajo na zasebno življenje, na primer za zabavo, oddih, šport in rekreacijo, in sicer skupaj s pripadajočim davkom na dodano vrednost. Prav tako izrecno določa davčno nepriznane odhodke stroške ugodnosti, ki jih delavcem zagotavlja delodajalec, to je bonitete (Zakonu o davku od dohodka pravnih oseb, 1993, 21. člen, 3. točka).

Ugotoviti je torej treba, da celotni stroški, povezani z zagotavljanjem bonitet, skupaj s pripadajočimi davki in prispevki delodajalca in vstopnim davkom na dodano vrednost, ki si ga delodajalec nima pravice odbijati, pomenijo davčno nepriznane odhodke in torej ne znižujejo osnove za davek od dohodkov pravnih oseb. V povezavi s tem se postavlja vprašanje, ali ni z davčnega vidika bolj smiselno, da delodajalec delojemalcem ustrezno zviša plačo, ki v celoti pomeni davčno priznani odhodek, kot da se del prejemkov izplača v obliki bonitete, nato pa se ta del v celoti obravnava kot davčno nepriznani odhodek (Borec, 2004, str. 37).

Z davčnega vidika je razlika predvsem z vidika obdavčitve z davkom od dobička pravnih oseb in davka na izplačane plače. Ob izplačilu bonitete se namreč znesek te ne vračunava v osnovo davka na izplačane plače (stopnja obdavčitve je od 0 do 14,8 odstotka od 100 odstotkov bruto osnove bonitete), medtem ko celotna boniteta skupaj z DDV in socialnimi prispevki pomeni davčno nepriznani odhodek, ki ne znižuje osnove za davek od dohodka pravnih oseb (stopnja

obdavčitve je 25 odstotkov od približno 124,6 do 136,1 odstotka bruto osnove bonitete in je torej bistveno višja kot pri izplačilu plač). Pri izplačilu plače je ravno nasprotno – plača se davek na izplačane plače, vendar celotno izplačilo znižuje davčno obveznost za plačilo davka od dohodkov pravnih oseb. Vsekakor je treba davčno ugodnejši način izplačila osebnih prejemkov ugotoviti v odvisnosti od vsakokratnega konkretnega primera.

### *3.3.3 Vodenje evidenc*

Opozoriti kaže na dejstvo, da bodo skladno z zakonom (Zakon o davku od dohodka pravnih oseb, 1993, 21. člen, 3. in 5. točka) davčno nepriznani vsi stroški, povezani z zasebnim življenjem oseb.

Delodajalci bodo torej morali voditi evidence, na podlagi katerih bo temeljilo razmejevanje med zasebno in službeno rabo vozil. Na podlagi tako pridobljene razmejčitve se bodo skladno z ustaljeno prakso davčnih organov očitno še naprej delili vsi stroški, povezani z uporabo službenih vozil, na davčno potrebne in zato priznane odhodke ter davčno nepotrebne in zato nepriznane odhodke. Vendar so te evidence zaradi dokazovanja davčno priznanih odhodkov pravnih oseb na podlagi določb zakona o davku od dohodka pravnih oseb in pravilnika o davčno nepriznanih odhodkih davčnega zavezanca zahtevane že zdaj.

Te evidence bo treba še naprej opremljati z dokazi v obliki verodostojnih listin, kot so potni nalogi za službene poti s prilogami v obliki cestninskih in parkirnih listkov, računov za gorivo itd. (Korpič-Horvat, 2004, str. 19).

Zaradi bonitet bo treba dodatno zagotavljati redno mesečno odčitavanje prevoženih kilometrov za službene in zasebne namene, če se bo uveljavljala vrednost bonitete po znižani stopnji pod 500 prevoženimi kilometri za zasebne namene. Če delodajalec ne bo vodil ustreznih evidenc, se bodo v praksi ob morebitnem davčnem inšpekcijskem postopku vsi stroški, povezani z uporabo službenega vozila, ki ne bodo dokazano nastali v povezavi s službenimi vožnjami, kvalificirali kot davčno nepriznani, poleg tega se bo polno obračunala boniteta, če ne bo dokazano, da je delojemalec v posameznem mesecu s službenim vozilom v zasebne namene prevozil manj kot 500 kilometrov.

### *3.3.4 Zmanjšanje konkurenčne prednosti podjetja na trgu dela*

S podrobno opredelitvijo dohodninskega zakona država podjetjem jemlje možnost, da bi oblikovali sebi lasten, a najbolj optimalen sistem plač in nagrajevanja. Nadrobna opredelitev bonitet in nebonitet podjetjem velikokrat ne pušča dovolj kreativne svobode pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, saj izbira določenih bonitet iz stroškovnega vidika ni več opravičljiva. Z razliko od podjetij v tujini, kjer je državni aparat stimulativen in s svojo politiko spodbuja podjetja k uporabi različnih vrst bonitet kot drugih vrst plačil za delo. Tak primer je primer dodeljevanja delniških opcij, ki je v tujini, predvsem v ZDA, izredno podprto s strani države in njenih davčnih zakonov, medtem ko pri nas to področje ni dovolj stimulatивно urejeno in je zato te vrste bonitete precej malo, čeprav predstavlja eno izmed bolj motivacijsko učinkovitih bonitet, ki povezuje interese podjetij in koristi posameznih zaposlenih. Da bi bila s

strani zaposlenih to željena vrsta bonitet, je odgovorna država, saj s svojo stimulatивно oblikovano davčno politiko lahko spodbuja tovrstno nagrajevanje, od katerega imata koristi obe strani. V Sloveniji na žalost temu ni tako. Posameznik, ki dobi nagrado izplačano v delnicah, mora dohodnino plačati že ob njihovem sprejemu in ne ob morebitni prodaji, kot je navada drugod po svetu. Če vrednost delnic narašča, je tako sicer na boljšem. Toda tečaji tudi padajo, kar povzroči oškodovanost imetnika, kar zadeva višino dohodnine. Zato ni čudno, da ni pravega veselja do tovrstnega nagrajevanja.

Opazno razliko vidimo predvsem med podjetji iste multinacionalke v različnih državah. Managerji višje ravni so v nekaterih državah deležni bonitete delniških opcij, medtem ko je v nekaterih, kjer je zakonodaja nestimulatивно naravnana, niso, saj jim le-ta ne bi predstavljala ugodnosti. To v svetu globalizma zmanjšuje konkurenčnost podjetja pred konkurenčnimi podjetji v državah, kjer imajo bolj stimulatивно urejeno zakonsko regulativo.

V naši državi danes marsikje sicer še ni prave korelacije med doseženimi rezultati in podeljenimi oziroma pridobljenimi privilegiji. Tako imajo nekateri ljudje, podjetja in panoge možnost pridobivati, ohranjati in uživati neupravičene in neustrezne privilegije, ki izhajajo iz njihovega izjemnega položaja in ne iz dejanskega prizadevanja in doseženih rezultatov. Zato je razumljivo, da si sodobne ekonomije oziroma razvite in tržno usmerjene države prizadevajo čim prej učinkovito urediti to vitalno področje z zakonsko regulativo. Tako imamo v razvitih gospodarstvih, predvsem v ZDA, nagrajevanje z delnicami oziroma delniškimi opcijami zelo razvito in prisotno v praksi, pri nas pa je nagrajevanje z delniškimi opcijami še precej na začetku in v praksi le redko uporabljano.

#### **4 MOTIVACIJSKI VIDIK BONITET**

Dandanes obstaja mnenje, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Večina podjetij si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ustvarjalno in inovativno razmišljali ter tako uresničevali zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodje doseči z različnimi motivacijskimi programi. Le motivirani zaposleni so sposobni in pripravljeni veliko prispevati v podjetju in sicer, ker to želijo, so motivirani in ne zato, ker so v to prisiljeni. V današnjem času velike tržne konkurenčnosti in glede na to, da je tekmece skoraj nemogoče prehiteti na področju tehnoloških rešitev, postajajo motivirani in s tem uspešni zaposleni ključna konkurenčna prednost podjetja. Motiviranost zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja (Drobež, 2003, str. 1).

V tem poglavju predstavljam, kako lahko vodstvo podjetja s pomočjo bonitet kot sestavnim delom plačno nagrajevalnega sistema motivira svoje zaposlene. Bonitete so namreč zaradi svoje večplastnosti in raznolikosti izredno uporabno orodje motiviranja in nagrajevanja. Z njimi lahko nagrajujemo in motiviramo preko njihove denarne vrednosti ali nedendarne vrednosti, najbolje

kar preko obeh. Dejstvo je, da so bonitete del posrednih denarnih prihodkov in kot take predstavljajo materialne motivacijske dejavnike, vseeno pa so v bonitetah nemalokrat zelo izraziti nematerialni motivacijski dejavniki, katerih ne gre zanemariti. Prav ta nematerialna komponenta v bonitetah postaja ob hitrem življenjskem tempu ter mnogim uram, ki jih velika večina preživi v službi, vse pomembnejša in pridobiva na veljavi.

Način motiviranja je lahko odvisen od značaja bonitet. V množici bonitet najdemo tako bonitete, ki so variabilnega in fiksnega značaja, lahko pa imajo celo značilnosti obeh.

Navsezadnje so bonitete pomemben del psihološke pogodbe, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi pričakovanja so namreč pomemben faktor pri zadovoljstvu zaposlenih.

#### 4.1 Motiv, motivacija, motivacijski dejavniki

Beseda motiv izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše: »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna misel«. Je tisto, kar daje odgovor na vprašanje, zakaj oziroma kako nastane delovanje (Lipovec, 1987, str. 109); je razlog, da človek deluje. Lahko pomeni hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan, 1989, str. 194).

Besedo motivacija izpeljemo iz besede **motiv** in pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev (Verbinc, 1989, str. 467). Če pogledamo pojem motivacije z bolj ekonomskega vidika, lahko rečemo, da je motivacija pripraviti zaposlene, da si želijo narediti, kar zahtevajo vodje od njih. Namreč učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati le od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55).

Obstaja veliko definicij, ki motivacijo opisujejo iz različnih zornih kotov. Meni zanimiv citat o motivaciji je izrekel Dwight D. Eisenhower, ki pravi sledeče:

»**Motivacija** je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo!«

Vir: Dornan, 1998, str. 129.

**Motivirati** pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe (Plut, 1995, str. 67)

**Motivacijski dejavniki** so tista spodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je potrebno iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Lipičnik (Lipičnik, 1998, str. 162, 163) meni, da na motivacijo vplivajo trije dejavniki, in sicer individualne razlike (osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi), značilnosti dela (so dimenzije dela, ki ga določeni

delavec lahko opravi) in organizacijska praksa (pravila, splošna politika, managerska praksa, sistem nagrajevanja itd.).

Motivacijske dejavnike delimo na *materialne in nematerialne dejavnike*.

Tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki so med seboj povezani, gledano s stališča motiviranja posameznika. Visoka plača kot vrsta bonitet je na primer materialni motivacijski dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, priznanje za dobro opravljeno delo, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po Bahtijarevič-Šiberjevi razdelitvi materialnih motivacijskih dejavnikov (Tabela 1 na str. 19) bi večino bonitet šteli med posredne denarne prihodke, razen tistih nekaj izjem, ki so variabilnega značaja delniške opcije, denarne nagrade ipd.

