



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Računovodja – računovodstvo za gospodarstvo

## **PLAČE IN STIMULATIVNO NAGRAJEVANJE NA PRIMERU PODJETJA**

Mentor: Peter Zdravje, univ. dipl. ekon.  
Lektorica: Zvonka Labernik, univ. dipl. soc.

Kandidatka: Nataša Okorn

Kranj, junij 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svojemu mentorju gospodu Petru Zdravju, univ. dipl. ekon., za vso podporo in pomoč pri nastanku te diplomske naloge.

Iskrena hvala možu Marku, hčerkama Živi in Uli, svojim staršem in prijateljici Zdenki za vso podporo v času študija.

## IZJAVA

»Študentka Nataša Okorn izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Petra Zdravja, univ. dipl. ekon.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah ne dovoljujem objave tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

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

## POVZETEK

V današnjem času morajo podjetja za uspešno poslovanje imeti jasno in realno zastavljene cilje. Neprave odločitve so za obstoj podjetja lahko usodne. Zaposleni v podjetjih nosijo veliko odgovornost. Svoje delo bodo kakovostno opravili le, če bodo za to tudi uspešno nagrajeni. Vodstvo podjetja mora zato najti način, kako motivirati svoje zaposlene. Podjetja z natančno določenimi cilji motiviranja in natančno določenim načinom nagrajevanja so lahko veliko bolj uspešna.

Zelo pomembno v podjetjih pa je tudi upravljanje s terjatvami, spremljanje kratkoročnih terjatev do kupcev in njihova izterjava.

V diplomski nalogi bomo za predstavljeno podjetje uvedli nov način stimulativnega nagrajevanja zaposlenih v prodajnem oddelku. Namen nagrajevanja je uspešno izterjati kratkoročne terjatve do kupcev ter s tem kakovostno in uspešno zaključiti svoj posel. S tem bo podjetje močno zmanjšalo stanje odprtih terjatev. To bo sčasoma močno vplivalo na likvidnost podjetja. Zaposleni pa bodo za svoje kakovostno delo tudi ustrezno nagrajeni.

## KLJUČNE BESEDE

- plače
- terjatve
- motivacija
- nagrajevanje
- zaposleni

## ABSTRACT

Nowadays, clear and realistic goals are needed for company success. Wrong decisions may be severe for the existence of the company. Employees have also heavy responsibility since their quality of work depends on a suitable remuneration. Company management must therefore find ways to motivate their employees. With well-defined objectives in the field of motivation and remuneration are statistically seen much more successful.

The thesis in my diploma work will be actual presentation of remuneration in the company in sales department. Aim of the remuneration in the company is monitoring in the field of short-term debts and successfully completed transactions. The company will greatly reduce the status of current claims. This will have a great influence on the company's liquidity. Employees will be therefore be rewarded for their successful work.

## KEY WORDS

- salaries
- receivables
- motivation
- remuneration
- employees

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Oprelitev cilja in namena .....	1
1.3	Način in metode dela .....	2
1.4	Struktura poglavij .....	2
2	PLAČE .....	4
2.1	Oprelitev in sestava plač .....	4
2.2	Povračila v zvezi z delom .....	6
2.3	Razvrščanje stroškov dela po SRS 2006 .....	7
2.4	Dohodnina.....	8
2.4.1	Dohodek iz zaposlitve .....	9
2.4.2	Boniteta.....	10
2.4.3	Davčne olajšave.....	10
2.5	Prispevki za socialno varnost .....	11
2.5.1	Pokojninsko in invalidsko zavarovanje .....	12
2.5.2	Zdravstveno zavarovanje .....	13
2.5.3	Zavarovanje za starševsko varstvo in družinske prejemke .....	14
2.5.4	Zavarovanje za primer brezposelnosti.....	15
2.6	Obračun plače na primeru.....	16
3	MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE .....	17
3.1	Motivacija.....	17
3.1.1	Vrste motivov .....	17
3.1.2	Motivacijske teorije.....	17
3.1.3	Motivacijski dejavniki.....	19
3.2	Nagrajevanje.....	20
4	TERJATVE.....	22
4.1	Vrste terjatev.....	22
4.2	Terjatve v SRS.....	23
4.3	Terjatve do kupcev.....	23
4.3.1	Ocena kreditne sposobnosti kupca .....	23
4.3.2	Boniteta kupca .....	24
4.3.3	Način poplačila terjatev .....	24
4.3.4	Izterjava terjatev do kupcev.....	25

4.3.5	Zavarovanje terjatev.....	26
5	PODJETJE.....	27
5.1	Predstavitev podjetja.....	27
5.2	Sistem plač v podjetju .....	28
5.2.1	Sedanji sistem plač v podjetju .....	28
5.2.2	Predlagani sistem plač v podjetju .....	28
5.2.3	Dela in naloge zaposlenih v prodaji.....	29
5.3	Prikaz predlaganega sistema plač v podjetju s pomočjo temeljnih računovodskih izkazov.....	30
5.3.1	Bilanca stanja.....	31
5.3.2	Izkaz poslovnega izida .....	33
5.3.3	Denarni tok iz poslovanja .....	34
6	ZAKLJUČEK .....	37
7	VIRI IN LITERATURA .....	38

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Velike spremembe v svetu vplivajo tudi na slovenska podjetja. Spreminjajo se pogoji poslovanja (spremembe zakonodaje, spremenjena sestava kupcev, spreminjanje želja kupcev ...), zato morajo neprestano iskati načine, kako ostati na trgu konkurenčni.

Za uspešno poslovanje celotnega poslovnega sistema odgovornost nosijo ljudje, zaposleni v njem. Od njihovega delovanja je odvisen obstoj, razvoj ali propad poslovnega sistema. Vsi pa vemo, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo le, če so za to tudi primerno plačani.

Uspešnost podjetij in organizacij je v veliki meri odvisna tudi od same motivacije v njih. Podjetja, ki vedo, kaj in na kako je treba vlagati v motivacijo zaposlenih, so vsekakor uspešnejša od tistih, ki se tega ne poslužujejo. Uspešne zaposlene bomo pridobili in zadržali z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem. Velikokrat slišimo, da je motiviran in zadovoljen zaposleni osnovni pogoj za uspešno in kakovostno opravljeno delo.

Vsako podjetje naj bi na osnovi ciljev oblikovalo svoj sistem motiviranja, ugotoviti morajo predvsem, kako in kdaj motivirati zaposlene. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost zaposlenih za delo, je lahko eden izmed največjih uspehov v organizaciji.

Zavedati pa se moramo, da so stroški plač zelo pomembna kategorija stroškov podjetja. Za konkurenčnost in dohodkovno uspešnost podjetja pa je zelo pomembno, da stroške plač kar najbolje obvladuje.

Pereč problem slovenskih podjetij je finančna nedisciplina. Zaradi neplačevanja imajo podjetja likvidnostne težave in nimajo sredstev za razvoj, ki je za sam obstoj nujno potreben.

## 1.2 OPREDELITEV CILJA IN NAMENA

V diplomski nalogi bomo oblikovali nov sistem plač, ki bo vseboval stimulatивно nagrajevanje za predstavljeno, neimenovano slovensko podjetje. Nagrajevanje bo temeljilo na uspešni izterjavi kratkoročnih terjatev do kupcev, ki so pereč problem slovenskih podjetij.



V diplomskem delu smo imeli možnost združiti svojo idejo in znanje, ki smo ga pridobili med študijem.

Na podlagi pridobljenega znanja in izkušenj smo sestavili nov način nagrajevanja zaposlencev v prodajnem oddelku.

Namen diplomske naloge je predstaviti, kako zmanjšati kratkoročne terjatve do kupcev, po drugi strani pa motivirati zaposlene, da bodo čim bolj kakovostno opravljali svoje delo.

Cilj diplomske naloge je prikazati rezultat uvedbe novega načina stimulativnega nagrajevanja zaposlenih.

### **1.3 NAČIN IN METODE DELA**

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili metodo zbiranja, metodo proučevanja in metodo analiziranja podatkov.

Na voljo smo imeli veliko literature in virov. S proučevanjem teh smo pridobili mnogo dodatnega znanja, ki smo ga uporabili pri pisanju.

Bilanca stanja, v nadaljevanju BS, in Izkaz poslovnega izida, v nadaljevanju IPI, sta izdelana na podlagi Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki določa Slovenske računovodske standarde (SRS), in Pravidnika o računovodstvu.

### **1.4 STRUKTURA POGLAVIJ**

V uvodu sta predstavljena problem ter opredelitev cilja in namena diplomskega dela. Opisani so tudi načini in metode dela, ki so bili uporabljeni pri pisanju.

V jedru diplomske naloge bomo predstavili ureditev plač v Sloveniji. Opisali bomo sestavo plače, dodatke k plači in povračila v zvezi z delom. Predstavljeni bodo tudi vsi prispevki za socialno varnost in dohodnina.

V drugem delu diplomske naloge bomo opisali motivacijo in nagrajevanje.

V tretjem delu bodo podrobneje predstavljene kratkoročne terjatve do kupcev, saj se te nanašajo na glavno temo diplomske naloge.

V četrtem delu bomo predstavili naše podjetje. Izdelali in predstavili bomo nov sistem plač v tem podjetju. Glavna razlika med obstoječim in novim sistemom plač bo nagrajevanje zaposlenih v prodaji. Nagrajevanje bo v novem sistemu zajeto v variabilnem delu plače. Za lažje razumevanje in predstavbo bomo rezultate te novosti prikazali s pomočjo BS, IPI in denarnih tokov. Primerjali bomo stanje pred uvedbo sistema za nagrajevanje in po njem.

Dodan je seznam literature in virov.

## 2 PLAČE

### 2.1 OPREDELITEV IN SESTAVA PLAČ

Plače so v Republiki Sloveniji urejene z zakoni, kolektivnimi pogodbami in pogodbami o zaposlitvi.

Politiko plač urejajo naslednji zakoni:

- Zakon o prispevkih za socialno varnost (1996), v nadaljevanju ZPSV: ureja obračunavanje in plačevanje ter stopnje prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, obvezno zdravstveno zavarovanje, porodniško varstvo in zaposlovanje ter sistem družinskih prejemkov (Uradni list, 1996, št. 5, 1. člen). Prispevke za socialno varnost bomo podrobno obravnavali v nadaljevanju diplomske naloge.
- Zakon o delovnih razmerjih (2002), v nadaljevanju ZDR: veljati je začel januarja 2003. Ureja delovna razmerja, sklenjena s pogodbo o zaposlitvi med dvema subjektoma, delojemalcem in delodajalcem. Ureja vse pravice in dolžnosti obeh strank v delovnem razmerju, eno izmed teh je tudi plača (Predpisi s področja delovnega prava in socialne varnosti, str. 29).
- Zakon o dohodnini (2006), v nadaljevanju Zdoh-2: veljati je začel januarja 2007. Ureja davek od dohodkov fizičnih oseb. Dohodnino bomo podrobno obravnavali v nadaljevanju diplomske naloge.
- Zakon o kolektivnih pogodbah (2006), v nadaljevanju ZKoIP: ureja stranke, vsebino, postopek sklenitve kolektivne pogodbe, obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov ter evidenco in objavo kolektivnih pogodb (Predpisi s področja delovnega prava in socialne varnosti, str. 133). Kolektivno pogodbo sklepajo sindikati v imenu delojemalcev in posamezni delodajalci ali združenja delodajalcev. Poznamo več vrst kolektivnih pogodb, najpomembnejše so kolektivne pogodbe za dejavnosti (panožne kolektivna pogodba).

Plačilo za opravljeno delo je sestavljeno iz plače, ki mora biti v denarni obliki, in v valuti, ki je veljavna v Republiki Sloveniji. Pri osnovni mesečni plači moramo upoštevati zakonsko določen minimalni znesek osnovne plače oziroma minimalni znesek določen s kolektivno pogodbo. Mesečna plača se izplačuje za obdobje enega meseca, po zakonu pa sme delodajalec izplačevati plačo v krajših plačilnih obdobjih. Po ZDR (2002) morajo delodajalci, če imajo eno plačilno obdobje, delojemalcem izplačati plačo najpozneje do 18. v mesecu za pretekli mesec. Na podlagi ZDR (2002) zaposlencem pripadajo tudi drugi osebni prejemki; to so regres za letni dopust, jubilejna nagrada, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč.

Plača je sestavljena iz:

- Osnovne plače

Ta je določena v pogodbi o zaposlitvi. Znesek mora biti vedno bruto znesek. Pri osnovni plači morajo delodajalci upoštevati zahtevnost opravljenega dela, vrednost postavke na enoto opravljenega dela ali vrednost točke.