Tabela 1: Materialni motivacijski dejavniki

<b>NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI</b>	<b>POSREDNI DENARNI PRIHODKI</b>
Kamor sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	Kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade in niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.
Osnovna plača (fiksni in variabilni del).	Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje.
Bonusi in nagrade.	Plačilo za prehrano.
Dodatki za inovacije in ustvarjalnost.	Štipendije in šolnine.
Dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika.	Plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi.
Dodatki, vezani na rezultate in dobiček.	Različne oblike življenjskih zavarovanj.
Delež od dobička podjetja.	Plačani dopusti.
Delež v lastništvu podjetja.	Plačilo rekreacije.
	Plačilo prevoza na delo.
	Službeno vozilo.
	Prispevki za primer nezaposlenosti.
	Regres in božičnica.

Vir : Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 614.

Ravno večplastnost ter raznolikost bonitet uvršča bonitete med pomembnejša orodja motiviranja. V njih se prepletajo tako materialni kot nematerialni dejavniki motiviranja, kar je za podjetje, ki izkorišča bonitete velike vrednosti in daje podjetju mnogo možnosti, kako motivirati individualno osebno različne zaposlene v podjetju.

Motivacijo skušajo razumeti že od časa grških mislecev dalje, bolj intenzivno pa se z njo ukvarjajo od tridesetih let 20. stoletja dalje. Tako je nastalo nemalo teorij, ki motivacijo razčlenjujejo tako ali drugače. Opisujejo povezanost med človeškimi potrebami in njihovimi aktivnostmi.

## 4.2 Bonitete skozi motivacijske teorije

O motivacijski vrednosti bonitet lahko razmišljamo skozi vse tiste mnoge motivacijske teorije različnih avtorjev, ki opisujejo povezanost med človeškimi potrebami in njegovimi aktivnostmi. Ena njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost. Tako bom o bonitetah kot odličnem orodju motiviranja skušala spregovoriti skozi posamezne bolj znane vsebinske motivacijske teorije, ki bodo jasno pokazale, da bonitete so in bodo eno izmed pomembnejših načinov motiviranja tudi v prihodnosti.<sup>5</sup>

**Maslow** v svoji motivacijski teoriji govori o hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Po njegovem mnenju mora človek najprej zadovoljiti nižje potrebe, da se lahko izoblikujejo višje potrebe ter težnja po njihovi zadovoljitvi. Tako poznamo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po ugledu ter potrebe po samouresničevanju.<sup>6</sup> Potrebe si sledijo od tistih najbolj osnovnih, elementarnih potreb, ki jih velikokrat lahko zadovoljimo z denarjem, do bolj kompleksnih potreb, ki jih zadovoljujemo predvsem z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki.

Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje tem bolj čim višji je osebni dohodek in v čim višji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlenih (Uhan, 2000, str. 31, 32).

Ravno širok spekter bonitet kot večplastnost bonitet nudi managementu ali vodstvu podjetja, da lahko na praktično vsaki ravni svoje zaposlene motivira skozi tovrsten tip nagrajevanja. Uporabna vrednost Maslowe motivacijske teorije je ugotovitev, da zadovoljena potreba ne motivira več. Managerji lahko uporabijo to teorijo, ker je zelo preprosta in jim omogoča, da ugotovijo na podlagi preprostih vprašalnikov, kaj zaposlene v podjetju v določenem času motivira oziroma na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Na ta način dobijo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih, ki se v času zelo spreminja (Lipičniku, 1994, str. 498). Res je, da Maslowa teorija absolutno ne velja v vsakem obdobju in vsakem območju (Uhan, 1989, str. 192). Da bi bonitete ohranile vso svojo motivacijsko vrednost, mora vodstvo dobro poznati svoje zaposlene in njihove potrebe ter temu primerno prilagoditi vrsto bonitet.

PRIMER NEOBDAVČLJIVE BONITETE KOT MOTIVATORJA: Dodelitev parkirnega mesta zdravniku v kliničnem centru predstavlja več kot le prihranek časa in denarja. Zaradi pomanjkanja parkirnih mest v okolici kliničnega centra (v nadaljevanju KC) pomeni

<sup>5</sup>Bistvene značilnosti nekaterih posameznih teorij je lepo povzela L. Drobež (2003) v svojem diplomskem delu, str. 5–12.

<sup>6</sup>Slika hierarhij potreb oziroma motivov po Maslowu, Johnson, 1999, str. 59.



posedovati parkirno mesto poseben privilegij, imetniku daje ugled, izraža neko priznanje zdravniku kot strokovnjaku na svojem področju, predstavlja celo prestiž. Tako manjše (na dolgi rok pa tudi visoko) povišanje osebnega dohodka (ob predpostavki, da je obstoječi osebni dohodek dokaj visok) ne bi imelo takšne motivacijske vrednosti, kot jo ima dodelitev parkirnega mesta ob vznožju stavbe KC. Z razliko neki medicinski sestri, ki je v hierarhični strukturi KC uvrščena mnogo nižje kot vodilni zdravnik nekega oddelka v KC, povišanje osebnega dohodka pomeni mnogo več kot dodelitev parkirnega mesta. Pridobitev parkirnega mesta bi zanjo pomenilo zgolj dodano denarno vrednost, nematerialna vrednost (ugled, prestiž, priznanje) bonitete pa bi ostala neizkoriščena, saj se pri njej še niso razvile potrebe višjega ranga. Iz tega vidika bi bila boniteta za podjetje strošek, saj ne bi bila optimizirana.

**PRIMER OBDAVČLJIVE BONITETE KOT MOTIVATORJA:** Managerju iz vrha zaposlitvene strukture pomeni prestižen avto več kot le prevozno sredstvo. Posedovati tak avto pomeni priznanje managerju za njegovo delo, imetniku daje ugled in prestiž, predvsem je to neka statusna nagrada, ki pove več z nedenarno, sporočilno dimezijo bonitete kot preko denarne vrednosti bonitete. Nasprotno bi nekemu, ki je v podjetju uvrščen mnogo nižje v zaposlitveni strukturi, isto vozilo pomenilo le drago, celo predrago prevozno sredstvo. Nedenarna dimenzija bonitete bi bila neizkoriščena, ravno zaradi neizoblikovanja potreb višjega ranga ter bi bila veliko bolj željena boniteta z izrazito poudarjeno denarno vrednostjo. Lahko se zgodi, da zaposleni ne bi smatral dragega, prestižnega avtomobila kot privilegij, saj bi tak avto zanj ob veljavni zakonodaji, ki avto v zasebne namene šteje kot boniteto in jo obdavčuje, pomenil prevelik strošek. Iz tega vidika je izredno pomembno, da se pozna potrebe zaposlenih in le tako lahko bonitete optimalno odigrajo svojo vlogo v smislu motiviranja in nagrajevanja.

**Herzberg** (Hersey and Blanchard, 1988) je v svoji dvofaktorski teoriji motivacije motivacijske dejavnike razdelil na motivatorje in higienike.

*Motivatorji* so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. So dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Motivatorji so: uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje.

*Higieniki ali 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. Higieniki so: denar, položaj, varnost, politika, organizacija, delovni nadzor, medsebojni odnosi in delovne razmere.<sup>7</sup>

Za managerje je Herzbergova teorija uporabna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje zaposlenih. Govori o higienikih, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo

<sup>7</sup>Slika Herzbergove dvofaktorske teorije, Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 575.

odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo in motivatorjih, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik, 1994, str. 502).

**PRIMER OBDAVČLJIVE BONITETE KOT HIGIENIKA:** Mama mora svojega 4-letnega otroka vsako jutro odpeljati v vrtec sredi mesta, kjer je ob jutranjih urah gneča, poleg tega je težko dobiti parkirno mesto. Jutranji odhodi do vrtca ji povzročajo nezadovoljstvo, vzamejo ji veliko časa in nepotrebno energijo. V kolikor ima podjetje zadostno število staršev predšolskih otrok, bi lahko organizirali otroško varstvo v sklopu podjetja ter tako zaposlenim staršem svojega podjetja nudili varstvo otrok. Taka boniteta ima značaj higienika, preprečuje nezadovoljstvo ter je velikokrat vzrok, zakaj se ljudje kljub ponujeni višji plači ne odločijo za menjavo službe, saj jim taka boniteta prihrani veliko časa, energije ter jih ne dela nezadovoljne.

Lahko se zgodi, da je ista boniteta lahko hkrati higienik in motivator. Tak primer je boniteta osebnega vozila v različnih podjetjih.

**OSEBNO VOZILO KOT HIGIENIK:** V praksi imamo veliko multinacionalnih farmacevtskih združb, ki svojim zaposlenim ob redni zaposlitvi nudijo osebno vozilo kot del bonitet, ki jim pripadajo. Zaposleni v takih podjetjih so po večini visoke izobrazbe, politika poslovanja, vrednote ter plačno nagrajevalni sistem je primerljiv s podjetji v anglosaških državah. Potrebe in želje zaposlenih so praviloma ambicioznejše kot v povprečnem slovenskem podjetju, prav tako njihova pričakovanja. V takem podjetju avto ni izrazit motivator, saj ga zaposleni pričakuje in po večini jemlje kot nekaj samo po sebi umevno. V kolikor le-tega ne bi dobil, bi to smatral kot sankcijo ali kazen oziroma bi dobil demotivacijski signal. Če pa ga zaposleni dobi, je sicer vesel, lahko je tudi razlog, da se odloči za prihod v podjetje in razlog, zakaj v njem ostaja, ni pa vzrok, zaradi katerega bi bolje delal.

**OSEBNO VOZILO KOT MOTIVATOR:** V povprečnem srednjem ali malem slovenskem podjetju, kjer narava dela zaposlenih ne zahteva posesti osebne vozila za službene namene, zaposleni v podjetju imajo po večini srednjo ali višjo izobrazbo, so potrebe in želje skromnejše kot v multinacionalnih podjetjih, tako tudi pričakovanja. Plačno nagrajevalni sistem ne predvideva bonitet, ki so višje denarne vrednosti oziroma tiste, ki pogojujejo visoke stroške, saj si podjetje tega ne more privoščiti. V takem podjetju je vozilo, namenjeno v zasebne namene, ki ga zaposleni lahko pridobi ob ustreznih rezultatih, izrazit motivator. Je razlog, zakaj so zaposleni bolj motivirani za delo, saj je avto tako priznanje za dosežene cilje kot tudi materialna korist.

Najbolj poznani vsebinski motivacijski teoriji sta motivacijska teorija Maslowa in Herzberga, zato o njih nekoliko bolj obsežno pišem, vendar bi tudi skozi ostale motivacijske teorije lahko opravičili obstoj in koristnost bonitet kot orodja motiviranja.

**Teorija ekonomske motivacije**, katere temeljno izhodišče je trditev, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil, posredno pojasnjuje koristnost bonitet za določeno strukturo zaposlenih. Bonitete sicer niso denar, imajo pa veliko denarno vrednost in tako na nekatere strukture zaposlenih kratkoročno delujejo kot motivator. Po tej teoriji so to slabše plačani zaposleni, katerih osnovna plača zadostuje za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb in katerim materialna nagrada pomeni veliko. Tistim z večjo plačo pomenijo več nematerialne nagrade, ki jih prav tako najdemo v večini bonitet.

**McGregorjeva teorija** motivacije zaposlene razdeli na dve skupini zaposlenih – zaposlene tipa X in tipa Y (Slika 4 na str. 23). Večplastnost bonitet daje delodajalcu možnost motiviranja zaposlenih tipa X kot tudi tipa Y. Ista boniteta zaposlene tipa X motivira bolj z materialno dimenzijo, s katero zadovoljuje predvsem fiziološke potrebe in potrebo po varnosti. Zaposlene tipa Y motivira predvsem nematerialna dimenzija bonitet, ki ima predvsem veliko sporočilno moč.