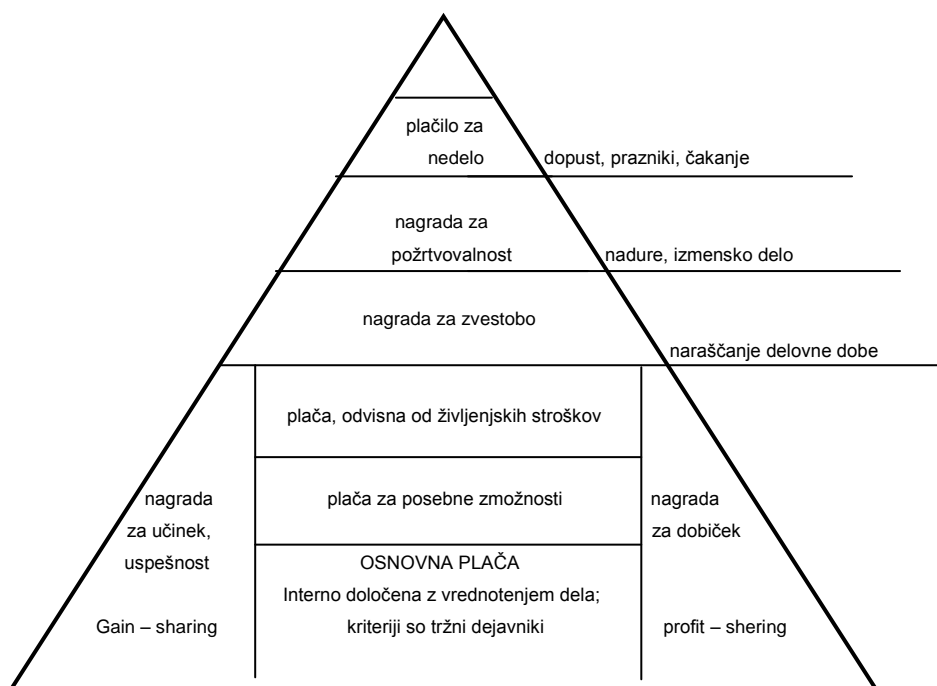
- Plače za delovno uspešnost

Delodajalci morajo upoštevati gospodarnost, kakovost in obseg opravljenega dela, za katerega je delojemalec sklenil delovno razmerje.

➤ **Dodatkov k plači**

Dodatki so določeni za posebne pogoje dela.

- **Dodatek za delovno dobo:** po 129. členu ZDR (2002) je ta dodatek zakonsko priznan, zaposlencem pripada za vsako izpolnjeno leto delavne dobe 0,5 % od osnovne plače.
- **Dodatek za nočno delo:** po 149. členu ZDR (2002) se upošteva za delo med 23. in 6. uro naslednjega dne ali med 22. in 7. uro naslednjega dne, če ima delodajalec določeno nočno izmeno (mag. Nataša Štalcer, 2009, str. 538). Dodatek za nočno delo določajo kolektivne pogodbe in znaša med 30 in 60 odstotkov osnove (najpogosteje 50 odstotkov). Dodatek se obračunava le za čas, ko je zaposlenec delal v pogojih, v katerih mu pripada dodatek (npr. če delavec začne delati ob 16. uri in dela do 24. ure, mu dodatek pripada le za čas med 23. in 24. uro).
- **Dodatek za nadurno delo:** vsako delo, ki ga zaposlenec opravi prek svojega dogovorjenega pogodbenega delavnega časa, je nadurno delo. Zaposlenec mora po ZDR (2002) opravljati nadurno delo v naslednjih pogojih: če to delodajalec zahteva, če delodajalec poda odredbo o nadurnem delu v pisni obliki, upoštevati morajo zakonsko predpisano število nadur (8 ur na teden, 20 ur na mesec in največ 170 ur na leto).
- **Dodatek za delo ob nedeljah, za delo ob praznikih in dela prostih dneh po zakonu ...**



Slika 1: Struktura plač v podjetju (Vir: dr. Bogdan Lipičnik; Ravnanje z ljudmi pri delu, str. 208)

Pri obračunavanju plač moramo razumeti tri izraze:

- kosmata ali bruto plača: to je osnovna plača opravljenega dela, povečana za ustrezní količnik kakovosti in gospodarnosti;
- čista ali neto plača: dobimo jo po odbitku davkov in prispevkov od kosmate ali bruto plače in
- izplačana plača: je vsota čiste ali neto plače ter zneska pribitkov (povračilo stroškov prevoza na delo in z dela ter nadomestilo za prehrano med delom), in odbitkov za razne administrativne prepovedi (posojila, preživnine ...).

## 2.2 POVRAČILA V ZVEZI Z DELOM

Delodajalec mora zaposlencu pri plači povrniti tudi stroškov v zvezi z delom. Mednje spadajo:

- Povračilo za prehrano med delom

Povračila stroškov za prehrano med delom se ne všteta v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja za vsak dan, ko je delojemalec na delu prisoten štiri ure ali več do višine 6,12 €. Če je delojemalec na delu prisoten deset ur ali več, se za ta dan poleg povračila stroškov za prehrano med delom v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja ne všteta povračila stroškov za prehrano med delom do višine 0,76 € za vsako dopolnjeno uro prisotnosti na delu po osmih urah prisotnosti na delu (mag. Metka Cerar, 2009/10, str. 30).

- Povračilo za prevoz na in z dela

Povračila stroškov za prevoz na delo in z dela se ne všteta v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja do višine stroškov javnega prevoza od prebivališču najbližjega postajališča do mesta opravljanja dela, če je mesto opravljanja dela vsaj en kilometer oddaljeno od delojemalčevega prebivališča.

Če delojemalec iz določenih razlogov ne more uporabljati javnega prevoza, se v davčno osnovo ne všteta povračilo stroškov prevoza do višine 0,18 € za vsak polni kilometer razdalje med običajnim prebivališčem in mestom opravljanja dela (mag. Metka Cerar, 2009/10, str. 30).

- Povračilo za ločeno življenje

Nadomestila za ločeno življenje se ne všteta v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja delojemalca, ki opravlja delo zunaj kraja, kjer živi s svojo družino, in zato zaradi službenih potreb v času delovnih obveznosti prebiva ločeno od svoje družine do višine 334 € na mesec (mag. Metka Cerar, 2009/10, str. 32).

- Terenski dodatek

Terenskega dodatka oziroma povračila stroškov za delo na terenu se ne všteta v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja, če je izplačan delojemalcu, ki najmanj dva dneva zaporedoma dela in prenočuje zunaj kraja svojega običajnega prebivališča ter zunaj kraja sedeža in delodajalca.

Če delodajalec zagotovi prehrano in prenočevanje, se delojemalcu v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja ne všteta terenski dodatek do višine 4,49 € na dan.

Če delodajalec ne zagotovi prehrane in prenočevanja, se delojemalcu v davčno osnovo ne všteta povračila stroškov za delo na terenu do višin in pod pogoji, ki so določeni za dnevnic in prenočevanje na službenem potovanju (mag. Metka Cerar, 2009/10, str. 31–32).

- Povračila za službeno potovanje

Pri obračunu stroškov na podlagi potnega naloga gre v skladu s SRS 14 za obračun storitev delavca, ki je v delovnem razmerju pri delodajalcu, ki ga je napotil na službeno pot. V skladu s 37. členom Zakona o dohodnini (ZDoh-2) sodijo namreč povračila stroškov iz delovnega razmerja med dohodke iz delovnega razmerja, ki pa so plačila dohodnine prosta, če so izplačana v skladu z Uredbo o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja, ki določa maksimalno višino povračil stroškov, ki se ne všttevajo v davčno osnovo dohodkov iz delovnega razmerja davčnega zavezanca. Uredba določa povračila stroškov prehrane, dnevnice, prevoza na delo in z dela, terenskega dodatka, solidarnosti ipd.

Pri službenem potovanju v Sloveniji se v davčno osnovo davčnega zavezanca ne šteje:

- dnevnic do višine 21,39 €, če traja službeno potovanje nad 12 do 24 ur,
- dnevnic do višine 10,68 €, če traja službeno potovanje v Sloveniji nad 8 do 12 ur,
- dnevnic do višine 7,45 €, če traja službeno potovanje v Sloveniji nad 6 do 8 ur.

Pri povračilu potnih stroškov na službenem potovanju je delojemalec upravičen do povračila:

- potnih stroškov z javnimi prevoznimi sredstvi, če to dokaže z računi,
- plačila kilometrine v znesku 0,37 €, če za službeno pot uporablja lastno prevozno sredstvo v skladu z napotitvijo delodajalca po potnem nalogu in
- stroškov v zvezi z nastalo službeno potjo (plačila letaliških in drugih taks, parkirnine, mostnine ipd.).

## 2.3 RAZVRŠČANJE STROŠKOV DELA PO SRS 2006

Slovenski računovodski standard 15, v nadaljevanju SRS 15, govori o zaslužkih zaposlencev. To so vse oblike plačil, ki jih podjetja dajejo zaposlencem za opravljeno delo. Ta plačila obravnava kot stroške dela ali kot deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega izida. Z zaslužki so lahko povezane tudi določene dajatve, ki povečujejo strošek podjetja ali deleže zaposlencev v razširjenem dobičku (SRS 2006, 15).

Stroški dela po SRS 15 so:

- plače, ki pripadajo zaposlencem v kosmatem znesku,
- nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlencem za obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni podjetje,
- dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlencem ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem,
- odpravnine, ki pripadajo zaposlencem, ko nehajo delati v podjetju ter
- dajatve, ki se dodatno obračunavajo od zgoraj naštetih postavk, ki bremenijo izplačevalca (SRS 2006, 15).

Po SRS 15 se stroški dela lahko zadržujejo v vrednosti nedokončane proizvodnje in zalog proizvodov, preden se pojavijo med poslovnimi odhodki in vplivajo na poslovni izid obračunskega obdobja.

Stroški povračil zaposlencev so lahko stroški plač ali pa stroški storitev.

Povračila zaposlencem se priznavajo na podlagi listin, ki dokazujejo opravljeno delo zaposlenca. Obračunajo se skladno z zakoni, kolektivno pogodbo, splošnim aktom podjetja ali pogodbo o zaposlitvi.

Obveznost za plače se izkazuje kot obveznost do posameznih zaposlencev v znesku kosmatih plač in kot obveznosti za dajatve, ki se obračunavajo glede na znesek kosmatih plač in niso njihov sestavni del (SRS 2006, 15).

## 2.4 DOHODNINA

Dohodnina je davek od dohodkov fizičnih oseb. Prvi zakon o dohodnini je bil sprejet decembra 1990, veljati pa je začel januarja 1991. Sedaj veljavni zakon je bil sprejet leta 2007.

Zavezanec za dohodnino je vsaka fizična oseba:

- ki plačuje akontacijo dohodnine od dohodka,
- rezident v Republiki Sloveniji z dohodki v Sloveniji in zunaj nje ter
- nerezident v Republiki Sloveniji z dohodki v Sloveniji.

Dohodnina je zelo pomemben davek, saj je bremenitev za večino aktivnega prebivalstva.

Z dohodnino se po zakonu obdavčujejo:

- dohodek iz zaposlitve (ker je ta povezan s temo diplomske naloge, ga bomo podrobno predstavili),
- dohodek iz dejavnosti,
- dohodek iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti,
- dohodek iz oddajanja premoženja v najem in iz prenosa premoženjske pravice,
- dohodek iz kapitala in
- drugi dohodki.

Akontacijo dohodnine plačujemo ob izplačilu posameznega dohodka. Za zaposlene plačilo akontacije dohodnine največkrat izvede kar plačnik davka, delodajalec od plače. Vsaka med letom plačana akontacija dohodnine se odšteje od odmerjene dohodnine na letni ravni od dohodka. Dohodnino na letni ravni izračuna davčni organ, ki tudi določa dohodninsko lestvico za vsako leto posebej.

Če znaša neto mesečna davčna osnova v €		Znaša dohodnina v €	
nad	do		
	627,42		16 %
627,42	1.254,83	100,39	+ 27 % nad 627,42
1.254,83		269,79	+ 41 % nad 1.254,83

*Preglednica 1: Stopnje dohodnine pri plači za leto 2010 (Vir: Davčna uprava)*

### 2.4.1 Dohodek iz zaposlitve

Dohodek iz zaposlitve je vsak dohodek iz pogodbenega razmerja.

Med dohodke iz zaposlitve štejemo:

- dohodek iz delovnega razmerja in
- dohodek iz drugega pogodbenega razmerja.

Po Zdoh-2 so dohodki iz delovnega razmerja:

- plača, nadomestilo plače in morebitna druga plačila za opravljeno delo,
- regres za letni dopust,
- dohodek na podlagi udeležbe pri dobičku, prejet iz delovnega razmerja,
- boniteta,
- jubilejna nagrada,
- odpravnina ob upokojitvi,
- solidarnostna pomoč,
- povračilo stroškov v zvezi z delom,
- povračilo stroškov v zvezi s službenimi potovanji,
- dohodek iz naslova prenehanja pogodbe iz zaposlitve,
- dohodek, prejet za vodenje poslovnega subjekta na podlagi poslovnega razmerja, dohodek izvoljenih ali imenovanih nosilcev funkcij v organih oblasti,
- avtorski honorar iz delovnega razmerja,
- dohodek za opravljeno malo delo,
- nadomestila iz naslova obveznega socialnega zavarovanja ter
- pokojnina in drug dogodek iz naslova obveznega, obveznega dodatnega ter prostovoljnega dodatnega pokojninskega in invalidskega zavarovanja.

Določeni dohodki iz delovnega razmerja so po Zdoh-2 neobdavčeni, če jih delodajalec izplača do višine, ki je predpisana. Mednje sodijo:

- povračilo stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na in z dela ter stroški, povezani s službenimi potovanji,
- jubilejna nagrada,
- solidarnostna pomoč,
- odpravnina ob upokojitvi in odpravnina zaradi prenehanja delovnega razmerja,
- premija za prostovoljno dodatno pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- plačilo vajencem, dijakom in študentom za obvezno praktično delo ter
- nadomestila za uporabo lastnih sredstev, orodja, naprav in predmetov (razen osebnih vozil).

Če znesek naštetih dohodkov presega neobdavčeni znesek, se presežek prišteje v davčno osnovo za odmero dohodnine.

Med dohodke iz drugega pogodbenega razmerja se šteje vsak dohodek iz pogodbenega razmerja, ki ni delovno razmerje, npr. delo prek študentske napotnice, avtorskega honorarja, podjemne pogodbe, dohodek verskih delavcev. Davčna osnova je bruto dohodek, zmanjšan za 10-odstotne normirane stroške. Od davčne osnove se akontacija dohodnine plača v višini 25 odstotkov.



### 2.4.2 Boniteta

Boniteta je vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delodajalec zagotovi delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu v zvezi z zaposlitvijo. Za boniteto se šteje zlasti uporaba osebnega vozila za zasebne namene, nastanitev, posojila po ugodnejši obrestni meri, popust pri prodaji blaga in storitev, izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana, zavarovalne premije, darila, podelitev pravice do nakupa delnic (mag. Metka Cerar, 2009/10, str. 14).

Po ZDoh-2 se med bonitete ne štejejo:

- ugodnosti manjših vrednosti (uporaba prostorov za oddih in rekreacijo, pogostitev ob praznovanju itd.),
- plačila za izobraževanje delojemalca, ki je v zvezi s poslovanjem delodajalca,
- plačila za zdravstvene preglede, ki jih mora delodajalec zagotoviti na podlagi zakona,
- uporaba parkirnega prostora ter uporaba računalniške in telekomunikacijske opreme,
- darilo, ki ga delodajalec decembru podari delojemalčevemu otroku, staremu do 15 let, če ne presega 42 € in
- ugodnosti iz delovnega razmerja do zneska 13 €, če se ne zagotavljajo redno ali pogosto.

### 2.4.3 Davčne olajšave

Davčni zavezanci lahko letno davčno osnovo za odmero dohodnine znižajo z davčnimi olajšavami največ do višine pozitivne davčne osnove, kar pomeni, da je letna davčna osnova nič, če je znesek davčnih olajšav višji kot je letna davčna osnova (mag. Metka Cerar, 2009/10, str. 24).

Delodajalec jih mora upoštevati pri obračunu plač. Delavec pa jih lahko uveljavlja enkrat na leto pri obračunu dohodnine.

Po Zdoh-2 so olajšave razdeljene na:

- Splošne: te se prizna vsakemu rezidentu, razen če drugi zanj ne uveljavlja posebne olajšave. Od osnovne plače mora delodajalec odšteti splošno olajšavo in to je osnova za obračun dohodnine.

Če znaša mesečni bruto dohodek iz delovnega razmerja v €		Znaša splošna olajšava v €
nad	do	
	850,00	510,00
850,00	983,33	345,64
983,33		258,35

*Preglednica 2: Stopnje splošne olajšave za leto 2010 (Vir: Davčna uprava)*

- Osebne: mednje sodijo invalidska, seniorska in posebna olajšava za zavezance, ki prejemajo pokojnino iz obveznega invalidskega zavarovanja ali

priznavalnino po zakonu o republiških priznavalninah in zakonu o uresničevanju javnega interesa na področju kulture ali invalidnino po predpisih.

Namen	Letna olajšava v €	Mesečna olajšava v €
invalidu s 100-odstotno telesno okvaro	16.575,94	1.381,33
po dopolnjenem 65. letu starosti	1.334,18	111,18

*Preglednica 3: Stopnje osebne olajšave za leto 2010 (Vir: Davčna uprava)*

- Posebne osebne: pod določenimi pogoji se priznava samozaposlenim v kulturi, samostojnim novinarjem in samostojnim poklicnim športnikom ter študentska olajšava. Za rezidenta, ki se izobražuje in ima status dijaka ali študenta, znaša 3.051,35 €.
- Posebne: olajšava za vzdrževane družinske člane.

Olajšava	Letna olajšava v €	Mesečna olajšava v €
Za prvega vzdrževanega otroka	2.287,48	190,62
Za vzdrževanega otroka, ki potrebuje posebno nego in varstvo	8.288,52	690,71
Za drugega vzdrževanega otroka	2.486,78	207,23
Za tretjega vzdrževanega otroka	4.147,58	345,63
Za četrtega vzdrževanega otroka	5.808,39	484,03
Za petega vzdrževanega otroka	7.469,19	622,43

*Preglednica 4: Stopnje posebne olajšave za leto 2010 (Vir: Davčna uprava)*

- Olajšave za rezidente držav članic EU oziroma EGP.
- Olajšava za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje do 2.604,54 € na leto.

## 2.5 PRISPEVKI ZA SOCIALNO VARNOST

Prispevke za socialno varnost plačujejo zaposleni, zavarovanci, delodajalci, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, Republiški zavod za zaposlovanje in drugi zavezanci skladno z zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, zakonom o družinskih prejemkih ter zakonom o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (F. Žibert, Osnove ekonomike, str. 145).

Prispevki za obvezno socialno varnost v Sloveniji so naslednji:

- prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- prispevki za obvezno zdravstveno zavarovanje,
- prispevki za starševsko varstvo in
- prispevki za zaposlovanje.

Osnove za plačevanje vseh prispevkov za socialno varnost so:

- bruto plače in nadomestila,
- drugi prejemki iz delovnega razmerja,

- povračila stroškov v zvezi z delom, če presegajo zneske po uredbi vlade,
- stimulacije in bonitete od osnove, ugotovljene po zakonu,
- jubilejne nagrade, odpravnine in solidarnostne pomoči, če presegajo zneske po uredbi vlade ter
- regres za letni dopust, če presega 70 % povprečne plače predpreteklega mesca zaposlenih v Sloveniji.

Prispevke za socialno varnost kot davčni odtegljaj plačuje deloma delodajalec in deloma delojemalec ob izplačilu mesečne plače. Osnova je bruto plača. Stopnje pa so prikazane v spodnji preglednici.

<b>Prispevki za socialno varnost</b>	<b>Iz plač – delojemalci</b>	<b>Na plače – delodajalci</b>
Prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	15,50 %	8,85 %
Prispevki za obvezno zdravstveno zavarovanje	6,36 %	6,56 %
Prispevki za starševsko varstvo	0,10 %	0,10 %
Prispevki za zaposlovanje	0,14 %	0,06 %
Prispevek za zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni		0,53 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>22,10 %</b>	<b>16,10 %</b>

*Preglednica 5: Stopnje prispevkov iz plač in na plače (Vir: Lasten)*

### 2.5.1 Pokojninsko in invalidsko zavarovanje

Z zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, v nadaljevanju ZPIZ-1, se ureja sistem obveznega zavarovanja na podlagi medgeneracijske solidarnosti. Osnovni cilj je sedanjim generacijam zavarovancev zagotoviti ekonomsko znosno breme dajatev in hkrati bodočim generacijam upokojencev zagotoviti prejetje pokojnin.

Po ZPIZ-1 sistem pokojninskega in invalidskega zavarovanja obsega:

- obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje na podlagi medgeneracijske solidarnosti,
- obvezna in prostovoljna dodatna pokojninska in invalidska zavarovanja,
- pokojninsko in invalidsko zavarovanje na podlagi osebnih pokojninskih varčevalnih računov.

Z obveznim zavarovanjem se zagotavljajo:

a) pravica do pokojnine:

- starostna pokojnina,
- invalidska pokojnina,
- vdovska pokojnina,
- družinska pokojnina,
- delna pokojnina;

b) pravica iz invalidskega zavarovanja:

- pravica do poklicne rehabilitacije,
  - pravica do nadomestila za invalidnost,
  - pravica do premestitve in dela s krajšim delovnim časom od polnega,
  - pravica do drugih nadomestil iz invalidskega zavarovanja,
  - pravica do povrnitve potnih stroškov;
- c) dodatne pravice:
- pravica do dodatka za pomoč in postrežbo,
  - pravica do invalidnine,
  - varstveni dodatek k pokojnini;
- d) druge pravice:
- odpravnina,
  - oskrbnina,
  - pravica do letnega dodatka.

S tem zakonom pa se za državljane RS nad 65. letom starosti ureja tudi pravica do državne pokojnine (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Predpisi s področja delovnega prava in socialne varnosti, str. 571–750).

Pereč problem v Sloveniji je primanjkljaj Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje RS (pokojninska blagajna). Število upokojencev se iz leta v leto vse bolj približa številu delovno aktivnih prebivalcev. Zaradi negativnih demografskih sprememb so tudi pokojnine vse nižje.

Zato vlada RS pripravlja spremembe na področju pokojninske zakonodaje. Nekateri predlogi so:

- zavarovanci pridobijo pravico do starostne pokojnine pri starosti 65 let – moški in 63 let – ženske, vendar le, če so dopolnili najmanj 15 let zavarovalne dobe,
- stimulacija za odlaganje upokojitve,
- sprememba pokojninske osnove,
- spremembe pri pokojninski dobi ...

Leto	Število zavarovancev na enega upokojenca
2000	1,80
2003	1,70
2005	1,67
2008	1,71
2009	1,66

*Preglednica 6: Razmerje med zavarovanci in upokojenci iz obveznega pokojninskega zavarovanja (Vir: ZPIZ)*

## 2.5.2 Zdravstveno zavarovanje

Obseg obveznega zdravstvenega zavarovanja določa Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, v nadaljevanju ZZVZZ. Po omenjenem zakonu je nosilec obveznega zavarovanja Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Zdravstveno zavarovanje je po zakonu:

➤ Obvezno

Namen obveznega zdravstvenega zavarovanja je zagotoviti zavarovancem minimalni obseg pravic zavarovanja, vsem pod enakimi pogoji.

Obvezno zavarovanje obsega:

- zavarovanje za primer bolezni in poškodbe zunaj dela in
- zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni.

Prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje plačujejo deloma delodajalci in deloma delojemalci ob izplačilu mesečne plače.

➤ Prostovoljno

Prostovoljno zdravstveno zavarovanje pa je skrb posameznika za njegovo zdravje in njegova izbira o plačevanju dodatnega prispevka.

Po ZZVZZ se z obveznim zdravstvenim zavarovanjem zavarovancem zagotavlja:

- plačilo zdravstvenih storitev,
- nadomestilo plače med začasno zadržanostjo z dela,
- pogrebina in posmrtnina ter
- povračilo potnih stroškov v zvezi z uveljavljanjem zdravstvenih storitev.

Z obveznim zdravstvenim zavarovanjem je plačilo nekaterih zdravstvenih storitev zavarovanim osebam zagotovljeno v celoti, za preostala zdravljenja pa krije Zavod za zdravstveno zavarovanje delne stroške. V okviru obveznega zdravstvenega zavarovanja pa so všteti tudi stroški rehabilitacije (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, Predpisi s področja delovnega prava in socialne varnosti, str. 751–803).

### 2.5.3 Zavarovanje za starševsko varstvo in družinske prejemke

Zavarovanje za starševsko varstvo in družinske prejemke ureja Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, v nadaljevanju ZSDP. Prispevki se vplačujejo v proračun Republike Slovenije.

Pravice iz tega zavarovanja so:

- a) starševski dopust:
  - porodniški dopust,
  - očetovski dopust,
  - dopust za nego in varstvo otroka,
  - posvojiteljski dopust;
- b) starševsko nadomestilo:
  - porodniško nadomestilo,
  - očetovsko nadomestilo,
  - nadomestilo za nego in varstvo otroka,
  - posvojiteljsko nadomestilo;
- c) pravice iz naslova krajšega delovnega časa:
  - eden izmed staršev, ki neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti ter
  - eden izmed staršev, ki neguje in varuje težje gibalno oviranega otroka ali zmerno ali težje duševno prizadetega otroka tudi po tretjem letu starosti, vendar ne dlje kot do 18. leta.