Slika 4: McGregorjeva teorija motivacije oziroma X, Y teorija

<b>Teorija X</b>	<b>Teorija Y</b>
- zaposleni tipa X po svoji naravi ne delajo radi, zato jih je potrebno nenehno siliti k delu,	- zaposleni tipa Y so pridni delavci, uživajo v delu, ni jih potrebno siliti k delu,
- ves čas je potrebno nadzorovati njihovo delo in jih usmerjati k ciljem podjetja,	- ni jih potrebno nadzorovati in usmerjati k skupnim ciljem, saj radi sprejemajo odgovornost za delo
- takšni zaposleni zadovoljujejo predvsem nižje potrebe ( fiziološke, varnost ) in so bolj usmerjeni k denarnim nagradam,	- pri njih prevladujejo potrebe višjega razreda, zato so usmerjeni tudi k nematerialnim nagradam
- zaposleni tipa X niso ambiciozni.	- zaposleni tipa Y so ustvarjalni, sposobni in ambiciozni.

Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1998, str. 240.

Konec koncev najdemo potrditev koristnosti bonitet v **Skinnerjevi teoriji okrepitve**, imenovane teorija učenja s pomočjo posledic. Po tej teoriji je prihodnje vedenje le odraz posledic, ki je ponavadi kazen ali nagrada (boniteta) na preteklo vedenje. Taka nagrada je lahko v obliki bonitete in največkrat sovpada z napredovanjem. Tako na primer zaposleni, ki postane manager višjega ranga v nekaterih podjetjih postane upravičen do bonitete delniških opcij. V tej boniteti se skriva tako neka materialna korist kot nematerialna komponentna, ki je v povezavi z napredovanjem močno orodje motiviranja.

Takih teorij je še mnogo in skoraj vsaka nam tako ali drugače pojasni, da so bonitete kot orodje motiviranja izredno koristen in nadvse uporaben instrument. Razloge lahko iščemo predvsem v njihovi večplastnosti ter raznolikosti, kar dela bonitete za vsestranski instrument motiviranja različnih struktur zaposlenih. Vseeno je za njihovo optimalno uporabo potrebno poznavanje različnih dejavnikov, predvsem stroškov, ki nastanejo ob njihovi uporabi tako na strani podjetja kot posameznika ter potreb zaposlenih in učinka posameznih bonitet.

### **4.3 Boniteta kot del plačno nagrajevalnega sistema**

Kako pomemben motivacijski dejavnik je še vedno visoko plačilo za delo v slovenskih podjetjih, govorijo številne raziskave. Materialni dejavniki motiviranja so še vedno uvrščeni v vrh lestvice dejavnikov, ki so pomembni pri izbiri dela, z razliko od tujine, kjer so na prvih mestih nematerialni dejavniki. Tako se mi zdi smiselno ugotoviti, ali lahko o bonitetah govorimo kot o delu plačnega sistema, ki je, kot je videti, eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov v slovenskih podjetjih ter raziskati motivacijski vpliv bonitet kot dela plačno nagrajevalnega sistema.

Nekoliko se zatakne že pri formalni, teoretični umestitvi bonitet v plačni sistem, saj naletimo na veliko neskladje med seboj povezane delovno pravno in davčne zakonodaje,<sup>8</sup> ki opredeljujeta plačilo za delo in bonitete. Termina boniteta namreč v delovno pravni zakonodaji ne najdemo in tako ZDR bonitete ne uvršča v plačni sistem oziroma jih ne opredeljuje kot sestavni del plačila za delo. Kot del plačila za delo ZDR opredeljuje plačila v naravi, ki vsebinsko ustrezajo bonitetam v širšem smislu. Nobenega dvoma namreč ni, da so bonitete vsebinsko že dalj časa prisotne v plačnem sistemu mnogih slovenskih podjetij, pa naj jih imenujemo plačila v naravi, bonitete, ugodnosti ali kaj drugega. Iz te perspektive, to je vsebinskega vidika, jih v tem poglavju nadalje obravnavam.

#### *4.3.1 Razvoj plačno nagrajevalnega sistema in značaj bonitet*

O motivacijski moči plačnega sistema in tako bonitet kot elementa tega sistema običajno razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. V razvitih gospodarstvih uspešnost posameznika nagradijo s tistim delom plače, ki mu pravimo gibljivi ali variabilni del plače in se spreminja z doseganjem ciljev tako posameznika kot oddelka ali podjetja. Da bi čim bolj učinkovito spodbudili zaposlene, so v tujini, še zlasti v ameriških organizacijah, občutno povečali variabilni del plače: ta je v nekaterih podjetjih kar 80-odstoten, medtem ko fiksni del plače pomeni samo še 20 odstotkov. V slovenskih podjetjih in organizacijah je drugače: variabilni del, torej del, ki je odvisen od osebne uspešnosti, pomeni največ 20 odstotkov plače. Največ zaposlenih ima še vedno fiksno plačo. V plačah, ki so sestavljene iz variabilnega in fiksnega dela, variabilni del najpogosteje pomeni le pet odstotkov. Zadnje raziskave kažejo, da je še vedno veliko vodij, ki imajo celotno plačo fiksno, kar je izredno nestimulativno in zaskrbljujoče. Ravno pri managerjih bi moral biti variabilni del še posebej izrazit, saj le-ta predstavlja glavno finančno obliko motivacije na tej ravni (Tabela 2 na str. 25).

---

<sup>8</sup>Več o tem v poglavju »Zakonodajni vidik bonitet«.

Tabela 2: Razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače pri vodjih v letu 2004

<i>Razmerje med fiksnim (F) in variabilnim (V) delom plače</i>	<i>Vodja (v odstotkih)</i>
Celotna plača je fiksnega značaja	38
95F : 5V	14
90F : 10V	4
80F : 20V	23
70F : 30V	3

Vir : Brečko, 2005, str. 73.

Trendi kažejo, da se bo v Sloveniji pri tistih, ki bodo želeli ostati konkurenčni, delež fiksnega dela plače moral iz leta v leto zmanjševati. Plača zaposlenega bo morala biti bolj povezana z uspešnostjo doseganja ciljev posameznika (pomembno predvsem pri vodilnih kadrih) in posledično podjetja in ne le odraz zahtevnosti dela. Le plača, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je lahko učinkovito orodje managerjev za krmiljenje aktivnosti zaposlenih. Tako lahko sklepamo, da bodo v bodoče na pomenu pridobile tiste bonitete, ki so po samem značaju bolj podobne variabilnemu nagrajevanju.

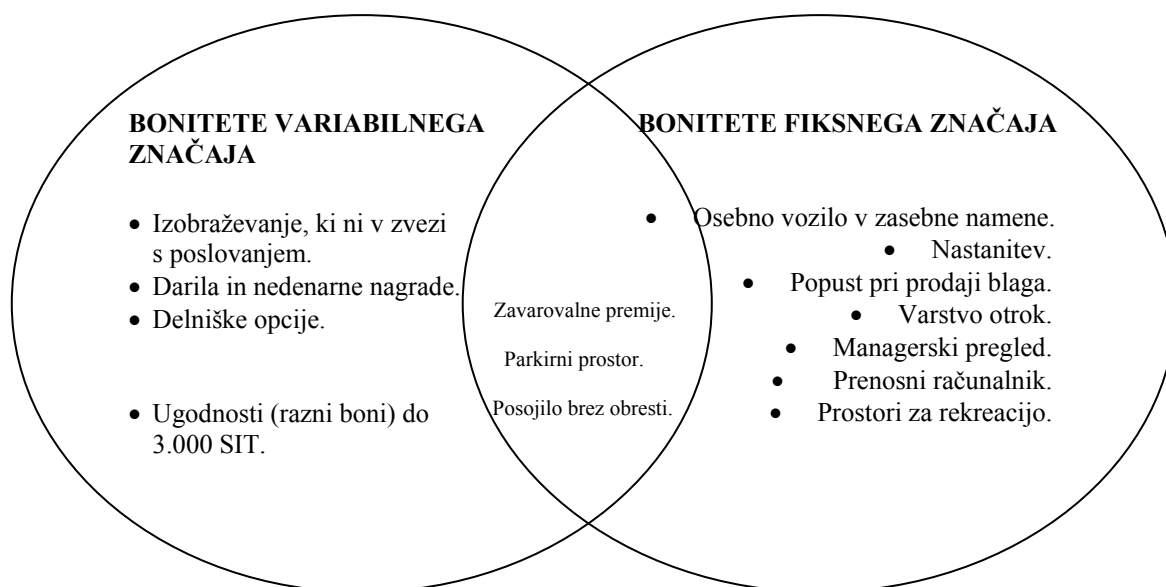
Zaenkrat je večji del bonitet v slovenskih podjetjih fiksnega značaja. Se pravi, da pridobitev bonitete ni neposredno povezana z uspešnostjo posameznika. Trenutno bonitete predstavljajo način, kako pridobiti konkurenčno prednost pri iskanju novih kadrov na trgu dela, naredijo delovno mesto zanimivejše, so tudi način motiviranja in nagrajevanja obstoječih zaposlenih. V večini podjetij so določene bonitete zaposlenim dostopne le, če le-ti napredujejo do določene ravni (dodeljeno parkirno mesto, prestižnejše osebno vozilo in kompleksnejši mobilni telefon, delniške opcije, dodatno pokojninsko zavarovanje ipd.). Le tako si zaposleni pridobi pravico do nekaterih bonitet, ki izrazito izboljšajo kakovost življenja, prinesejo večji ugled nemalokrat in večjo socialno varnost. Nekatere bonitete fiksnega značaja imajo predvsem značaj higienika in imajo vlogo ustvarjanja pogojev za motiviranje, vendar so včasih posredni motivator. Zaposleni so namreč nekaterih bonitet deležni le z napredovanjem na višje ravni v strukturi zaposlenih v podjetju. Na tak način bonitete posredno preko napredovanja motivirajo zaposlene k večjemu doseganju ciljev ter jih dodatno spodbujajo k napredovanju, kljub temu da so teoretično fiksnega značaja in kot take po definiciji niso priznane kot izrazit motivator.

Vedno bolj postajajo pomembne in uporabljane kot orodje motiviranja in nagrajevanja s strani delodajalca tiste bonitete, ki so variabilnega značaja in tako neposredno povezane z uspešnostjo posameznika. Dejstvo je, da so ob variabilnem nagrajevanju stroški dela veliko bolj sorazmerno povezani s prihodki, pa tudi nagrajevanje in motiviranje je veliko bolj usmerjeno, zato je bolj učinkovito ter optimizirano. Med tovrstne bonitete spadajo delniške opcije, vrsta nagrad in daril, izobraževanje, ki ni v zvezi s poslovanjem delodajalca, razne ugodnosti v obliki vrednostnih

bonov. Nekatere bonitete, ki so sicer fiksnega značaja, imajo hkrati variabilno komponento. Tako je na primer v večini podjetij osebno vozilo sicer boniteta fiksnega značaja, variabilni del pa se kaže v prestižnosti in kvaliteti vozila.

Nekatere bonitete so lahko bodisi fiksnega bodisi variabilnega značaja. Tako so zaposleni v nekaterih podjetjih nekaterih bonitet deležni le, če napredujejo. V osnovi napredujejo le, če so uspešni pri svojem delu. Tako so nekatere bonitete, ki so v večini podjetij fiksnega značaja, lahko v nekaterih tudi variabilnega značaja ter posredno preko napredovanja povezane z uspešnostjo posameznika (Slika 5 na str. 26).

Slika 5: Značaj bonitet v širšem smislu



Vir : Lastna ponazoritev.