Krajši delavni čas mora obsegati najmanj polovično tedensko delovno obveznost.

Starši ali druge osebe imajo pravico do vseh pravic zavarovanj le, če so zavarovani po Zakonu za starševsko varstvo in družinskih prejemkih.

Družinski prejemki po tem zakonu so denarni prejemki, ki obsegajo:

- starševski dodatek,
- pomoč ob rojstvu otroka,
- otroški dodatek,
- dodatek za veliko družino,
- dodatek za nego otroka in
- delno plačilo za izgubljeni dohodek.

Družinski prejemki se z indeksom rasti cen življenjskih potrebščin usklajujejo enkrat na leto. (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, Predpisi s področja delovnega prava in socialne varnosti, str. 403–441).

#### **2.5.4 Zavarovanje za primer brezposelnosti**

Zavarovanje je urejeno v Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, v nadaljevanju ZZZPB.

Delavci v delovnem razmerju se za primer brezposelnosti obvezno zavarujejo.

Po zakonu se lahko za primer brezposelnosti zavarujejo tudi:

- samostojni podjetniki, lastniki gospodarskih družb, če niso zavarovani na drugi podlagi,
- slovenski državljani v delovnem razmerju z delodajalcem v tujini, ki po vrnitvi v domovino ne morejo uveljavljati pravic za primer brezposelnosti na drugi podlagi in
- zakonci slovenskih državljanov, zaposlenih v tujini, če so bili pred odhodom v tujino v delovnem razmerju.

Temeljna pravica brezposelne osebe je vključitev v programe aktivne politike zaposlovanja z namenom povečanja zaposlitvenih možnosti. Politiko zaposlovanja pa sprejema Državni zbor RS na predlog Vlade RS.

Pravica iz zavarovanja za primer brezposelnosti po zakonu so:

- denarno nadomestilo,
- povračilo prevoznih in selitvenih stroškov in
- pravica do zdravstvenega varstva ter pravica do pokojninskega in invalidskega zavarovanja (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, Predpisi s področja delovnega prava in socialne varnosti, str. 443–490).

## 2.6 OBRAČUN PLAČE NA PRIMERU

Obračun plač se opravi na podlagi notranjih knjigovodskih listin, ki dokazujejo opravljeno delo. Naredili bomo obračun za zaposlenca, ki ima 1.000 € bruto plače (zaposlenec A) in za zaposlenca, ki ima 1.000 € bruto plače in 15 % stimulacije za uspešno izterjavo terjatve (zaposlenec B).

Osnovni podatki	Vrednost	Zaposlenec A	Zaposlenec B
Redno delo		1.000,00 €	1.000,00 €
Stimulacija (za uspešno izterjavo)	15 %	0 €	150,00 €
<b>SKUPAJ BRUTO – REDNO DELO</b>		<b>1.000,00 €</b>	<b>1.150,00 €</b>
<b>PRISPEVKI OD BRUTO PLAČE ZAPOSLENCA</b>	<b>22,10 %</b>	<b>221,00 €</b>	<b>254,15 €</b>
Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	15,50 %	155,00 €	178,25 €
Prispevek za zdravstveno zavarovanje	6,36 %	63,60 €	73,14 €
Prispevek za zaposlovanje	0,14 %	1,40 €	1,61 €
Prispevek za starševsko varstvo	0,10 %	1,00 €	1,15 €
<b>OSNOVA ZA IZRAČUN AKONTACIJE DOHODNINE</b>		<b>779,00 €</b>	<b>895,85 €</b>
Splošna olajšava	258,35 €	258,35 €	258,35 €
Osnova za dohodnino, zmanjšana za splošno olajšavo		520,65 €	637,50 €
<b>DOHODNINA – 1. razred</b>	<b>16 %</b>	<b>83,30 €</b>	
<b>DOHODNINA – 2. razred</b>	<b>100,90 € +27 % nad 627,42 €</b>		<b>103,62 €</b>
<b>IZRAČUN NETO PLAČE</b>			
<b>Bruto – redno delo</b>		<b>1.000,00 €</b>	<b>1.150,00 €</b>
– Prispevki za socialno varnost		221,00 €	254,15 €
– Dohodnina		83,30 €	103,62 €
Neto izplačilo		695,70 €	792,23 €
– Odbitki		0,00 €	0,00 €
+ Prevoz na delo za 22 dni, 20km/dan	0,18 €/km	79,20 €	79,2 €
+ Prehrana za 22 dni	6,12 €/dan	134,64 €	134,64 €
<b>IZPLAČANA PLAČA</b>		<b>909,54 €</b>	<b>1.006,07 €</b>
<b>PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO DELODAJALCA</b>	<b>16,10 %</b>	<b>161,00 €</b>	<b>185,15 €</b>
Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje	8,85 %	88,50 €	101,78 €
Prispevek za zdravstveno zavarovanje	6,56 %	65,60 €	75,44 €
Prispevek za zaposlovanje	0,06 %	0,60 €	0,69 €
Prispevek za poškodbe pri delu	0,53 %	5,30 €	6,10 €
Prispevek za starševsko varstvo	0,10 %	1,00 €	1,15 €
<b>SKUPAJ STROŠEK V BREME DELODAJALCA</b>		<b>1.374,84 €</b>	<b>1.548,99 €</b>

Preglednica 7: Izračun plače (Vir: Lastni)

## 3 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE

### 3.1 MOTIVACIJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Za uspešno organizacijo je pomembno, da so zaposleni v podjetju visoko motivirani za delo. Visoko motivirani ljudje bodo v organizaciji pri delu uspešnejši, produktivnejši in delo bo kvalitetnejše opravljeno (Villa, 1994, 108).

O motivaciji obstaja veliko knjig, veliko je bilo že napisanega. Kaj je to, kako priti do nje, kako motivirati sebe, druge ... Vsa raziskovanja na področju motivacije kažejo, da za visoko motiviranje ljudi ni univerzalnega recepta. Sposobno vodstvo mora v vsakem primeru posebej določiti kako ukrepati, za kar je potrebno dobro poznavanje različnih metod, razumevanje zaposlenih in trenutne situacije (Vila, 1994, 114).

**Motivacija:** beseda izvira iz latinščine (motus = gibanje), označuje prizadevanja posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja, ob sočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb (Povše, Pesrl, 2008/09, 56).

**Motivatorji** so razni dejavniki, ki izvirajo iz motivacije in povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Mednje sodijo: dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje itd. (Možina et. al., 2002, str. 813).

#### 3.1.1 Vrste motivov

Poznamo več vrst motivov, in sicer:

1. **Glede na glavno vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju,** ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki omogočajo človeku, da preživi. Lahko so biološki ali socialni. Sekundarni pa so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni.
2. **Glede na nastanek** ločimo motive na prirojene in pridobljene. Prirojene so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki jih človek v življenju pridobi.
3. **Glede na razširjenost med ljudmi** ločimo univerzalne in regionalne motive. Univerzalni motivi so tisti, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, regionalni pa motivi posameznika in vse bolj individualni.

#### 3.1.2 Motivacijske teorije

Povezavo med delom in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom pojasnjujejo motivacijske teorije različnih avtorjev. V strokovni literaturi lahko najdemo številne, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na



vprašanje, zakaj človek dela oziroma od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno (Lipičnik, Možina, 1993, str. 41).

V nadaljevanju bomo na kratko opisali Maslowovo teorijo, Herzbergovo teorijo, Frommovo teorijo, Vroomovo teorijo in McGregorjevo teorijo x in y.

- Abraham Maslow v svoji teoriji potreb razlaga, da obstaja pet človekovih potreb po naslednjem hierarhičnem vrstnem redu:

1. Fiziološke potrebe

So osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel; npr. lakota, žeja, potreba po spolnosti, spanje, minimalna plača.

2. Potrebe po varnosti

So potrebe kot je varnost zaposlitve, svoboda posameznika, stabilnost eksistence.

3. Potrebe po pripadnosti oziroma socialne potrebe

Človek čuti potrebo po prijateljstvu, pripadnosti raznim skupinam, po ljubezni itd.

4. Potrebe po spoštovanju oziroma veljavi

Vsak posameznik želi dokazovati svoje sposobnosti, bori se za položaj v družbi, za napredovanje, nagrade, profesionalno priznanje itd.

5. Potrebe po samopotrjevanju

Človek želi razvijati svoje sposobnosti in talent.

Maslow navaja, da človekove potrebe nastajajo po naštetem zaporedju. Potrebe, ki so zadovoljene, ne motivirajo več. Ko so zadovoljene potrebe na nižji ravni, človeka motivirajo potrebe višje ravni. Ko pa zadovolji potrebe na vrhu lestvice, spet pade na dno.

S pomočjo te motivacijske teorije vodilni delavci v podjetju vedo, na kaj so v določenem trenutku določeni ljudje občutljivi.

- Herzberg v svoji teoriji razlaga, da so karakteristike zadovoljstva pri delu ena vrsta karakteristik, medtem ko so karakteristike nezadovoljstva povsem druge vrste. Delavec ima dve vrsti neodvisnih potreb, ki povsem različno vplivajo na obnašanje posameznikov. Eno so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druge pa izvirajo neposredno iz dela.

1. Higieniki

So dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, vendar ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Mednje dejavnike spadajo denar, položaj, varnost, politika, delovni nadzor, delovne razmere in organizacija.

2. Motivatorji

So potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela in direktno spodbujajo ljudi k delu. Sem sodijo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, odgovornost, osebni razvoj, strokovno usposabljanje in zanimivo delo.

S pomočjo te motivacijske teorije pa lahko vodilni delavci v podjetju takoj izvedo, kaj morajo v podjetju povečati. Če je podjetje polno nezadovoljstva, povečajo higienike, če pa želijo povečati učinkovitost, pa povečajo motivatorje.

- Erich Fromm je s svojo teorijo skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do zaključka, da ljudje delajo iz dveh razlogov:

1. Ljudje delajo zato, da bi nekaj imeli, torej so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin.

2. Ljudje delajo, ker bi radi nekaj bili. Gre torej za željo po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi in podobno.

Navedena razloga se med seboj ne izključujeta. Nekateri ljudje se bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Če ugotovimo, h kateri strani se posameznik nagiba, lahko zanj lažje izberemo primerno orodje za motiviranje. Delavci, ki bi radi nekaj imeli, naj bodo nagrajeni materialno, medtem ko naj bodo tisti, ki bi radi nekaj bili, nagrajeni z napredovanjem.

- Vroomova teorija pričakovanj je ena izmed najbolj uporabnih motivacijskih teorij.

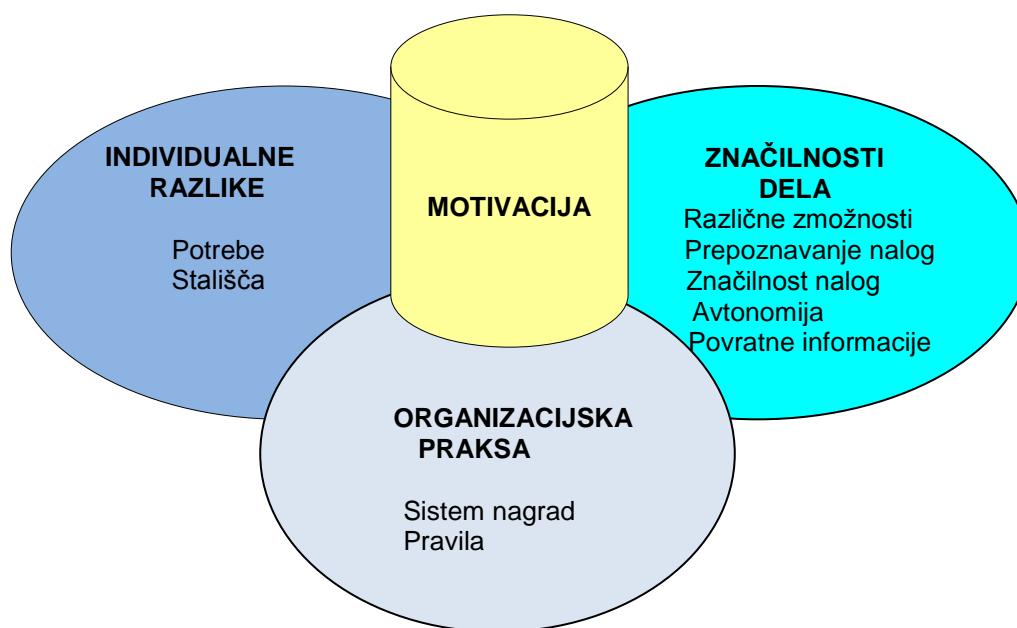
Glede na teorijo pričakovanja naj bi ljudje izbrali tisto aktivnost, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji, ki so rezultat motivacije. Za motiviranost za doseg cilja morajo biti izpolnjeni trije pogoji. Cilj mora imeti pozitivno valenco (vrednost), da si bodo ljudje sploh prizadevali za uspešno izvršitev naloge. Odločitev glede izvršitve določene naloge je odvisna tudi od ocene verjetnosti za njeno uspešno izvršitev oziroma pričakovanja uspešne izvršitve. Če človek že vnaprej ve, da kljub dobri izpolnitvi naloge ne bo dobil ustrezne nagrade, za nalogo ne bo motiviran. Poleg tega mora biti prisotna instrumentalnost, kar pomeni zaznavanje povezanosti med doseženim enega cilja z doseženim drugega cilja. To stanje nastopi, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zaradi tega, da bi lahko dosegel drugega, zanj še pomembnejšega.

- McGregor je najprej razvil teorijo X, v kateri je trdil, da so vsi ljudje leni in da jih je treba k delu prisiliti. Nato je razvil teorijo Y, v kateri pa nasprotno trdi, da so ljudje pridni in da delajo z zadovoljstvom.

### 3.1.3 Motivacijski dejavniki

Na motivacijo vpliva vrsta dejavnikov. Lipičnik jih razdeljuje v tri skupine:

1. Individualne razlike: ljudje se med seboj razlikujemo po osebnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd. Vodstvo mora to upoštevati in poiskati tiste motive v zaposlencu, ki ga vodijo k boljšem in učinkovitejšem delu. Pri enih je to plača, pri drugih varnost zaposlitve ali novi izzivi.
2. Lastnosti dela: določajo posamezno dimenzijo dela. Opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
3. Organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. S tem so določene ugodnosti in nagrade, ki motivirajo delavce, vendar le če temeljijo na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator.



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Vir: dr. Bogdan Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, str. 162)

### 3.2 NAGRAJEVANJE

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191).

Tavčar pravi, da je nagrajevanje sorazmerno enostavno v zelo majhnih podjetjih (kjer menedžer sproti in neposredno ureja stvari z vsakim sodelavcem), v večjih in razvejenih organizacijah pa je nagrajevanje, ki naj bi bilo pravično in spodbudno, zelo kompleksno in zahtevno področje (Tavčar, 2000, str. 137).

Sestavine sistema nagrajevanja so lahko (Lipičnik, 1998, str. 191,192):

- **Procesi merjenja**

Najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. V merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije.

- **Motiviranje**

Gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade.

- **Dodatki**

So predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Ponavadi se dodajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji.

- **Sistemi nagrad**

Sistemi nagrajevanja morajo pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote delovati sinhronizirano.

- Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja

Namenjeni so varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistem ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Nagrajevanje zaposlenih je razdeljeno na dva načina:

- Finančno nagrajevanje: osnovna in variabilna plača, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila.
- Nefinančno nagrajevanje: pohvale, možnost napredovanja, odgovornost, možnost soodločanja ...

V diplomski nalogi bomo pri izdelavi novega sistema plač za podjetje uvedli finančno nagrajevanje. Po novem sistemu bo zaposlenec imel osnovno plačo (po pogodbi o zaposlitvi) in variabilni del plače. Variabilni del plače bo vseboval stimulatívno nagrajevanje, ki bo nagrada zaposlencu za uspešno izterjavo terjatev do kupcev. Mesečno stimulacijo bomo obračunavali na podlagi lestvice.

## 4 TERJATVE

Terjatve predstavljajo pravico od določenih poslovnih partnerjev zahtevati plačilo dolga, dobavo blaga ali opravljeno storitev. Med poslovne terjatve štejemo tudi terjatve, povezane s finančnimi prihodki, terjatve iz prodaje opredmetenih osnovnih sredstev in terjatve iz prodaje neopredmetenih dolgoročnih sredstev.

Poslovne terjatve se v bilanci stanja izkazujejo med gibljivimi sredstvi. Terjatve vseh vrst se izkazujejo v zneskih, ki izhajajo iz ustreznih listin. Listine, ki dokazujejo terjatve so predvsem fakture, bremepisi in pogodbe.

### 4.1 VRSTE TERJATEV

Terjatve lahko ločimo na:

- Terjatve do kupcev

To so terjatve, povezane s prodanimi proizvodi, trgovskim blagom ter opravljenimi storitvami in prodanimi opredmetenimi osnovnimi sredstvi. V nadaljevanju diplomske naloge jih bomo podrobno obravnavali.

- Terjatve do dobaviteljev

Te predstavljajo dobaviteljem dane avanse za opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva, zaloge blaga in še neopravljene storitve. Med te terjatve pa sodijo tudi dane varščine in preplačila dobaviteljem.

- Terjatve do zaposlencev

So zaposlencem dani predujmi in odškodninske obremenitve.

- Terjatve do financerjev

Pojavljajo se v zvezi z nevplačanim, v plačilo zapadlim vpisanim kapitalom, terjatvami do uporabnikov finančnih naložb in v zvezi z njimi obračunanimi obrestmi in deleži v čistem dobičku.

- Terjatve do udeležencev pri razporejanju poslovnega izida

To so terjatve do države, in sicer iz plačanih davkov ali pa do tistih, ki so dolžni prispevati k poravnavi izgube.

- Terjatve do drugih financerjev prodanih proizvodov in opravljenih storitev:

To so predvsem terjatve do države v zvezi z zasluženimi državnimi podporami.

- Terjatve do države

To so terjatve v zvezi z vstopnim davkom na dodano vrednost.

Terjatve pa lahko ločimo tudi glede na zapadlost v plačilo, in sicer na:

- Kratkoročne poslovne terjatve

To so terjatve, ki zapadejo v plačilo v roku enega leta.

- Dolgoročne terjatve

To so terjatve, ki zapadejo v plačilo v roku, daljšem od enega leta (Hočevar, 2008, str.1).

Terjatve ločimo tudi na tiste, ki se nanašajo na partnerje v državi, in na tiste, ki se nanašajo na partnerje v tujini. Obravnavati jih moramo posebej, ker je treba pri terjatvah za tuje partnerje pri sestavljanju skupinskih računovodskih izkazov zneske v domači valuti preračunati v zneske ustrezne tuje valute in nasprotno.

## 4.2 TERJATVE V SRS

Terjatve podrobneje obravnava Slovenski računovodski standard 5, v nadaljevanju SRS 5.

Po SRS 5 so terjatve na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravljeno storitev.

Uporablja se pri knjigovodskem razvidovanju, obračunavanju in razkrivanju tako kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih terjativah.

SRS 5 obsega:

- razvrščanje terjatev,
- pripoznavanje in odpravljanje pripoznanj terjatev,
- začetno računovodsko merjenje terjatev,
- prevrednotovanje terjatev,
- uskupinjevanje terjatev in
- razkrivanje terjatev (SRS 5).

## 4.3 TERJATVE DO KUPCEV

Terjatev do kupca podjetja nastane pri prodaji blaga ali storitve na odloženo plačilo. Pojavljajo se toliko časa, dokler kupci terjatev na poravnajo. Lahko se tudi zmanjšajo, če jim dobavitelj odobri popust. Odprte terjatve do kupcev so pomemben element, ki vpliva na likvidnost podjetja.

### 4.3.1 Ocena kreditne sposobnosti kupca

Pri prodaji na kredit je zelo pomembna ocena kreditne sposobnosti podjetja in določitev ravni tveganja. Podjetje mora, če prodaja na kredit, določiti višino kredita, torej, katera vrednost terjatev je lahko do določenega kupca odprta. Za določitev kreditnega limita obstajajo različne metode.

Prodaja na kredit kupcu predstavlja dodatno vrednost, za prodajalca pa le dodatne stroške:

- Stroške financiranja

Kupcu je s prodajo na kredit omogočeno brezobrestno financiranje.

- Administrativne stroške

Prodajalcu so povzročeni zaradi nadzora nad takšno prodajo (stroški kreditnega oddelka). Ti stroški so samo stroški prodajalca, kupcu pa ne prinesejo dodatne vrednosti.

- Oportunitetne stroške

Velik del sredstev predstavljajo ravno terjatve do kupcev, njihova vrednost je odvisna od hitrosti obračanja in ustvarjanja dobička. Sredstev, ki so vezana v terjativah podjetja, ne morejo porabiti za poslovanje, kar pomeni izgubljeno priložnost, saj se na drugi strani dodatno zadolžujejo.

- Stroške neizterljivih terjatev

Prodajalec je zaradi neizterljive terjatve prisiljen prodati več kot prej, s pogojem, da je terjatev poravnana na dan zapadlosti, da lahko pokrije stroške, ki jih je imel s proizvodnjo blaga ali storitve neizterljive terjatve.

Podjetja so prisiljena prodajati na kredit zaradi konkurence na trgu. Ocena kreditne sposobnosti in finančna analiza kupca sta zelo pomembni. Brez njiju najboljše metode izterjave ne bodo učinkovite.

Sedanja kreditna politika zahteva maksimalno prodajo ob še sprejemljivi ravni odpisanih oziroma neizterljivih terjatev, ali bolje, ob še sprejemljivi ravni stroškov prodaje na odprt račun. Prodaja na odprt račun pomeni prodajo z odloženim rokom plačila.

Možno je doseči tudi nasprotno, in sicer minimalno raven neizterljivih terjatev s prodajo kupcem z odlično kreditno sposobnostjo, vendar je pričakovati visoke stroške izgubljene prodaje. Veliko dobičkonosnost in prodajo ponavadi dosežemo z ustreznim odstotkom prodaje kupcem z najvišjo stopnjo tveganja. Kreditna politika je del celostne politike podjetja, ki naj bi bila usmerjena v povečanje neto sedanje vrednosti podjetja (mag. Tatjana Selan, 2004, str.9).

#### 4.3.2 Boniteta kupca

Vsakemu bodočemu kupcu moramo pred začetkom poslovanja preveriti boniteto. S tem preverimo kupčevo finančno stanje in preprečimo nastanek sporne terjatve. Na podlagi zbranih informacij lahko od bodočega kupca zahtevamo zavarovanje bodočih terjatev.

Bodoče kupce lahko preučimo na različne načine:

- Analiza petih kreditnih C-jev:
  - značaj kupca (character),
  - sposobnost plačila (capacity),
  - kapital oziroma finančna moč (capital),
  - zavarovanje (collateral) in
  - pogoji poslovanja (conditions).
- Analiza finančnih poročil

Ta analiza temelji na preučevanju kupčevih računovodskih izkazov. Glavni so bilanca stanja, poslovni izid in denarni tok podjetja.

- Bonitetna poročila

Ta poročila izdelujejo bonitetne hiše (največja na svetu je Dum & Bradstreet), ki se profesionalno ukvarjajo z oceno kreditnega tveganja podjetij. Ta poročila so zelo draga, vendar so izvedena strokovno in so pri nepoznavanju razmer na določenem trgu zelo priporočljiva.

- Informacije kupcev, dobaviteljev, bank, literature

Pri tej analizi moramo upoštevati vse informacije, ki jih trenutno imamo, oziroma jih lahko pridobimo prek notranjih in zunanjih virov.

#### 4.3.3 Način poplačila terjatev

Imamo dve vrsti poplačil terjatev:

- Redna plačila

Pri tej vrsti poplačil so terjatve plačane z denarnim prilivom na upnikov bančni račun.

- Drugi načini poplačila

Ta poplačila terjatev se izvedejo na pobudo prodajalca, kupca ali tretje osebe.

Prodajalci največkrat izberejo ta način poplačila terjatve zaradi likvidnostnih težav kupcev. Ti načini so:

- Pobot ali kompenzacija

To je način poravnavanja obveznosti brez prenosa denarnih sredstev. Pobotajo in kompenzirajo se medsebojne terjatve in obveznosti med dvema ali več osebami.

- Cesija ali odstop terjatve s pogodbo

To je pogodba, s katero upnik prenese svojo terjatev na novega upnika. Pogodbene stranke so cedent – trenutni upnik, cesus – dolžnik in cesionar – prevzemnik, novi upnik. Tukaj ni potrebno dolžnikovo sodelovanje oziroma njegova privolitev. Mora pa biti s strani trenutnega upnika obveščen o poslu.

- Faktoring ali odkup terjatev

Factoring običajno ponujajo banke ali podjetja, ki so specializirana za take posle. To je odkup nezapadle, v poslu imenovane zdrave terjatve proti plačilu. Pogodba za odkup terjatve je pravni temelj za cesijo. Faktor (banka ali specializirano podjetje) odkupi terjatev proti nadomestilu, prodajalec – odstopnik, pa v krajšem časovnem obdobju pridobi finančna sredstva. S faktoringom pridobljena finančna sredstva so zmanjšana za provizijo kupcu te terjatve.