Ne glede na značaj bonitet so bonitete, razen redkih izjem, način nedenarnega nagrajevanja. Vendar iz tega ne gre sklepati, da so bonitete brez vsakršne denarne vrednosti. Nekatere izmed njih imajo kar precejšnjo denarno vrednost, vendar se pri določenih bonitetah zelo poudarja in uporablja vlogo NEMATERILNIH MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV. Tako delodajalec z dodelitvijo neke bonitete svojemu zaposlenemu lahko izrazi priznanje za dobro opravljeno delo in dosežke (nagradno potovanje, izobraževanje, seminarji, kongresi, ki niso neposredno povezani s poslovanjem podjetja), boniteta zaposlenemu prinaša večji ugled, status (osebno vozilo prestižne blagovne znamke), nekatere bonitete nudijo imetniku celo večjo socialno varnost (dodatno pokojninsko zavarovanje, dodatno nezgodno zavarovanje, delniške opcije). Bonitete so celo dober primer, kako povečati pripadnost zaposlenih do izdelkov lastnega podjetja (popust pri prodaji lastnih izdelkov in storitev). Vse bolj se v praksi priznava pomembnost nematerialnih motivacijskih dejavnikov kot pomembnega, celo nenadomestljivega dela motiviranja in nagrajevanja.

Glasi zagovornik nedenarnega nagrajevanja ter predvsem motiviranja z nematerialnimi motivacijski dejavniki je Bob Nelson. Znotraj takega načina nagrajevanja igrajo večjo vlogo prav ugodnosti, ki jih v Sloveniji imenujemo bonitete.<sup>9</sup>

Res je, da tak način motiviranja in nagrajevanja zahteva izkušenega kadrovnika ter veliko domišljije ter poznavanje zaposlenih in njihovih potreb in želja. Seveda se vsi<sup>10</sup> ne strinjajo z Nelsonovo teorijo, vendar bi ga bilo nesmiselno prezreti, saj točnost svoje teorije dokazuje v mnogih uspešnih ameriških podjetjih.

Zadnji *trendi* pri nagrajevanju zaposlenih kažejo, da bo v tem tisočletju osnovna plača zadoščala za pokrivanje vseh temeljnih življenjskih potreb, to pomeni, da se zaposlenim ne bo več treba pehati za golo preživetje, marveč si ga bodo lahko omogočili z rednim delom. Med največje privilegije strokovnjakov in uspešnežev bodo v prihodnosti (marsikje nedvomno že danes) sodili prosti čas, poklicna in poslovna neodvisnost, posvečanje stvarjem, s katerimi se drugi ne morejo ukvarjati. To sicer niso bonitete, bodo pa bonitete vsebinsko vsebovale velik del omenjenih nematerialne motivacijskih dejavnikov, ki postajajo vse bolj cenjeni.

Poznavalci trendov pri motiviranju in nagrajevanju sodelavcev sodijo, da se privilegiji in bonitete v prihodnosti ne bodo odpravljale, marveč bodo ostali v poslovnem svetu kot nujna, nepogrešljiva in upravičena materialna korist. S časom se bodo spreminjale in preoblikovale, obdavčevale, zakonsko urejale in omejevale.

Bonitete, ki so vezane predvsem na materialno spodbudo in priznanje ter privilegije, bodo po predvidevanju strokovnjakov v prihodnje ohranile predvsem znak moralnega in etičnega priznanja, povezanega s posebnimi častmi, spoštovanjem, ugledom in zadovoljstvom, že danes pa predstavljajo pomemben element nagrajevanja vrhunskih strokovnjakov in menedžerjev in vseh tistih, ki bodo to šele postali.

#### *4.3.2 Vpliv bonitet na motiviranost zaposlenih in uspešnost podjetja*

Izkušnje uspešnih podjetij kažejo, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in oblikovati strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo. Tako v tujini, počasi pa tudi pri nas, vse bolj prevladuje spoznanje, da je uspešnost podjetja odvisna od zaposlenih. Zaposlenih, ki znajo in hočejo. Eden od načinov, kako povečati konkurenčnost podjetja, je motiviranje zaposlenih ter posledično spodbujanje zavzetosti zaposlenih. Zastavlja se mi vprašanje, kako lahko z bonitetami pripomoremo k motiviranosti zaposlenih in nadalje k uspešnosti zaposlenega in podjetja.

Po Herzbergovi motivacijski teoriji bi zaposlene težko motivirali z bonitetami, saj le-te uvršča med higienike predvsem zaradi denarne vrednosti, ki jo imajo bonitete. Tako kot denar bonitete preprečujejo nezadovoljstvo, celo privabijo posameznika v podjetje ter ga v njem zadržijo, vendar ga po Herzbergovi teoriji ne motivirajo za dodatno delo. Pa je res, da motivira le nedenarno nagrajevanje, kot je dajanje pohval, priznanje za dobro opravljeno delo, napredovanje in ostali nedenarni dejavniki? Mar ni boniteta tako kompleksen instrument, v katerem lahko

<sup>9</sup>1001 Ways to Reward Employees, prodanih 1,5 milijonov kosov.

<sup>10</sup>Alfie Kohn, Punished by Rewards.

najdemo tako značilnosti higienika kot motivatorja in bi tako težko govorili le o enem ali drugem? Večina bonitet ima kljub svoji denarni vrednosti namreč zelo poudarjeno sporočilno dimenzijo. Z njimi lahko delodajalec zaposlenemu sporoča o kakovosti njegovih dosežkov, mu izrazi priznanje za dobro delo ali za dosežen rezultat, ga pohvali. Tako so s tega vidika odlično orodje za motiviranje zaposlenih, potrebno je le ustrezno izbrati in jih uskladiti s kadrovske in poslovno strategijo. Vidimo, da lahko z bonitetami spodbujamo zaposlene k boljšemu delu, saj skoraj vse v sebi skrivajo tako *lastnosti higienika kot motivatorja*.

Po Herzbergu denar in bonitete sicer niso motivator, vendar raziskave<sup>11</sup> kažejo, da denar, ki je po Herzbergu izraz higienik, pomeni različnim ljudem različno. Mnogo raziskav, narejenih v slovenskih podjetjih, kaže, da je denar eden izmed pomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Seveda je odnos ljudi do denarja odvisen od različnih dejavnikov, predvsem od položaja posameznika v podjetju, statusa v družbi, izobrazbe, kulture, vzgoje in še mnogih drugih dejavnikov. Po Maslowi motivacijski teoriji je pričakovati, da nekomu, ki je že poskrbel za zadovoljitev nižjih potreb in ima zadovoljiv življenjski standard, denar ne predstavlja najpomembnejšega motivacijskega dejavnika. Pri njem so se že izoblikovale druge potrebe višjega ranga ter težnje po njihovi zadovoljitvi. Ravno nasprotno pa je pričakovati, da nekomu, ki nižjih potreb z dna Maslowe piramide še nima zadovoljenih, denar predstavlja način, s katerim jih lahko zadovolji ter zanj predstavlja pomemben in močan motivator. Raziskave o motiviranosti zaposlenih zadnjih let jasno kažejo, da je plača postala eden glavnih spodbujevalnih dejavnikov. Zaradi denarne vrednosti, ki jo imajo bonitete, lahko le-te smatramo za *močno orodje motiviranja*.

Da z bonitetami motiviramo zaposlene ter povečamo njihovo zadovoljstvo, je dokazano dejstvo. Z dokazovanjem odvisnosti med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja se že desetletja ukvarja precej strokovnjakov s področja organizacijskega vedenja. V svojih raziskavah želijo potrditi ali zanikati, kar velja za prevladujočo miselnost predvsem med laičnim prebivalstvom, da je *zadovoljen delavec tudi bolj uspešen* oziroma da med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo uspešnostjo obstaja močna korelacija.

V šestdesetih so bili stokovnjaki mnenja, da se izboljšanje delavčeve morale odrazi v večji uspešnosti delavca (Herzberg, Mausener in Snyderman, 1959). V sedemdesetih so menili v ravno obraten proces. Po njihovem naj bi bil bolj uspešen delavec bolj zadovoljen zaradi večje plače in boljših nagrad, ki jih je zaradi tega deležen (Lawler & Porter, 1967). Nobena teorija do danes ni potrdila močne korelacije med zadovoljstvom zaposlenih ter njihovo uspešnostjo, kot je to v zavesti večine laičnega prebivalstva kot tudi managerjev. Seveda to še ni dokaz, da prevladujoča miselnost o močni korelaciji med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo uspešnostjo ne drži, le empiričnega dokaza za to ni.

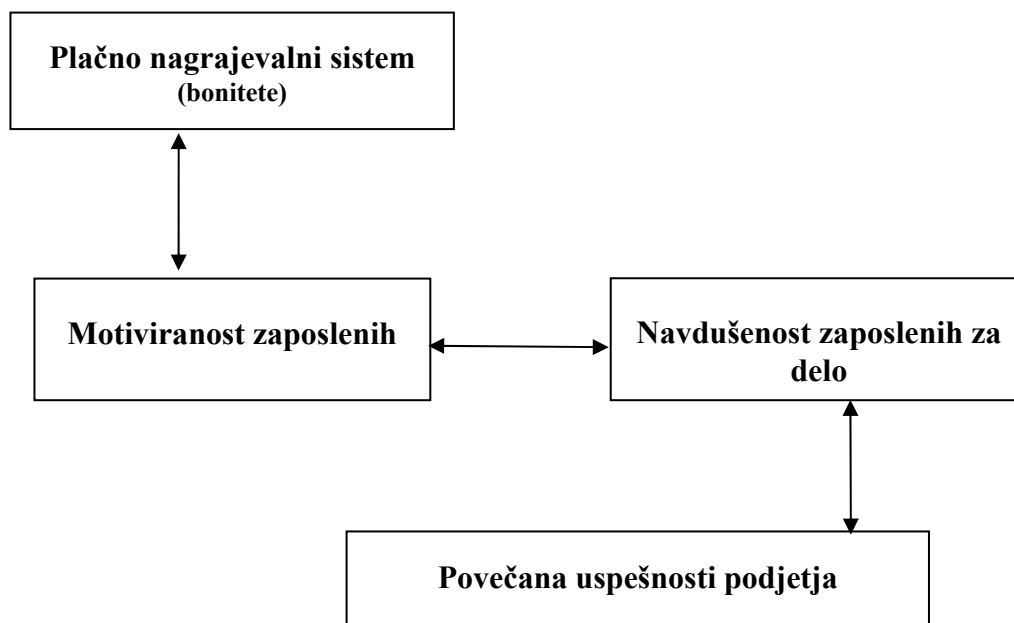
---

<sup>11</sup>B. Lipičnik in N. Zupan: Motivational potential of compensation in transitional economies. Split : Ekonomska fakulteta, 1997, str. 579–83.



Mnogi raziskovalci so dokazali, da obstaja korelacija med razpoloženskim stanjem (zadovoljstvom) zaposlenih in njihovo uspešnostjo (Wright, Shaw, 1999), da je relativno šibka (Cynthia D. Fisher, 2003) kljub splošnemu prepričanju v nasprotno. V praksi še vedno mnogo managerjev verjame v resničnost hipoteze, da je zadovoljen delavec tudi uspešen. Le kako drugače bi si lahko razlagali vrsto drugih plačil za delo, med katere spadajo bonitete, katerih glavni namen je povečati zadovoljstvo ter motiviranje zaposlenih.

Slika 6: Povezanost plačno nagrajevalnega sistema z uspešnostjo podjetja



Vir : Lastna ponazoritev.

Raznovrstna paleta bonitet predstavlja skupino nagrad in ugodnosti, ki lahko pomagajo motivirati tako tiste zaposlene z nižjim zaslužkom kot tiste z višjim zaslužkom. Lahko so motivator ali higienik, včasih oboje hkrati. Managementu predstavlja koristno orodje vodenja, usmerjanja ter motiviranja. Seveda je za ustrezno razdelitev bonitet potrebno poznati potrebe in želje zaposlenih, predvsem pa vedeti, kaj jih motivira in kaj ne. Podjetje, ki želi oblikovati nek učinkovit sistem plač in nagrajevanja, mora vanj vključiti tako denarne kot nedenarne spodbude, kar lahko udejanji celo s katero izmed bonitet.