- Nakazilo ali asignacija

Z asignacijo oziroma nakazilom se med tremi pravnimi osebami vzpostavi obligacijsko razmerje za poravnavanje dveh terjatev oziroma obveznosti. Z nakazilom pooblašča ena oseba – nakazovalec – asignant drugo osebo – asignatarja, da na njen račun določeni tretji osebi nekaj izpolni prejemniku nakazila – asignatarju. Tega pa pooblašča, da v svojem imenu sprejme to izpolnitev. Pri tej vrsti poplačil ne gre za prenos terjatev oziroma obveznosti, temveč gre samo za pooblastilo in izvedbo nakazila.

#### 4.3.4 Izterjava terjatev do kupcev

Plačilna nedisciplina je v Sloveniji pereč problem. Z njo se srečuje večina podjetij. Podjetja se lahko izognejo terjatvi prek roba zapadlosti s:

- pogostimi kontakti s kupci, pri čemer jih sproti seznanjajo s stanjem odprtih terjatev do njih,
- stalno komunikacijo med prodajnim in kreditnim oddelkom v podjetju prodajalca.

V praksi se srečujemo z dvema vrstama izterjave:

- ustna izterjava: telefonski klic ali obisk pri kupcu,
- pisna izterjava: opomin, odprte postavke, faks, e-pošta. Vsebina je odvisna od tega, ali kupca opominjamo prvič ali pa to počnemo že dalj časa.

Katero metodo bomo uporabljali, je odvisno od števila kupcev in vrednosti njihovih terjatev. Najbolje bi bilo, če bi vsakega kupca lahko obiskali, vendar v praksi to največkrat ni mogoče.

Pri izterjavi je zelo pomembno, da si že v začetku določimo plan izterjave, koliko denarja bomo v enem obdobju izterjali. Lahko uporabljamo plan izterjave:



- vrednostno od kupca do kupca ali
- kazalnik obračanja terjatev do kupcev oziroma D.S.O (Days Sales Outstanding). S pomočjo kazalnika izvemo, v kolikšnem času (dnevih) izterjamo svoj dolg do kupca. Če ima kupec plačilni rok 20 dni od datuma izdaje računa in D.S.O 66 dni to pomeni, da je kupec imel 46 dni brezplačnega kreditiranja. Vse to financiranje pa podjetja še dodatno stane. Znižani kazalnik D.S.O vpliva na obratni kapital in dobičkonosnost. Izračunamo ga lahko za preteklo ali prihodnje obdobje.

Običajno izterjavo do kupcev izvajajo v računovodskem oddelku. V našem primeru bomo prenesli izterjavo terjatev do kupcev na zaposlene v prodajnem oddelku. Ti namreč kupce najboljše poznajo in so z njimi stalno v stiku. Ob sodelovanju s finančno-računovodsko službo in s pomočjo dobrega informacijskega sistema (v nadaljevanju IS), bodo sproti spremljali odprto stanje terjatev. Posel s kupci bo za njih končan šele ob dospelju denarja na račun (transakcijski račun, v nadaljevanju TRR) prodajalca, po plačilu kupca za dobavo blago ali opravljeno storitev. Za uspešno dokončan posel bodo prodajalci nagrajeni.

#### 4.3.5 Zavarovanje terjatev

Podjetje se mora pred prodajo odločiti, ali bo blago prodalo na odprt račun ali pa bo terjatev zavarovalo z eno izmed možnosti zavarovanja. Neplačilu terjatve se podjetja lahko izognejo pri poslovanju s plačilom vnaprej (predplačilo – avans).

Možnosti zavarovanja so:

- Zavarovanje pri Slovenski izvozni in razvojni banki, d. d. (v nadaljevanju SID). Ta v imenu Republike Slovenije zavaruje terjatve pred nekomercialnimi in komercialnimi riziki.
- Dokumentarni akreditiv

To vrsto zavarovanja izvajajo banke, in sicer za prodajalca in kupca. Zagotavlja gotovost in pravočasnost plačila za prodajalca in pravočasnost dobav, ustrezne kakovosti in količine blaga za kupca.

- Bančna garancija

Z izdajo bančne garancije se banka zavezuje, da bo v primeru, če nalogodajalec ne izpolni svojih pogodbenih obveznosti v dogovorjenem roku, plačala upravičencu garancijski znesek.

- Poroštvo

To je pogodba, sklenjena med upnikom in porokom. Porok se zaveže, da bo v primeru dolžnikove nesposobnosti plačila sam izpolnil njegovo obveznost. Porok lahko zavrača obveznost dokler ta ni ugotovljena. Upnik lahko pri poroštvu tvega, saj je lahko tudi porok plačilno nesposoben.

- Menica

To je vrednosti papir, ki se uporablja za zavarovanje ali plačilo obveznosti. Z izdajo menice se izdajatelj zaveže, da bo znesek, naveden na menici, plačal upniku na določeni način. Menica mora vsebovati vse menične elemente, drugače je nična. Poslovanje z menico določa Zakon o menici.

## 5 PODJETJE

### 5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Preučevano podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1989. Po velikosti sodi med mala podjetja. Sprva je bila dejavnost podjetja proizvodnja, prodaja in montaža sistemov za protivlomno zaščito objektov. Po prvih poslovnih uspehih ter po potrebah in povpraševanju na trgu pa so svoj program razširili na:

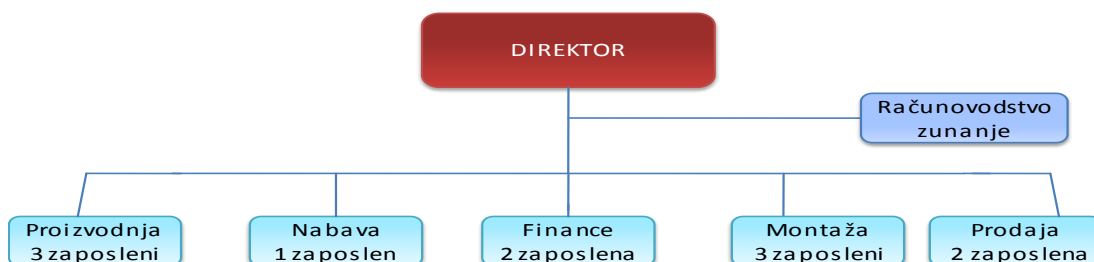
- protivlomni sistem,
- protipožarni sistem,
- sistem nadzora prehodov in registracijo delovnega časa,
- sistem za avtomatsko odpiranje garažnih in dvoriščnih vrat oziroma zapornic ter
- videonadzorni sistem.

Zaradi izredno hitrega razvoja in izpodrivanja klasičnih videonadzornih sistemov so se v podjetju odločili razviti svoj lastni digitalni videonadzorni sistem.

Podjetje svoje varnostne sisteme vgrajuje v nezahtevne objekte, kot so stanovanja, zasebne hiše, trgovinski in gostinski lokali ter zahtevnejše, kot so šole, poslovni in javni objekti. Nekaj sistemov ima celo v bankah, vojaških objektih in celo v objektu, ki je povezan s pridobivanjem in predelavo diamantov.

Od ustanovitve pa do danes so uspeli s sistemi opremiti več tisoč objektov v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Ukrajini in Rusiji.

Podjetje ima 12 zaposlenih, ki so razporejeni po naslednji organizacijski strukturi.



Slika 3: Organizacijska struktura podjetja (Vir: Lastni)

V podjetju je, skupaj z direktorjem, redno zaposlenih 12 ljudi. Od tega so v proizvodnji zaposleni trije, v nabavi eden, v financah pa dva. Za prodajo skrbita prav tako dva, za samo montažo pa trije zaposleni. Za računovodstvo skrbi zunanji izvajalec.

Poslovni proces poteka vse od nakupa prvin poslovnega procesa, proizvodnega procesa, prodaje oziroma nastanka terjatev in njihovega poplačila.

Celotni poslovni proces vključuje prav vse zaposlene v podjetju. Vsak izmed njih pa ima svoje delo in naloge, ki jih mora kakovostno in pravočasno opraviti.

Da pa se ta proces uspešno zaključi, je nujno potrebno tudi dobro medsebojno sodelovanje prav vseh zaposlenih v podjetju.

## 5.2 SISTEM PLAČ V PODJETJU

### 5.2.1 Sedanji sistem plač v podjetju

Podjetje ima plače urejene s pogodbami o zaposlitvi. Plače so sestavljene iz:

- osnovne plače in
- dodatka za delovno dobo.

Delavci so prav tako upravičeni do izplačila povračila za prehrano med delom, povračila za prevoz na delo in z njega ter povračila kilometrine, če delavec za službene namene uporablja svoje zasebno vozilo.

Podjetje nima izdelanega sistema nagrajevanja oziroma stimuliranja zaposlenih.

### 5.2.2 Predlagani sistem plač v podjetju

V nadaljevanju diplomske naloge bomo za preučevano podjetje predstavili nov sistem plač, ki bo vseboval stimulacijo zaposlencev v prodaji. Osredotočili se bomo na sistem finančnega nagrajevanja. Oblikovali pa ga bomo tako, da bodo izpolnjeni cilji podjetja, ki naj bi jih zaposleni dosegali. Glavna sta predvsem dva cilja podjetja:

- doseganje načrtovanega prometa prodaje in
- mesečna finančna realizacija, kar pomeni, da bo imelo podjetje ugodnejši denarni tok. Svoje kratkoročne obveznosti bo iz prejemkov prodanega blaga in storitev sposobno pravočasno plačevati. Podjetje bo likvidno.

Plača bo po novem sistemu sestavljena iz:

- osnovne fiksne plače, določene s pogodbo o zaposlitvi,
- dodatka na delovno dobo in
- variabilnega dela plače kot nagrade za uspešno izterjavo terjatev do kupcev, ob predpostavki, da zaposlenec doseže mesečni plan prodaje.

Priporočila za delež variabilnega dela plače znašajo med 20 % in 25 % osnovne plače. V našem primeru ima prodajnik 1.000 € bruto osnovne plače. Tega se bomo v diplomski nalogi tudi držali in postavili maksimalno nagrajevanje v višini 20 %. Delovno uspešnost bomo ugotavljali vsak mesec, merili pa jo bomo po lestvici, ki jo predlagamo kot del novega sistema.

Zaposleni morajo biti pred uvedbo novega sistema plač v podjetju natančno seznanjeni s pogoji in cilji podjetja ter načinom nagrajevanja.

Izterjava v %	Stimulacija v %	Stimulacija v €	Skupni strošek delodajalca v €
100	20	200,00 €	1.393 €
80	15	150,00 €	1.335 €
60	10	100,00 €	1.277 €
40	5	50,00 €	1.219 €
20	0	0,00 €	1.161 €

*Preglednica 8: Lestvica stimuliranja glede na odstotek izterjave (Vir: Lastni)*

Lestvica stimuliranja zaposlenec v prodaji kaže, da bo zaposlenec v primeru 100-odstotne izterjave terjatev do kupcev pridobil 20-odstotno stimulacijo. V primeru 80-odstotne izterjave bo pridobil 15-odstotno stimulacijo, pri 60-odstotni izterjavi pa 10-odstotno stimulacijo. 100-odstotna izterjava pomeni, da je prodajnik zaključil vse svoje posle. Pomeni, da so kupci poravnali svoje obveznosti in nakazali denar na TRR prodajalca do roka njihove zapadlosti.

Strošek delodajalca bo pri 100-odstotni izterjavi za 232 € večji, kot če stimulacije ne bi obračunali. Višina stimulacije se spreminja glede na odstotek izterjave. Pri 20-odstotni izterjave pa se stimulacija ne obračuna.

V preglednici smo prikazali tudi skupni strošek delodajalca glede na višino izplačane stimulacije pri določeni osnovni plači 1.000 €. Ta se giblje od 1.393 € za izplačilo 20-odstotne stimulacije, pa tja do 1.219 € za najnižjo (5-odstotno) stimulacijo.

V novem sistemu plač izdelava zunanje računovodstvo rezultate o dejanski izterjavi in stanju odprtih terjatev do kupcev tretji delovni dan v mesecu za pretekli mesec, in sicer za vsakega prodajnika posebej. IS omogoča izpis, na katerem je promet za vsakega kupca posebej in kumulativni promet jasno razviden. Na podlagi tega izpisa in lestvice stimuliranja glede na odstotek izterjave določijo višino stimulacije. Računovodstvo posreduje te podatke v vednost direktorju podjetja in obema prodajnikoma. Njihova naloga je, da te podatke preverijo, potrdijo in vrnejo računovodstvu. Sam obračun plač ravno tako poteka v zunanjem računovodstvu. Ko prejmejo vse podatke, ki jih potrebujejo za obračun (dnevi prisotnosti na delu, letni dopust, bolniška odsotnost, izredni dopust, višina stimulacije ...), izdelajo obračun plač, in sicer najpozneje 5. delovni dan v mesecu za pretekli mesec. Plače so na TRR zaposlenih v celoti izplačane 10. delovni dan v mesecu.