V podjetjih se morajo zavedati, da tako kot ne obstaja najbolj učinkovit in najboljši sistem plač in nagrajevanja, postane zelo dober sistem plač in nagrajevanja sčasoma potreben izboljšav in sprememb ter morebitnih dopolnitev. Tako vsako leto dobimo kakšno novo boniteto, ki je odraz časa, sprememb v okolju in družbi, v zakonih. Izjemno pomembno, celo nujno je, da se plačno nagrajevalni sistem skrbno nadzoruje in prilagaja spremembam, bodisi v sami strategiji podjetja bodisi značilnostim okolja, v katerem delujejo. Dejstvo je, da še tako dober plačno nagrajevalni sistem z leti izgubi element presenečenja, svojo motivacijsko moč ter navsezadnje tudi

sporočilno moč. Ostaja pa dejstvo, da le motivacijsko naravnan sistem, katerega pomemben del je ugotavljanje delovne uspešnosti in zagotavljanje, da zaposleni začutijo svojo vlogo v podjetju, poznajo cilje, ki jih morajo doseči, in vedo, kaj bodo za njihovo uresničitev dobili, lahko doprinese h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja na dolgi rok.

#### **4.4 Boniteta kot del psihološke pogodbe**

V zadnjem času se v povezavi z motiviranostjo uveljavlja pojem psihološke pogodbe, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Psihološka pogodba ni nikjer zapisana. Vanjo so vključeni materialni dejavniki, kamor poleg plače in nagrad spadajo bonitete in nematerialni dejavniki (na primer odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja in možnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca različni zaposleni povsem drugače dojemajo. Če menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padeč motiviranosti, nezadovoljstvo, povečala se bo odsotnost z dela in podobno. Povsem upravičeno je, da so pričakovanja zaposlenih praviloma višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Vendar razlike ne bi smele biti prevelike, saj se v tem primeru utegnejo pojaviti neugodni učinki.

## **5 UPORABA BONITET V PRAKSI**

Odraž resnične uporabnosti bonitet kot orodja motiviranja in nagrajevanja nam pokaže dejansko stanje bonitet v slovenskih podjetjih. Znano je, da so podjetja v poslovnem okolju subjekti, ki se obnašajo racionalno, torej iščejo tiste rešitve, ki jim omogočajo čim bolj konkurenčno poslovanje s čim večjim dobičkom. Optimiziranje rezultata zahteva spretno manevriranje med motivacijskimi plusi oziroma prednostmi, ki jih prinašajo bonitete ter omejitvami, ki so odraz nespodbudne ter še ne dovolj dodelane veljavne zakonodaje, ki ureja področje bonitet. Katere bonitete so tiste, ki jim slovenska podjetja priznavajo več prednosti kot slabosti, je razvidno iz raziskave, ki izpostavlja pogostost uporabe nekaterih bolj pogostih bonitet.

Kako pomembno je z ZDoh-1 postalo individualno obravnavanje ustreznosti bonitet po zaposlenih kot tudi znotraj vrst bonitet, je razvidno na primeru bonitete osebne vozila v zasebne namene. Na tem primeru se pokaže, kako močno lahko nek zakon stroškovno obremeni podjetje in/ali posameznika in kako nujna je temeljita stroškovna analiza po posameznih bonitetah glede na naravo dela, potrebe in želje, ki jih ima imetnik bonitete. Tako se lahko izognemo nepotrebnim in tako nespametnim stroškom, ki izhajajo iz naslova bonitet.

### **5.1 Raziskava**

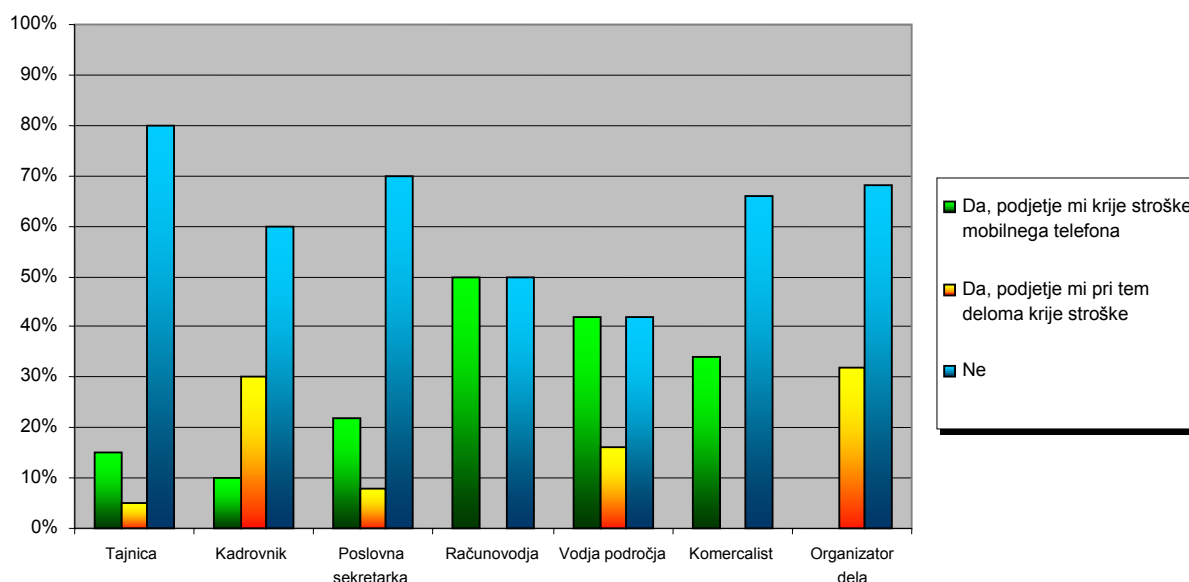
Konec leta 2004 je bila narejena obsežna raziskava na temo, kako nagrajujemo v slovenskih podjetjih. Želeli so izvedeti več predvsem o višini in načinih nagrajevanja ter vrstah bonitet v slovenskih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo kar 276 oseb iz vseh slovenskih regij, od tega 111 iz negospodarstva in 165 iz gospodarstva. Tudi profil sodelujočih je bil raznovrsten, vseeno

pa so bili prevladujoči odgovori s strani tajnic. Raziskava je bila namreč izvedena pod pokroviteljstvom revije Tajnica.<sup>12</sup> Raziskava sicer ni izključno zajemala le bonitet, vseeno pa se je le teh dodobra dotaknila.

Med najpogostejše ugodnosti oziroma neobdavčene bonitete v Sloveniji se po omenjeni raziskavi uvršča uporaba *mobilnega telefona* (Slika 7 na str. 31). Službeni mobilni telefoni so očitno boniteta vodij in računovodij, ki jim je podjetje najpogosteje pripravljeno popolnoma pokriti stroške službenega telefona.

Sama mislim, da mobilni telefon vsak dan bolj izgublja značaj ugodnosti, saj postaja nujna službena potrebščina, brez katere bi delo manj ažurno, manj kvalitetno delo, povišalo bi stroške na zaposlenega, predvsem pa izgubilo na fleksibilnosti. Dejstvo je, da se delo vse bolj seli v naše zasebno življenje in je tako vedno težje ločiti, kdaj telefon uporabljamo v privatne in kdaj službene namene. Komu bo podjetje namenilo mobilni telefon v zasebne namene, je odvisno predvsem od položaja posameznika v strukturi zaposlenih ter od narave njegovega dela.

Slika 7: Uporaba službenega telefona in kritje stroškov glede na poklic

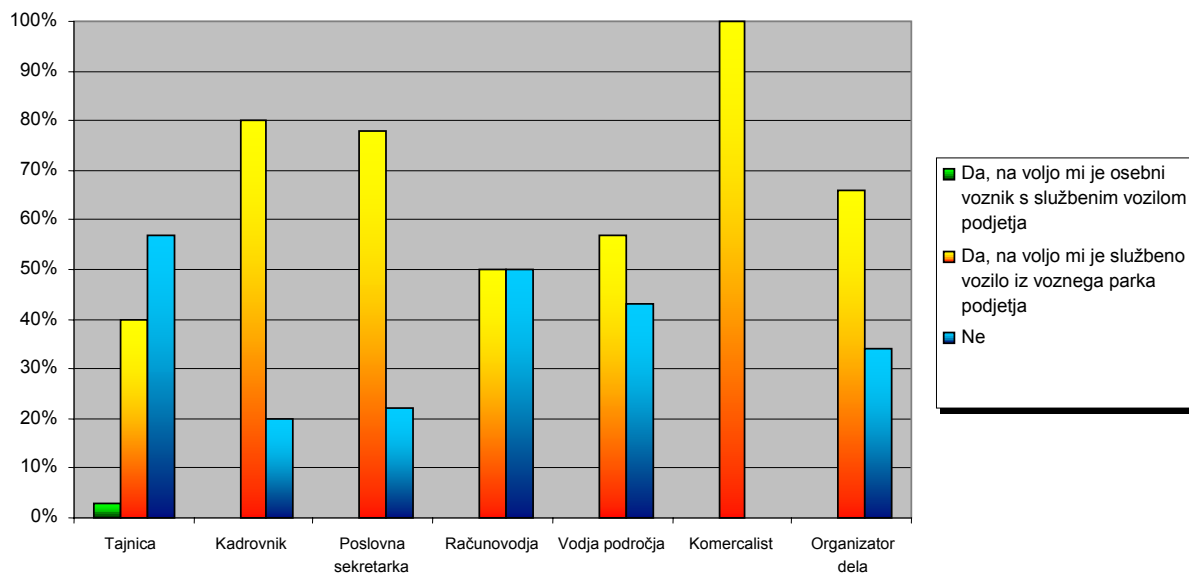


Vir : Brečko, 2005, str. 75.

*Službena vozila* so se v zadnjih letih razbohotila po slovenskih podjetjih, tako da se lahko podjetja pohvalijo z bogatimi voznimi parki (Slika 8 na str. 32). V raziskavi jih je zanimalo, kdo lahko uporablja službeno vozilo.

<sup>12</sup>Izsledki raziskave objavljeni: Revija Tajnica, januar 2005, str. 9–13.

Slika 8: Uporaba službenega vozila

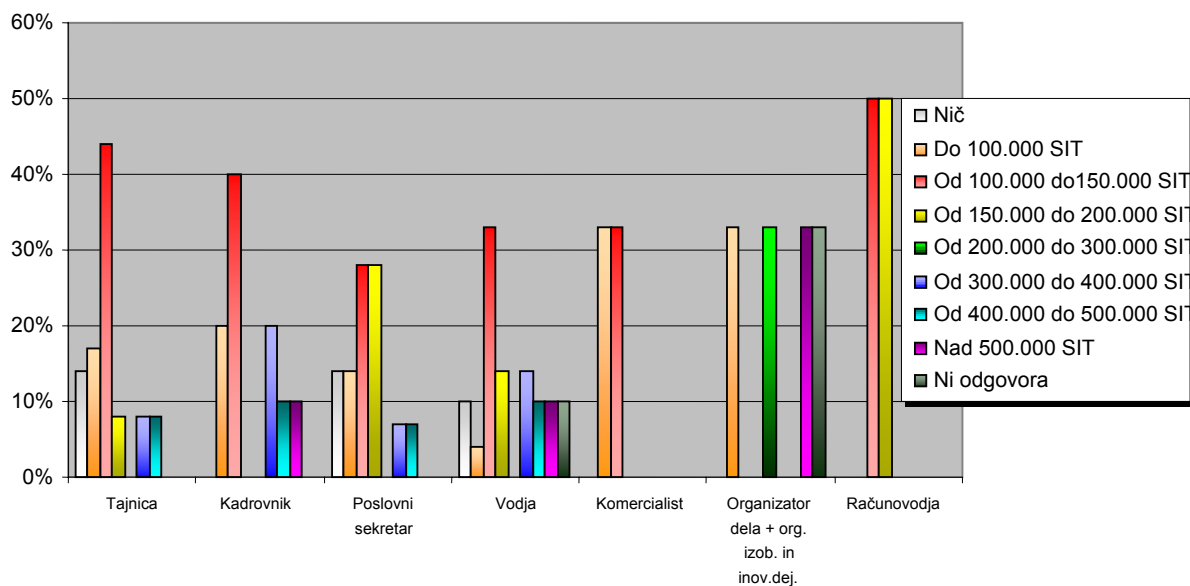


Vir : Brečko, 2005, str. 76.

Službeno vozilo iz voznega parka podjetja je v povprečju na voljo zaposlenim skoraj v 58 %. V oči bode podatek, da ima možnost osebnega službenega vozila kar 78 % poslovnih sekretark, vodje pa imajo službeno vozilo v 57 %, kar po mnenju Daniele Brečko priča o spretnosti pogajanj in vplivnosti poslovnih sekretark, verjetno pa precej doprinese narava dela poslovnih sekretark.

*Izobraževanje* in usposabljanje delojemalcev, ki ni neposredno povezano z delom, se po novem zakonu ravno tako smatra kot boniteta. Izobraževanje je tako lahko za zaposlenega nagrada, za podjetje pa investicija v prihodnost. Izsledki raziskave kažejo, da se podjetja in organizacije tega premalo zavedajo. Kar 11 % anketiranih nima za izobraževanje nikakršnih sredstev. Med njimi je 14% tajnic, prav toľiko poslovnih sekretark in kar je skrb vzbujajoče celo 10 % vodij. Najpogostejša letna vsota namenjena izobraževanju je 100.000 tolarjev. Največji letni proračun znaša 500.000 tolarjev, katerega ima 10 % vodij in 33 % organizatorjev dela. Večina, to je 75 %, jih meni, da bo izobraževalni proračun ostal v letu 2005 isti kot preteklo leto in le 12 % jih optimistično pričakuje več sredstev za izobraževanje (Slika 9 na str. 33).

Slika 9: Višina izobraževalnega proračuna glede na poklic



Vir : Brečko, 2005, str. 76.

Raziskava ne govori o tem, kolikšen delež predstavlja izobraževanje, ki ni neposredno povezano s poslovanjem delodajalca in kolikšen je odstotek dopolnilnega izobraževanja in usposabljanja delojemalcev, ki je v zvezi s poslovanjem delodajalca. To je pomemben podatek, saj slednje ni boniteta, medtem ko je izobraževanje, ki ni neposredno povezano s poslovanjem delodajalca, od 1. 1. 2005 obdavčena boniteta ter zatorej predstavlja strošek tako za zaposlenega kot za podjetje. K investiciji za izobraževanje spada povračilo potnih stroškov, povezanih z odhodom na izobraževanje, ki so včasih lahko celo višji kot plačilo kotizacije oziroma šolnine. Omenjene stroške podjetja v 64 % popolnoma krijejo, 20 % krije stroške le deloma, ostalih 16 % zaposlenih pa stroške krije iz lastnega žepa.

Od ostalih bonitet v večini slovenska podjetja in organizacije svoje zaposlene vključujejo v *drugi pokojninski steber*. V javni upravi so v drugi pokojninski steber vključeni vsi zaposleni, saj tako narekuje zakonodaja, v gospodarstvu pa je ta boniteta manj pogosta. Prav tako večina podjetij in organizacij zaposlenim ne plačuje *dodatnega zdravstvenega zavarovanja*.

Večina podjetij ni pripravljenih poravnati *posebnih zdravniških pregledov*. Te bonitete bi bilo na prošnjo deležnih približno tretjina kadrovníkov, poslovnih sekretarjev in komercialistov, medtem ko bi bili te bonitete deležni vsi računovodje v tej raziskavi. Vsi ti zaposleni so v gospodarstvu. Vseeno kar v 70 % podjetij in organizacij poskrbi za *nezgodno zavarovanje*. 3 % organizacij ima organizirano *varstvo otrok*, kar je ob tako majhni nataliteti in vedno daljših delovnikih zaskrbljujoče malo.

Predvidevam lahko, da se je uporaba in pogostost nekaterih vrst bonitet z ZDoh-1 spremenila, saj je nekatere bonitete spremenila v precejšen strošek za podjetje in za posameznika, v kolikor le-te niso dodeljene premišljeno na osnovi ustreznih analiz.

## 5.2 Stroškovni vidik bonitet

Vsaka večja, radikalnejša sprememba zakona (v našem primeru reforma dohodninskega zakona) se tako ali drugače odraža v spremembi stroškov, ki jih ima podjetje in/ali zaposleni. V kolikor bodo stroški manjši, bo tak zakon v širši javnosti naletel na odobravanje in razumljivo obratno: povečanje stroškov na strani podjetja ali zaposlenih bo sprva povzročil veliko nezadovoljstva in bo vzrok mnogih sprememb na področju sistema plač in nagrajevanja ter v načinu motiviranja.

Danes smo v podjetjih velikokrat priča zniževanju stroškov. Del teh stroškov so stroški dela in velik del le-teh so stroški plač in nagrad. Da bi podjetja čim bolj uskladila uspešnost poslovanja podjetja ter stroške plač in nagrajevanja, vedno bolj povečujejo gibljivi del plač, ki je vezan na uspešnost zaposlenih. Na tak način so stroški plač in prihodki podjetja bolj sorazmerno povezani med seboj. Tako se v prihodnosti pričakuje porast tistih bonitet, ki so vezane na uspešnost zaposlenih ter doseganje individualnih in skupinskih ciljev. Taka boniteta so na primer delniške opcije ter določene nagrade, ki imajo neko denarno vrednost (potovanja, raznovrstni boni itd.). Kako se bo v realnosti odvijala zgodba s tovrstnimi bonitetami, je odvisno od razvoja plačilnih in nagrajevalnih sistemov v slovenskih podjetjih ter razvoja davčnega prava.

V nadaljevanju tega poglavja bom prikazala, kako veljavni zakon ZDoh-1, ki na novo širše opredeljuje in obdavi bonitete, stroškovno obremeni podjetje in zaposlenega, če vzamemo za primer zelo pogosto boniteto osebno vozilo, uporabljano tudi v zasebne namene, ter izpostavila najbolj smiselne poslovne odločitve s strani podjetja in posameznika na tem primeru.

### 5.2.1 Primer vpliva bonitete na stroške podjetja in zaposlenih

Kot je bilo že rečeno, je osebni avto v zasebne namene po ZDoh-1 od 1. januarja 2005 boniteta. Predvsem v tistih podjetjih, kjer je ta boniteta pogosta, so bili s pričetkom veljave Zdoh-1 prisiljeni ponovno ovrednotiti njen namen in stroške, ki so povezani z njo. Ne gre pozabiti, da je osebno vozilo za podjetje in za posameznika lahko po veljavni zakonodaji precejšen strošek, katerega v preteklosti ne podjetja še manj pa posamezniki niso poznali, vsaj ne v tolikšni velikosti. Zakonodaja v preteklosti je namreč dopuščala večjo fleksibilnost in »iznajdljivost«  
podjetij pri obračunavanju bonitete, inšpekcija pa je bila pri svojem delu manj dosledna ter restriktivna, kot je danes.

### **Stroškovni vpliv bonitete (osebnega vozila) na zaposlenega**

Za prikaz obdavčitve bonitete osebne vozila za izhodišče vzamemo osebno vozilo v vrednosti 6 milijonov tolarjev (Tabela 3 na str. 35).

Tabela 3: Izračun bonitete od vrednosti vozila

	<b>Boniteta znaša</b>	<b>Vrednost v SIT</b>
<b>Nabavna vrednost avta</b>		6.000.000,00
<b>Starost – izpolnjena leta</b>		0
<b>Trenutna vrednost avta</b>		6.000.000,00
<b>Več kot 500 km Bencin plača zaposleni</b>	1,5 %	90.000,00
<b>Več kot 500 km Bencin plača podjetje</b>	1,875 %	112.500,00
<b>Do 500 km Bencin plača zaposleni</b>	0,750 %	45.000,00
<b>Do 500 km Bencin plača podjetje</b>	0,938 %	56.250,00

Vir : Prijatelj Čad, 2005, 6, str. 50.

Razberemo lahko, da mora največjo boniteto plačevati tisti zaposleni, kateremu podjetje ne le nudi osebno vozilo, ki ga lahko uporablja v zasebne namene, ampak mu povrne stroške bencina. Ob predpostavki, da zaposleni naredi več kot 500 kilometrov mesečno, znaša boniteta 1,875 % nabavne vrednosti vozila, kar je pri avtomobilu, vrednem 6 milijonov tolarjev, 112.500 SIT. Najmanj bonitete plačuje zaposleni, ki na mesec naredi manj kot 500 kilometrov ter tudi bencin plača sam. Ministrstvo za finance je oktobra 2004 pojasnilo, da se boniteta za uporabo osebnega motornega vozila obračuna za celotni mesec, in sicer ne glede na dejansko uporabo vozila za zasebne namene. To pomeni, da zaposleni ne more plačati bonitete le za deset dni uporabe službenega vozila v zasebne namene, čeprav je dejansko uporabljal le ta čas. Prav tako se boniteta od uporabe osebnega motornega vozila, ki se obračuna za posamezni mesec, obračuna hkrati z izplačilom dohodka iz delovnega razmerja za isti obračunski čas.

Obdavčitev ne vpliva zgolj na zaposlenega in njegovo neto plačo, ampak obremeni tudi podjetje. Na podlagi izračunov je videti, da zaposleni od bonitete prejema 61.351,60 SIT manj neto plače na mesec na račun avtomobila in kar 736.219,00 SIT manj na leto, prav tako pa se podjetju strošek poveča za 79.464 SIT na zaposlenega na mesec, kar je 953.568 SIT na leto (Tabela 4 na str. 36).

Tabela 4: Vpliv bonitete - avta na neto plačo in strošek podjetja

	<b>Varianta z boniteto</b>	<b>Varianta brez bonitete</b>	<b>Razlika</b>
<b>Bruto plača</b>	600.000,00	600.000,00	
<b>Boniteta avta</b>	112.500,00	0,00	
<b>Splošna olajšava</b>	47.033,00	47.033,00	
<b>Davčna osnova</b>	508.004,50	420.367,00	
<b>Prvi prispevek 22,1 %</b>	157.462,50	132.600,00	24.862,50
<b>Dohodnina</b>	167.228,56	130.739,46	36.489,10
<b>Neto plača</b>	275.308,94	336.660,54	
<b>Razlika neto plače</b>		<b>-61.351,60</b>	
<b>Prispevki na plačo 16,1 %</b>	114.712,50	96.600,00	18.112,50
<b>SKUPAJ</b>			<b>79.464,10</b>

Vir : Prijatelj Čad, 2005, 6, str. 50.