### 5.2.3 Dela in naloge zaposlenih v prodaji

V podjetju sta v prodajnem oddelku zaposlena dva. Njune glavna naloga so prodaja blaga, proizvodov in storitev, po novem sistemu pa tudi izterjava terjatev do kupcev.

Pri svojem delu morata upoštevati želje in potrebe kupcev. Ob prejemu kupčevem naročilu morata najprej preveriti, ali je podjetje z njim že sodelovali, ali je z njim že sklenjena prodajna pogodba in na kakšen način poravnava svoje obveznosti. Pri prejemu naročila morata preveriti tudi:

- ali so zahteve kupca jasno navedene,
- ali so zelene količine blaga v skladišču in
- ali je v zelenem roku naročeno možno dobaviti oziroma izvesti.

Po vseh teh postopkih se naročilo potrdi. Nato se izda odpremnica, sledi pa priprava blaga za izdajo. Ob izdaji blaga ali izdelka se kupcu izstavi dobavnica in faktura.

Ker pa je obravnavano podjetje tudi storitveno, je treba ob sprejemu naročila storitve potrditev naročila posredovati zaposlenim v montažnem oddelku.

Po starem sistemu bi se tu naloge zaposlencev v prodajnem oddelku končale, po novem pa bosta morala v sodelovanju s finančno-računovodsko službo poskrbeti tudi za pravočasno plačilo kupca. Ob neplačilu kupca bosta morala začeti z izterjavo.

Izvajal bosta tedenski nadzor nad celotnimi terjatvami. V pomoč jima bo preglednica staranja terjatev do kupcev, ki bo razdeljena na zapadle in nezapadle terjatve. Zapadle pa bodo nadalje razdeljene na dneve zapadlosti (npr. do petnajst, trideset in šestdeset dni). Vsakega kupca posebej pa bosta spremljali tudi s pomočjo kontne kartice, to je izpisa računovodske službe, ki sproti evidentira vse terjatve in plačila po posameznem kupcu.

Dejanski postopki izterjave pa bodo:

- telefonska opozorila,
- pisni opomini,
- poslovni obisk prodajnika in
- sodna izvršba.

Ti postopki se bodo izvajali glede na to, ali gre za izterjavo fizične ali pravne osebe. Podjetjem se bo po potrebi ustavilo vse nadaljnje dobave blaga ali storitev.

### **5.3 PRIKAZ PREDLAGANEGA SISTEMA PLAČ V PODJETJU S POMOČJO TEMELJNIH RAČUNOVODSKIH IZKAZOV**

Za prikaz stanja bomo uporabili tri temeljne računovodske izkaze:

- bilanco stanja BS,
- izkaz poslovnega uspeha IPI in
- denarni tok.

Do večjih sprememb v BS in IPI ni prišlo, saj smo se v diplomski nalogi osredotočili le na uspešno izterjavo kratkoročnih terjatev do kupcev, na podlagi katere si zaposlenca v prodajnem oddelku pridobita stimulacijo.

Vidne spremembe pa so nastale pri denarnem toku. Na račun povečanja prilivov, se je ta občutno izboljšal.

Podjetje je leta 2010 doseglo načrtovan plan prodaje.

Prodajnika, ki sta v podjetju zaposlena, sta bila za uspešno opravljeno delo nagrajena v skladu z novim sistemom nagrajevanja v podjetju.

V spodnji preglednici je prikazana višina stimulacije za vsakega prodajnika po mesecih v letu 2010, izračunana za osnovi pravočasnih izterjav po novem sistemu nagrajevanja.

	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec
prodajnik 1	0 %	5 %	10 %	10 %	15 %	5 %	5 %	5 %	10 %	20 %	20 %	10 %
prodajnik 2	0 %	5 %	15 %	10 %	20 %	5 %	5 %	5 %	15 %	20 %	15 %	10 %

*Preglednica 9: Višina izplačane stimulacije prodajnikoma leta 2010 (Vir: Lastni)*

### 5.3.1 Bilanca stanja

Za BS smo uporabili podatke podjetja iz leta 2009, v katerem je imelo podjetje stari sistem plač. Izračun BS za leto 2010, v katerem smo uvedli novi sistem nagrajevanja za uspešno izterjavo, smo sestavili na podlagi nekaterih podatkov BS iz prejšnjega leta.

Prikazali pa smo spremembo stanja pri:

- sredstvih: kratkoročne poslovne terjatve, denarna sredstva in
- obveznostih do virov sredstev: dobiček in kratkoročne poslovne obveznosti.

Čistega dobička nismo izračunavali, ker v tem prikazu ni tako odvisen od višine stroškov dela in ni tako pomemben za prikaz uspešnosti novega sistema plač z nagrajevanjem v podjetju.

<b>BILANCA STANJA (zneski v €)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>3.794.088</b>	<b>3.794.320</b>
<b>A. Dolgoročna sredstva</b>	<b>1.083.576</b>	<b>1.083.576</b>
<i>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne AČR</i>	484	484
1. Neopredmetena sredstva	0	0
<i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>	1.083.092	1.083.092
1. zemljišča	0	0
2. zgradbe	834.190	834.190
3. oprema	248.902	248.902
<i>III. Naložbene nepremičnine</i>	0	0
<i>IV. Dolgoročne finančne naložbe</i>	0	0
<i>V. Dolgoročne poslovne terjatve</i>	0	0
<i>VI. Odložene terjatve za davek</i>	0	0
<b>B. Kratkoročna sredstva</b>	<b>2.445.462</b>	<b>2.445.694</b>
<i>I. Sredstva za prodajo</i>	0	0
<i>II. Zaloge</i>	410.010	412.796
<i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>	3.534	3.534
<i>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</i>	1.915.030	229.547
<i>V. Denarna sredstva</i>	116.888	1.799.817
<b>C. Kratkoročne AČR</b>	<b>265.050</b>	<b>265.050</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>3.794.088</b>	<b>3.794.320</b>
<b>A. Kapital</b>	<b>1.131.301</b>	<b>1.131.301</b>
<i>I. Vpoklicani kapital</i>	1.131.301	1.131.301
1. Osnovni kapital	1.131.301	1.131.301
<i>II. Kapitalske rezerve</i>	0	0
<i>III. Rezerve iz dobička</i>	0	0
<i>IV. Presežek iz prevrednotenja</i>	0	0
<i>V. Preneseni čisti poslovni izid</i>	0	0
<i>VI. Dobiček</i>	0	0
<b>B. Rezervacije in dolgoročne PČR</b>		
<b>C. Dolgoročne obveznosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>I. Dolgoročne finančne obveznosti</i>	0	0
<i>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</i>	0	0
<i>III. Odložene obveznosti za davek</i>	0	0
<b>Č. Kratkoročne obveznosti</b>	<b>2.662.787</b>	<b>2.663.019</b>
<i>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</i>	0	0
<i>II. Kratkoročne finančne obveznosti</i>	0	0
<i>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</i>	2.662.787	2.663.019
<b>D. Kratkoročne PČR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Preglednica 10: Bilanca stanja za leti 2009 in 2010 (Vir: Lastni)

Stanje kratkoročnih poslovnih terjatev se je leta 2010 v primerjavi z letom 2009, ko je znašalo 1.915.030 €, zmanjšalo na 229.547 €. Razlog za to je leta 2010 uveden novi sistem za nagrajevanje uspešne izterjave zaposlencev v prodajnem oddelku. Prodajnika sta bila zelo uspešna, kar je razvidno tudi iz stanja kratkoročnih poslovnih terjatev v BS.

Stanje denarnih sredstev se je povišalo za 1.682.929 €. Ta sprememba je rezultat uspešne izterjave kratkoročnih terjatev do kupcev. Prikaz je seveda rezultat teoretičnega prikaza. Vemo, da je BS izkaz trenutnega stanja na določen dan in da je stanje denarnih sredstev lahko drugačno od zgoraj prikazanega, kar pa ne zmanjšuje pomena pozitivnega učinka izterjave leta 2010.

Kratkoročne poslovne obveznosti so se povečale na račun obračunane stimulacije v višini 232 € za december 2010. Ta stimulacija je bila izplačana januarja 2011.

### 5.3.2 Izkaz poslovnega izida

Za IPI smo uporabili podatke podjetja iz leta 2009. IPI za leto 2010 smo sestavili na podlagi nekaterih podatkov iz predhodnega leta.

Spremembe so nastale pri:

- poslovnih odhodkih: razlika je nastala iz naslova povečanja stroškov dela za 2.786 € in
- dobičku pred davki: dobiček pred davki se je na račun povečanih odhodkov zmanjšal za 2.786 €.

IPI smo prikazali samo do dobička pred davki, ker je čisti dobiček po obdavčitvi manj odvisen od stimulacije, a neprimerno bolj od izračuna davčne osnove v davčni bilanci.

Dobiček pred davki se je leta 2010 zmanjšal za 2.786 €. Razlika izhaja iz naslova povečanja odhodkov iz poslovanja. Ti odhodki se nanašajo na višje stroške dela, ki so nastali v zvezi z nagrajevanjem. Vse to je razvidno iz preglednice 11.

Spodnja preglednica nam prikazuje višino stroškov dela za prodajnika po mesecih za leto 2009, ko je imelo podjetje še stari sistem plač, in za leto 2010, ko so se plače obračunavali po novem sistemu, ki upošteva nov sistem nagrajevanja glede na uspešno izterjavo. Stroški dela so izračunani na podlagi uspešne izterjave, kar je razvidno iz preglednice 9.

Višina stimulacije je leta 2010 znašala 2.786 €. Prodajnika sta prve rezultate uspešne izterjave dosegla že februarja, zato imata za 58,05 € večjo plačo kot januarja. Marca in aprila se je uspeh pri izterjavi le še izboljševal, zato je njuna plača višja. V maju sta bila oba zelo uspešna, plača prodajnika 1 je narasla na 1.335,15 €, plača prodajnika 2 pa na 1.393,20 €. V poletnih mesecih je uspešnost nekoliko padla. Najvišjo možno izplačano višino stimulacije sta oba prodajnika dosegla oktobra 2010.



Zneski so v €	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	septem.	oktober	november	december
prodajalec 1	1.161,00	1.219,05	1.277,10	1.277,10	1.335,15	1.219,05	1.219,05	1.219,05	1.277,10	1.393,20	1.393,20	1.277,10
prodajalec 2	1.161,00	1.219,05	1.335,15	1.277,10	1.393,20	1.219,05	1.219,05	1.219,05	1.335,15	1.393,20	1.335,15	1.277,10
Skupni str. 2010	2.322,00	2.438,10	2.612,25	2.554,20	2.728,35	2.438,10	2.438,10	2.438,10	2.612,25	2.786,40	2.728,35	2.554,20
Skupni str. 2009	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00	2.322,00

Preglednica 11: Višina stroškov dela za prodajnika za leti 2009 in 2010 po mesecih  
(Vir: Lastni)

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA (zneski so v €)	2009	2010
<b>A. SKUPNI PRIHODKI</b>	<b>7.258.682</b>	<b>7.258.682</b>
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	6.886.404	6.886.404
II. Finančni prihodki	294.078	294.078
III. Drugi prihodki	78.200	78.200
<b>B. SKUPNI ODHODKI</b>	<b>7.211.681</b>	<b>7.214.467</b>
I. Poslovni odhodki	6.939.477	6.942.263
1. Stroški blaga in materiala	5.318.168	5.318.168
2. Stroški storitev	425.717	425.717
3. Stroški dela	368.644	371.430
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	94.187	94.187
5. Drugi poslovni odhodki	732.761	732.761
II. Finančni odhodki	272.204	272.204
III. Drugi odhodki	0	0
<b>C. DOBIČEK PRED DAVKI</b>	<b>47.001</b>	<b>44.215</b>

Preglednica 12: Izkaz poslovnega izida za leti 2009 in 2010 (Vir: Lastni)

### 5.3.3 Denarni tok iz poslovanja

Izkaz denarnih tokov nam prikazuje denarne tokove v posameznem obdobju. Kaže nam prejemke, ki pomenijo takojšnje povečanje denarnih sredstev, na drugi strani pa izdatke, ki nam prikazujejo zmanjšanje denarnih sredstev. Razlika med prejemki in izdatki vpliva na spremembo denarnih sredstev podjetja.

Če so prejemki večji od izdatkov, se denarna sredstva povečajo, v nasprotnem primeru se ta zmanjšajo.