*Glede na prikazano lahko ugotovim, da je zaposleni ob veljavni zakonodaji obremenjen s precejšnjim stroškom na račun bonitete – osebnega vozila. Pametno bi bilo, da vsak zaposleni glede na svoje poslovne okoliščine ter želje in potrebe analizira, ali so nastali stroški bonitete manjši od tistih, ki bi jih imel ob nekaterih drugih načinih pridobitve osebnega vozila. Le v primeru, da so nastali stroški manjši, je ohranitev bonitete smiselna.*

→ Stroškovni vpliv bonitete (osebnega vozila) na podjetje

ZDoh-1 v primerjavi s prejšnjim zakonom o dohodnini iz naslova bonitet stroškovno precej obremeni podjetje. Podjetju se je tako strošek povečal za 79.464 SIT na mesec, kar je 953.568 SIT na leto (Tabela 4 na str. 36).

Ob uveljavitvi ZDoh-1 se v praksi največkrat pojavlja vprašanje, koliko podjetje stane vozilo, ki ga da v uporabo v zasebne namene delojemalcu, ki je v delovnem razmerju. Podjetje namreč krije tako nakup osebnega vozila in njegovo nadaljnje vzdrževanje in zavarovanje, z ZDoh-1 pa so tem stroškom pridani še stroški bonitete.



V praksi sta najpogostejša dva tipa zaposlenih, ki motorno vozilo uporabljata v zasebne namene. V prvem primeru govorimo o strokovnem sodelavcu na terenu, v drugem o strokovnjaku, ki večino časa delo opravlja na sedežu službe.<sup>13</sup> Dva primera, ki zahtevata podrobno obravnavo, saj sta iz stroškovnega vidika precej različna in bi jih bilo nespametno enačiti.

Tabela 5: Letni strošek podjetja

Vsebina stroškov	Stroški podjetja	%
Letni strošek operativnega lizinga na 4 leta	1.272.000	
Kasko zavarovanje	360.000	
Cestnina	31.000	
Servis	73.000	
Gume + drobní inventar	70.000	
Letni strošek skupaj pred obračunom bonitete	1.806.000	100
Letni strošek podjetja, ki izhajajo iz bonitete 112.500 SIT	953.568	52,8
<b>LETNI STROŠEK SKUPAJ</b>	<b>2.759.568</b>	
Povprečni mesečni stroški	229.964	

Vir : Prijatelj Čad, 2005, 6, str. 50.

Kot lahko vidimo (Tabela 5 na str. 37), vozilo, dano v zasebne namene zaposlenemu, stane podjetje na letni ravni 2.759.568,00 SIT, kar je 52,8 odstotka več, kot če bi se vozilo uporabljalo le v službene namene. Hkrati davek od davčno nepriznanih odhodkov zmanjšuje čisti dobiček (Tabela 6 na str. 39).

Ugotovim lahko, da so opisani stroški podjetja iz naslova bonitet racionalno opravičljivi le, v kolikor so ocenjeni in izmerjeni prihodki motivacijskega učinka bonitete osebnega vozila večji od nastalih stroškov, kar je precej težko izmeriti. Če ni tako, je za podjetje bolj smiselno in racionalno, da poišče neko drugo, zanj stroškovno bolj sprejemljivo rešitev.

<sup>13</sup>Za bolj podrobno razdelitev tipa zaposlenih glej 1. poglavje – osebno vozilo v zasebne namene.

### 5.2.1.1 Priporočljive poslovne odločitve za podjetje

Prikazi zgoraj jasno kažejo, da je veljavna davčna zakonodaja z naslova bonitet precej stroškovno obremenila podjetje. Z ZDoh-1 se nekaterim podjetjem ne izplača svoje zaposlene motivirati in nagrajevati z osebnim avtomobilom, ki ga lahko uporabljajo v zasebne namene, saj je takšno nagrajevanje povezano z neracionalnimi stroški, ki presegajo prihodke motivacijskega učinka bonitete osebnega vozila. V podjetjih, kjer so se podrobneje seznanili s problematiko, so rešitve iskali drugje. Vsem tem možnostim je skupen prehod stroškov za vozilo od podjetja na delojemalca in s tem ni več zakonske podlage za obračunavanje bonitet. Poraja se vprašanje, ali je izbira možnosti, ki je priporočljiva za podjetje, ustrezna za zaposlenega.

#### *PREVZEM LIZINGA:*

S prevzemom lizinga (zaposleni sklene neposredno lizingo pogodbo s lizingodajalcem) vsi stroški podjetja, ki so povezani z vozilom, preidejo na jemalca lizinga, v našem primeru na zaposlenega. To pomeni, da delavec prevzame nadaljnje obveznosti po pogodbi od podjetja ob upoštevanju tržne vrednosti prevzetega vozila in s tem morebitnega poročila s podjetjem.

#### *POSOJILO:*

Tudi če podjetje da zaposlenemu posojilo za nakup vozila, se zaposleni in delodajalec izogneta obračunu bonitete. Lastnik vozila postane zaposleni in tako vsi stroški, povezani z vozilom preidejo nanj. Pri opredeljevanju višine obresti moramo biti pozorni na definicijo povezanih oseb, kar delodajalec in delojemalec nedvomno sta.

#### *NAJEM VOZILA:*

Ta rešitev ni dobra, saj mora podjetje pri določanju najemnine upoštevati tržne cene, te pa so za dnevni najem izredno visoke in s tem nespodbudne za zaposlenega.

#### → Sprememba stroškov podjetja

Podjetje je kot strošek izgubilo vse stroške, ki so izhajali iz operativnega lizinga, vzdrževanja vozila itd. Tudi stroške za bonitete ter plačevanje davkov od zasebnih voženj v sorazmernem delu. Vsi ti stroški podjetju odpadejo in v znesku 1.806.000 SIT preidejo s prevzemom lizinga na zaposlenega. Podjetje prihrani 2.895.018 SIT na letni osnovi, saj poleg naštetih stroškov, prihrani tudi zaradi neplačevanja davka iz naslova nepriznanih odhodkov (Tabela 6 na str. 39). K temu lahko prištejemo stroške goriva, ki prav tako preidejo na zaposlenega. Vendar podjetje pridobi stroške kilometrine in povračila zaposlenemu za prevoz na delo.

Tabela 6: Prikaz stroškov podjetja

<b>Letni strošek skupaj pred obračunom bonitete</b>	1.806.000
<b>Letni strošek podjetja, ki izhajajo iz bonitete 112.500</b>	953.568
<b>LETNI STROŠEK SKUPAJ</b>	2.759.568
<b>Davek na davčno nepriznane odhodke</b>	135.450

Vir: Ema Prijatelj Čad, 2005, 6, str. 52.

→ Gibanje stroškov zaposlenega

Zaposleni v primeru, ko postane ekonomski ali pravni lastnik vozila ali samo lizingojemalec, pridobi na podlagi operativnega lizinga naslednje pravice:

- prejema povračilo za pot na delo in z dela v zakonsko določeni višini,
- obračunava kilometrino in druge stroške in tako vrača posojilo ali odplačuje lizing.

Kako se ob predpostavki, da zaposleni opravi 850 ali 1950 kilometrov na mesec, gibljejo stroški, je razvidno iz tabel 7 in 8. Boniteta se v obeh primerih ne obračunava.

Tabela 7: Stroški zaposlenega brez obračuna bonitete – 850 km/mesec

	<b>v SIT</b>
<b>Letni strošek pred obračunom bonitete (glej tabelo 4)</b>	1.806.000
<b>Povprečni mesečni strošek</b>	150.500
<b>Zaposleni opravi v povprečju 850km/mesec * 62 SIT<sup>14</sup></b>	52.700
<b>Prevoz na delo in z njega strošek – mesečno</b>	34.180
<b>SKUPAJ povračilo stroškov zaposlenega</b>	86.880

Vir : Prijatelj Čad, 2005, 6, str. 50.

<sup>14</sup>Danes zakonsko določena kilometrino znaša 69 SIT/km.

Tabela 8: Stroški zaposlenega brez obračuna bonitete – 1950 km/mesec

	v SIT
<b>Letni strošek pred obračunom bonitete (glej tabelo 3)</b>	1.806.000
<b>Povprečni mesečni strošek</b>	150.500
<b>Zaposleni opravi v povprečju 1950km/mesec * 62 SIT</b>	120.900
<b>Prevoz na delo in z njega strošek – mesečno</b>	34.180
<b>SKUPAJ povračilo stroškov zaposlenega</b>	155.080

Vir : Prijatelj Čad, 2005, 6, str. 50.

Iz tabel 7 in 8 vidimo, da zaposleni pokrije stroške svojega vozila le, če opravi več kilometrov za službene namene. Potem ne izgubi 61.351,60 SIT (Tabela 4 na str.36) od neto plače pri obračunu bonitete. V izračunu niso upoštevani stroški goriva, tako da zaposleni te stroške krije v svojo škodo.

Ugotavljam, da je za podjetje najboljša rešitev, kako zmanjšati stroške iz naslova bonitete osebne vozila, leasing ali posojilo, ki ga da oziroma zagotovi zaposlenemu. Na tak način večina stroškov osebne vozila preide na zaposlenega. Tak način je za zaposlenega lahko smiseln ali ne, odvisno od želja, potreb in predvsem prevoženih kilometrov, ki jih zaposleni naredi v službene namene. Zaposlenemu se tak način pridobitve osebne vozila namreč izplača le, v kolikor naredi več kot 1950 kilometrov na mesec, kar je približno 90 kilometrov na dan. Tak način pridobitve osebne vozila je tako iz stroškovnega vidika smiseln za tiste zaposlene, ki svoje delo opravljajo na terenu oziroma narava njihovega dela zahteva pogosto potovanje v nekoliko bolj oddaljene kraje.

Poudarjam, da tu presojam o smiselnosti bonitete osebne vozila le s stroškovnega vidika. Za ustrezno analizo je potrebno upoštevati tako motivacijski učinek kot zakonodajni vidik bonitete osebne vozila.

## 6 SKLEP

*Namen te diplomske naloge je ponazoriti, ali so bonitete v današnjih slovenskih podjetjih in ob veljavni slovenski zakonodaji še vedno orodje, s katerim je smiselno nagrajevati in motivirati zaposlene in s pomočjo tega orodja dosegati večjo konkurenčnost in uspešnost podjetij.*

Na bonitete lahko gledamo iz ožjega ali širšega zornega kota. Ožje gledano bonitete opredeljuje dohodninski zakon ZDoh-1, ki jih obdavčuje. Širše med bonitete štejemo vse tiste ugodnosti, ki jih ZDoh-1 izključuje kot bonitete ali jih sploh ne obravnava, so pa vsebinsko primerljive bonitetam in smo jih v preteklosti, ob drugačni davčni zakonodaji, poimenovali bonitete (npr. prostor za rekreacijo, mobilni telefon, prenosni računalnik). Sama takim ugodnostim pravim neobdavčljive bonitete, čeprav termin bonitete ni najprimernejši. Bonitetam namreč pritičejo določene lastnosti, ki jih ostale ugodnosti nimajo. Mednje spada obdavčitev in vštevanje bonitet v davčno osnovo, od katerih se plačuje prispevke za socialno zavarovanje.

Precej priljubljene so bonitete v slovenskih podjetjih kot orodje nagrajevanja in motiviranja. Zaradi svoje večplastnosti in raznolikosti predstavljajo namreč izredno uporabno orodje motiviranja in nagrajevanja. Z njimi lahko nagrajujemo in motiviramo karakterni, socialno ter statusno različne posameznike, ki imajo različne želje, potrebe ter pričakovanja. Lahko so dober *motivator*, predvsem kadar bonitete uporabljamo skozi njihovo denarno vrednost, ki pri nekaterih bonitetah ni zanemarljiva. Vse bolj jih slovenska podjetja prepoznava v vlogi *higienika*. Bonitete so sicer del posrednih denarnih prihodkov in kot take predstavljajo materialne motivacijske dejavnike, vseeno so v bonitetah nemalokrat zelo izraziti in izkoriščani prav nematerialni motivacijski dejavniki, katerih ne gre zanemariti. Prav ta nematerialna komponenta bonitet postaja ob hitrem življenjskem tempu ter mnogim uram, ki jih velika večina preživi v službi, vse pomembnejša in pridobiva na veljavi.

Bodisi kot motivator ali higienik pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter tako posredno doprinesejo k uspešnosti posameznika in podjetja.

Vpliv bonitete lahko opazujemo z vidika značaja bonitete. V zadnjem času je v Sloveniji kot drugod po svetu vse bolj opazen trend povečevanja variabilnega dela plače in nagrajevanja. Tako na pomenu pridobivajo tiste bonitete, ki so v osnovi vezane na uspešnost zaposlenih. Razlog gre iskati v bolj sorazmerni povezanosti stroškov dela ter prihodkov. Tu želim izpostaviti boniteto delniških opcij, ki se v slovenskih podjetjih počasi razvija in uvaja v prakso kot instrument *variabilnega nagrajevanja*, hkrati z njimi pa se spreminja in izboljšuje zakonska regulativa na tem področju. Trenutno slovenska davčna ureditev ne spodbuja uvajanja nagrajevanja z delniškimi opcijami v primerjavi z drugimi oblikami nagrad, saj so davčne obremenitve in prispevne stopnje v Sloveniji za to obliko nagrajevanja previsoke. Razcvet delniških opcij v tujini da slutiti, da bodo delniške opcije kaj kmalu del izboljšane sistema plač in nagrajevanja tudi pri nas (Cigan, 2002). Bonitete *fiksne značaja* imajo predvsem vpliv higienika, ki je prav tako pomemben in nujen člen uravnoteženega plačno nagrajevalnega sistema.

Navsezadnje so bonitete pomemben *del psihološke pogodbe*, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi izpolnitev pričakovanj je pomemben faktor pri zadovoljstvu zaposlenih ter njihovo učinkovitostjo.

Vendar z bonitetami niso povezani samo pozitivni motivacijski učinki. Bonitete so po veljavni zakonodaji precejšen *strošek* tako za podjetje kot posameznika. Slednje se lepo vidi na primeru

izračuna vpliva ene izmed bolj pogostih bonitet (osebnega vozila v zasebne namene) na neto plačo zaposlenega. Ob radikalno dopolnjeni zakonodaji ZDoh-1 je boniteta osebnega vozila postala nesprejemljiv strošek za prenekatero podjetje kot za posameznika. Stroški, ki so povezani z osebnim vozilom, prekašajo prihodke, ki jih lahko pripišemo tej boniteti in so tako za podjetje neracionalni. Tudi za posameznika je obdavčitev bonitete osebnega vozila precejšen strošek, ali je opravičljiv ali ne, pa je odvisno od njegovih želja, potreb, pričakovanj. Tako mora vsak posameznik zase izračunati, ali je v njegovem primeru avto res boniteta ali ga je ZDoh-1 spremenil v zanj nesprejemljiv strošek.

Veliko nejasnosti, nezadovoljstva in problemov prinese neusklajena poslovno pravna zakonodaja, ki po eni strani bonitete obdavčuje, od njih se plačuje prispevke za socialno zavarovanje, po drugi strani pa se bonitete ne vštevajo v osnovo za pokojninsko zavarovanje. Prav tako boniteta za podjetje predstavlja davčno nepriznan odhodek in tako destimulativno vpliva na izbiro bonitet kot orodja motiviranja in nagrajevanja. Nekoliko problemov je tudi pri apliciranju omenjene zakonodaje v prakso, kjer ni vse tako črno in belo, kot je to opredeljeno v zakonih.

Da so vsaj do pričetka veljave ZDoh-1 podjetja smatrala bonitete kot učinkovito orodje motiviranja in nagrajevanja obstoječe in potencialne delovne sile, govori *raziskava*, opravljena v nekaterih slovenskih podjetjih konec leta 2004, ko je veljala še nekoliko manj restriktivna zakonodaja s področja bonitet. Kakšen vpliv ima sprememba zakonodaje v letu 2005, še ni bilo dokazano z novejšo raziskavo, je pa definitivno povzročila nova presojanja ustreznosti nekaterih bonitet, ki so stroškovno bolj obremenile tako podjetje kot posameznika. ZDoh-1 je predvsem nekatere bonitete naredil za stroškovno izjemno obremenilno orodje nagrajevanja, v kolikor se jih ne uporablja premišljeno.

*Ali je torej smiselno imeti bonitete kot orodje motiviranja in nagrajevanja v slovenskih podjetjih kljub njihovi radikalni obdavčitvi?* Kratek odgovor bi bil, da ni kratkega in enotnega odgovora. Spremenjena zakonodaja zahteva, da podjetje naredi temeljito analizo želja, potreb in pričakovanj zaposlenih, opredeli motivacijski učinek bonitet na zaposlene, opravi stroškovno analizo bonitet ter preveri, ali je veljavna zakonodaja na primeru izbrane bonitete spodbudna ali ne. V kolikor izkupiček prednosti prevlada slabosti in omejitve izbrane bonitete, je le-ta izjemno koristno in uporabno orodje nagrajevanja in motiviranja, ki lahko izredno pripomore k večji učinkovitosti posameznika in podjetja.

Sama mislim, da bodo sčasoma nekatere bonitete izginile, nekatere se bodo preoblikovale, predvsem pa jih bodo bolj smiselno uporabljali in izkoriščali njihovo raznolikost in večplastnost. Dobili bomo kopico novih bonitet, ki bodo predvsem znak moralnega in etičnega priznanja, povezanega s posebnimi častmi, spoštovanjem, ugledom in zadovoljstvom, in bodo tudi v prihodnje pomembni element nagrajevanja vrhunskih strokovnjakov in menedžerjev ter vseh tistih, ki bodo to šele postali. Predvsem novejša boniteta bodo odraz spremenjene zakonske regulative, načina življenja, standarda v državi, vrednot ter še marsikaterih drugih dejavnikov.

## LITERATURA

1. Anterič Mira: Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. HRM, Ljubljana, 2005, april, str. 12–15.
2. Artač Gregor: Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 106 str.
3. Avšič Vera: Plače izgubljajo motivacijski naboj. Manager, Ljubljana, 1999, februar, str. 15–17.
4. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potenciala. Zagreb : Golden marketing, 1999. 1033 str.
5. Borec Črtomir: Boniteta za uporabo službenega vozila po januarju 2005. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 32, str. 37.
6. Brečko Daniela: Malo damo na uspešnost. Tajnica, Ljubljana, 2005, 1, str. 9–13.
7. Brečko Daniela: Rezultati raziskave Kako nagrajujemo v Slovenskih podjetjih in organizacijah. HRM, Ljubljana, 2005a, april, str. 72–78.
8. Cajnko Javornik Vita: Obdavčitev mobilnikov biser davčnih nesmislov. Finance, Ljubljana, 2005, 3, str. 4.
9. Cigan Damijan: Delniške opcije kot možen instrument nagrajevanja managerjev po vrednosti podjetja in možnosti za njihovo uveljavljanje v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 124 str.
10. Černe Mitja: Obdavčitev zasebne uporabe vozil od 1. januarja 2005. Finance, Ljubljana, 2005, 5, str. 17.
11. Černe Mitja: Nove bonitete: izobraževanje, parkirni prostor, posojilo ... Finance, Ljubljana, 2005a, 10, str. 17.
12. Černe Mitja: Ugotavljanje bonitete, če je parkirni prostor v lasti ali v najemu. Finance, Ljubljana, 2005b, 20, str. 17.
13. Dornan James M. : Strategija uspeha. Ljubljana : Atelje Pance, 1998. 158 str.
14. Drobež Lara: Motivacija in sistem nagrajevanja: primer špedicijskega podjetja Q. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 69 str.
15. Fisher Cynthia D.: Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. Journal of Organizational Behavior. Chichester, 2003, 6, str. 753-777.
16. Johnson Bob: Introducing Management. Oxford : Butterworth – Heinemann, 1999. 356 str.
17. Klopčič Sonja: Victoria: Motivacijski sistem za zmagovalce – podjetja in zaposlene. HRM, Ljubljana, 2005, april, str. 60–63.
18. Korpič-Horvat Etelka: Kaj je plačilo za delo. Pravna praksa, Ljubljana, 2004, 29, Priloga. str. 19.
19. Krstić Florjančič Staša: Nagrade in motivacija zaposlenih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 173 str.
20. Kump Miran: obdavčene pogače in drobtinice. Dnevnik, Ljubljana, 2005, 39, Poslovni dnevnik. str. 21.

21. Lampe Metka: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. HRM, Ljubljana , 2005, april, str. 67–68.
22. Ledford Gerald E. Jr.: Happiness and productivity revisited. Journal of Organizational Behavior. Chichester, 1999, 1, str. 25-31
23. Lipičnik Bogdan, Zupan, Nada: Motivational potential of compensation in transitional economies. Split : Ekonomska fakulteta, 1997. str. 579–83.
24. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 488–523.
25. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
26. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
27. Logar Matjaž: Dileme nagrajevanja članov uprave z opcijami. Podjetje in delo, Ljubljana, 2004, 6/7, str. 1127–34.
28. Maslow Abraham H.: Motivacija i ličnost. Beograd : Nolit, 1982. 376 str.
29. Mazi Nina: Zapleti pri nagrajevanju na delovnem mestu. Delo, Ljubljana, 9.8.2005, str. 12.
30. Mazi Nina: Vrste, oblike in načini nagrajevanja. Delo, Ljubljana, 30.8.2005, str. 15.
31. M. B.: Poslanska parkirna mesta so izginila. Finance, Ljubljana, 18.4.2005.
32. Plut Helena, Plut Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
33. Prijatelj Čad Ema: Službeni avto? Ne, hvala!. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2005, 6, str. 50.
34. Repovž Mija: Sistem nagrajevanja šefu zavezuje roke. Manager, Ljubljana , 1996, januar, str. 34–36.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Samec Nataša: Korporacijski vidiki delniških opcij. Podjetje in delo, Ljubljana, 2004, 6/7, str. 1117–1126.
37. Staw Barry M., Barssade Sigal G.: Affect and managerial performance: A test of sadder-but-wiser vs. Happier-and-smarter hypotheses. Administrative Science Quaterly. Ithaca, 1993, 2, str. 304-332.
38. Toplak Damijan: Mobilni telefoni so boniteta, stacionarni pa ne. Večer, Ljubljana, 2005, 25, str. 8.
39. Uhan Stane: vrednotenje dela. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1998. 445 str.
40. Uhan Stane: vrednotenje dela II. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 472 str.
41. Zeni Janez: Plače poslovnih delavcev strošek ali motivacija. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994, 24, str. 63.
42. Zupan Nada: Analiza plač in nagrajevanja. Zbornik referatov. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. Ljubljana : 1996, str. 162–74.
43. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
44. Wright Thomas A., Staw Barry M., Barssade Sigal G.: Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. Journal of Organizational Behavior, Chichester, 1999, 1, str. 1-24.



45. Bonitete po novem. Denar, Ljubljana, 2004, 19/20, str. 7-9.

## **VIRI**

1. Zakon o dohodnini (Uradni list RS, št. 71/1993).
2. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
3. Zakon o dohodnini (Uradni list RS, št. 54/2004).
4. Zakon o dohodnini (Uradni list RS, št. 115/2005).
5. Zakon o pokojninskem in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 106/1999).
6. Zakon o prispevki za socialno varnost (Uradni list RS, št. 5/1995).
7. Zakon o davku od dohodka pravnih oseb (Uradni list RS, št. 72/1993).