V našem primeru smo upoštevali zgolj prejemke in izdatke iz poslovanja, finančni in drugi prejemki ter izdatki pa niso upoštevani. Tako bomo lažje ponazorili gibanje denarnih sredstev pred uvedbo nagrajevanja zaposlenecv in po njej.

Denarni tok se v prvem mesecu poslovanja leta 2010 ni bistveno spremenil, kar je razvidno iz preglednice 14. Še vedno je bil negativen. Razlog je v tem, da smo naš prikaz začeli z nekim obdobjem, kjer pa je vpliv starega sistema plač še viden.

Rezultat nagrajevanja po novem sistemu plač je viden že v drugem mesecu leta 2010, v naslednjih mesecih pa se je še izboljševal. Julija in avgusta se je denarni tok v podjetju nekoliko poslabšal, vendar je bil še vedno boljši, kot v istem obdobju leta 2009, kar razberemo iz preglednici 13. V tem obdobju podjetje beleži sezonsko nihanje in padeč prodaje, zato je takšen rezultat mogoče pričakovati tudi v prihodnje.

V zadnji treh mesecih poslovnega leta 2010 so se prejemi iz poslovanja močno povečali.

To pomeni, da se je novi sistem plač z nagrajevanjem za izterjavo izkazal za zelo uspešnega. Razpoložljiva denarna sredstva so se povečala, stanje kratkoročnih terjatev na dan 31. 12. 2010 pa je znašalo le 229.547 €.

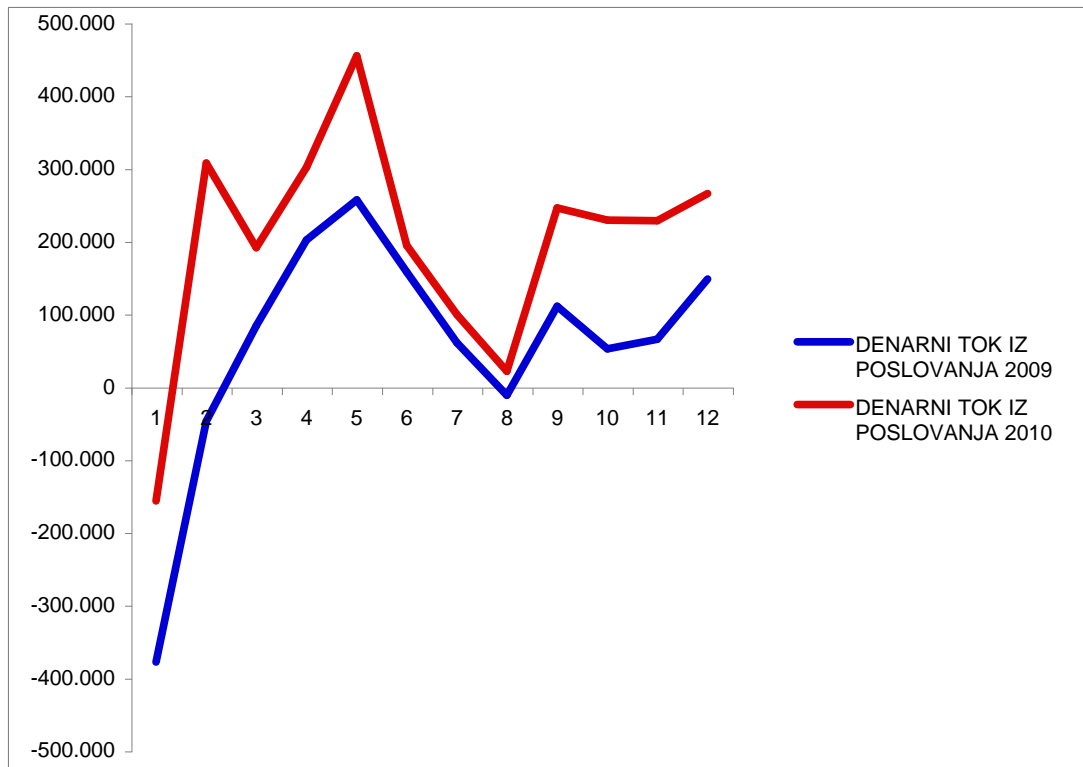
IZKAZ DENARNIH TOKOV ZA LETO 2009 (zneski so v €)	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec
DENARNI TOK IZ POSLOVANJA 2009	-377.650	-46.695	84.199	202.026	257.249	158.076	60.754	-11.115	110.917	52.469	65.560	148.294
Prejemki iz poslovanja	101.256	242.361	430.089	501.897	567.120	367.888	389.765	329.008	542.918	443.290	466.782	589.000
Izdatki iz poslovanja	478.906	289.056	345.890	299.871	309.871	209.812	329.011	340.123	432.001	390.821	401.222	440.706

Preglednica 13: Denarni tok iz poslovanja za leto 2009 (Vir: Lastni)

IZKAZ DENARNIH TOKOV ZA LETO 2010 (zneski so v €)	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec
DENARNI TOK IZ POSLOVANJA 2010	-56.199	307.942	191.431	302.173	455.335	194.749	99.614	21.670	246.356	229.321	228.527	265.862
Prejemki iz poslovanja	322.707	597.114	537.611	602.276	765.612	404.677	428.742	361.909	678.648	620.606	630.156	706.800
Izdatki iz poslovanja	478.906	289.172	346.180	300.103	310.277	209.928	329.127	340.239	432.291	391.285	401.628	440.938

Preglednica 14: Denarni tok iz poslovanja za leto 2010 (Vir: Lastni)

Gibanje denarnega toka smo ponazorili tudi s pomočjo grafa.



Graf 1: Gibanje denarnega toka za leti 2009 in 2010 po mesecih (Vir: Lastni)

## 6 ZAKLJUČEK

Uvedba novega sistema je rezultate prinesla že prve mesece poslovanja. Glede na uspešno izterjavo zapadlih terjatev, so se povečali prejemki iz poslovanja. Denarni tok se je tako začel izboljševati.

Izboljšanje denarnega toka predstavlja za podjetje več prostih denarnih sredstev. Z njimi lahko podjetje zmanjša svojo kratkoročno zadolženost ali pa investira v svojo rast. Podjetje bi lahko z vlaganjem denarnih sredstev v kratkoročne finančne naložbe povečalo prihodke iz naslova finančnih prihodkov (obresti od danih kratkoročnih posojil). Ob dobri likvidnosti si podjetje lahko zmanjša stroške financiranja, vendar tega v našem primeru ni bilo možno prikazati, ker nimamo natančnih podatkov o dolgoročnih finančnih obveznostih podjetja iz predhodnega leta.

Podjetje ima s prosto razpoložljivimi denarnimi sredstvi pri dogovorih z dobavitelji za nakup materiala odlično izhodišče za boljše pogoje. Z dobavitelji bi se lahko dogovorili, da bi ti na podlagi redne poravnave zapadlih obveznosti odobrili dodatne popuste. S tem bi si zmanjšali odhodke za nabavo materiala. Z izboljšanjem plačilne discipline bi lahko zmanjšali tudi kratkoročne obveznosti do dobaviteljev.

Namen predlaganega sistema nagrajevanja je motivirati zaposlene, doseči njihovo prizadevnost pri delu in povečati njihov trud, da bi bili rezultati posameznika in celotnega podjetja boljši. Kakovostno opravljeno delo poveča zadovoljstvo pri kupcih.

Za samega zaposlenega v prodajnem oddelku je rezultat uspešno zaključenega posla mesečni znesek stimulacije, ki je obračunan in izplačan pri mesečni plači. Novi sistem nagrajevanja se je izkazal za uspešnega, saj sta leta 2010 oba prodajnika dosegla dobre rezultate, podjetje pa je doseglo boljši likvidnostni rezultat.

Podjetje mora v prihodnosti svoje potenciale usmeriti tudi v povečanje prodaje. Še naprej si bo prizadevalo, da bo na trgu prepoznavno po kakovosti storitev in izdelkov, ki jih nudi. Ob tem bo treba veliko pozornosti posvečati tudi zaposlenim, saj se ne sme pozabiti dejstva, da je le zadovoljen delavec tudi dober delavec.

Cilj naše diplomske naloge, to je z uvedbo novega sistema plač z nagrajevanjem za izterjavo v podjetje zmanjšati kratkoročne terjatve do kupcev, se je izkazal za uspešnega. Podjetje zaradi neplačevanja kupcev nima več težav z likvidnostjo in tako lahko svoje obveznosti do dobaviteljev plačuje v dogovorjenem plačilnem roku.

## 7 VIRI IN LITERATURA

- Hočevar, M. idr. (1999). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Univerza Ljubljana Ekonomska fakulteta.
- Hočevar, M. idr. (2010). *Praktični vodič po računovodstvu*. Ljubljana: Tiskarna premiere.
- Lipičnik, B. idr. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, str. 126–473. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. idr. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
- *Predpisi s področja delavnega prava in socialne varnosti*. (2006). Ljubljana: GV Založba.
- Selan, T. (2004). *Ocena kreditne sposobnosti kupcev in uspešna izterjava*, str. 9–38. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Štalcer, N. (2008). *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem*, str. 533–598. Maribor: Založniško podjetje De VESTA.
- Tavčar, M. (2000). *Razsežnosti managementa*. Koper: Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, Visoka šola za management v Kopru.
- Turk, I. (1990). *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
- Villa, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*, str. 108–114. Kranj: MO.
- Zupan, N. (2011). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, str. 7–300. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žibert, F. (2007). *Osnove ekonomike*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede, Univerza Maribor.
- *Slovenski računovodski standardi* (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
- Povše, Peserl, T. (2008–2009). *Organizacija in management*. Kranj: Interno gradivo za višjo strokovno šolo, Program ekonomist B&B, izobraževanje in usposabljanje d. o. o.
- Cerar, M. (2009–2010). *Davki*. Kranj: *Interno gradivo za višjo strokovno šolo*, Program ekonomist B&B, izobraževanje in usposabljanje d. o. o.

- Povračila stroškov dela. <http://www.eracunovodstvo.org/>, dostopno 8. 11. 2010.
- Dohodninska lestvica za leto 2010. <http://www.durs.gov.si/>, dostopno 28. 4. 2011.
- Razmerje med zavarovanci in upokojenci iz obveznega pokojninskega zavarovanja. <http://www.zpiz.si/>, dostopno 18. 1. 2011.
- SRS 15. <http://www.racunovodja.com/>, dostopno 27. 9. 2010.

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Gibanje denarnega toka v letih 2009 in 2010 po mesecih (Vir: Lastni).....	36
-----------------------------------------------------------------------------------	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura plač v podjetju (Vir: dr. Bogdan Lipičnik; Ravnanje z ljudmi pri delu, str. 208) .....	5
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Vir: dr. Bogdan Lipičnik; Ravnanje z ljudmi pri delu, str. 162) .....	20
Slika 3: Organizacijska struktura podjetja (Vir: Lastni) .....	27

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Stopnje dohodnine pri plači za leto 2010 (Vir: Davčna uprava) .....	8
Preglednica 2: Stopnje splošne olajšave za leto 2010 (Vir: Davčna uprava).....	10
Preglednica 3: Stopnje osebne olajšave za leto 2010 (Vir: Davčna uprava) .....	11
Preglednica 4: Stopnje posebne olajšave za leto 2010 (Vir: Davčna uprava) .....	11
Preglednica 5: Stopnje prispevkov iz plač in na plače (Vir: Lastni) .....	12
Preglednica 6: Razmerje med zavarovanci in upokojenci iz obveznega pokojninskega zavarovanja (Vir: ZPIZ) .....	13
Preglednica 7: Izračun plače (Vir: Lastni) .....	16
Preglednica 8: Lestvica stimuliranja glede na odstotek izterjave (Vir: Lastni) .....	29
Preglednica 9: Višina izplačane stimulacije prodajnikoma leta 2010 (Vir: Lastni)....	31
Preglednica 10: Bilanca stanja za leti 2009 in 2010 (Vir: Lastni).....	32
Preglednica 11: Višina stroškov dela za prodajnika za leti 2009 in 2010 po mesecih (Vir: Lastni).....	34
Preglednica 12: Izkaz poslovnega izida za leti 2009 in 2010 (Vir: Lastni) .....	34
Preglednica 13: Denarni tok iz poslovanja za leto 2009 (Vir: Lastni).....	35
Preglednica 14: Denarni tok iz poslovanja za leto 2010 (Vir: Lastni).....	35

## KRATICE

BS:	Bilanca stanja
IPI:	Izkaz poslovnega izida
IS:	Informacijski sistem
PS:	Poslovni sistem
SRS:	Slovenski računovodski standardi
TRR:	Transakcijski račun
Zdoh-2:	Zakon o dohodnini
ZDR:	Zakon o delovnih razmerjih
ZkolP:	Zakon o kolektivnih pogodbah
ZPSV:	Zakon o prispevkih za socialno varnost
ZZVZZ:	Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju