

# MENADŽERSKI UGOVORI

---

Ivanišević, Filip Borna

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:596058>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-19**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENADŽERSKI UGOVORI**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Ratko Brnabić**

**Student:**

**Filip Borna Ivanišević**

**Split, kolovoz, 2018.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Problem i predmet istraživanja.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>4</b>
<b>2. TEORIJSKI DIO RADA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Položaj uprave društva .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Uprava u dioničkom društvu i društvu s ograničenom odgovornošću .....	5
2.1.2. Odnosi između organa društva kapitala .....	6
2.1.3. Statusno-pravne razlike uprave između dioničkog društva i društva s ograničenom odgovornošću.....	7
2.1.4. Razlike monističkog i dualističkog ustava korporativnog upravljanja .....	8
2.1.5. Povjerenje kao pretpostavka mandata.....	9
2.1.6. Samostalnost rada, ovlasti i odgovornosti članova uprave prema društvu .....	9
<b>2.2. Sklapanje menadžerskog ugovora .....</b>	<b>12</b>
2.2.1. Obilježja menadžerskog ugovora.....	12
2.2.2. Pregovaranje o menadžerskom ugovoru .....	12
2.2.3. Pregovaračka situacija .....	13
2.2.4. Potraga za pravim kandidatom.....	14
2.2.5. Priprema za pregovore .....	15
2.2.6. Pothvat, ciljevi i rizik .....	16
2.2.7. Vođenje razgovora.....	16
<b>2.3. Pitanja koja se uređuju menadžerskim ugovorom.....</b>	<b>18</b>
2.3.1. Sadržajni obuhvat menadžerskog ugovora .....	18
2.3.2. Radno-pravni status menadžera .....	18
2.3.3. Status, obveze, ovlaštenja i odgovornosti menadžera.....	19
2.3.4. Materijalna prava .....	19
2.3.5. Promjene i raskid ugovora .....	23
<b>2.4. Prestanak funkcije člana uprave.....</b>	<b>24</b>
2.4.1. Trajanje mandata i opoziv imenovanja .....	24
2.4.2. Opoziv imenovanja člana uprave dioničkog društva .....	24
2.4.3. Opoziv imenovanja izvršnog direktora .....	26
2.4.4. Opoziv imenovanja člana uprave društva s ograničenom odgovornošću.....	26

<b>3. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>28</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>29</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>30</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>31</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Pregovaranje o zapošljavanju članova uprave i sklapanje menadžerskih ugovora jedno je od najosjetljivijih i najvažnijih pitanja u poslovnom svijetu. Jednako je važno investitorima koji povjeravaju mandat za vođenje poslova društva kapitala kao i menadžeru koji vodi vlastitu karijeru. Investitori angažiranjem uprave odlučuju o sudbini vlastitog poslovnog poduhvata, a menadžeri kroz menadžerske ugovore upravljaju sudbinom svoje karijere i preuzimaju odgovornost nad poslovanjem tvrtke.

Menadžeri se javljaju već u srednjem vijeku kao vlasnici i upravitelji svojih obrta. U slučaju veće potražnje bili su prisiljeni zaposliti više radnika i tako nastaju manufakture kojima je bilo potrebno upravljati. Današnje moderne organizacije uvelike ovise o svojim menadžerima jer upravo oni ostvaruju ciljeve organizacije na kojima je ona zasnovana. Menadžeri svoju energiju, kreativnost i talent usmjeravaju u uspjeh poslovnog poduhvata, stoga je potrebno osmisliti valjani menadžerski ugovor.

Dok poduzetnici mogu donositi odluke na temelju osobne procjene, često rukovodeći se samo intuicijom jer ulažu vlastiti novac i preuzimaju rizik, menadžeri moraju profesionalno odgovorno procijeniti održivost danog poduzetničkog plana te odlučiti o osobnom angažmanu u njegovoj realizaciji. Stoga, Zakon o radu i Zakon o trgovačkim društvima izuzimaju članove uprave i izvršne direktore koji su članovi upravnih odbora iz sustava kolektivnih ugovora i prisilnih normi radnog prava te dozvoljavaju poslodavcima i nositeljima mandata da samostalno riješe uzajamni odnos upravljanja imovinom i poslovanjem društva kapitala.<sup>1</sup>

Menadžerski ugovori često su manjkavi i nedovoljno dobro razrađuju taj odnos. U pravilu suviše parafraziraju opća mjesta iz Zakona o trgovačkim društvima ili organizacijskih propisa dok su ciljevi mandata nedovoljno obuhvaćeni. Obzirom da Zakon o trgovačkim društvima sadrži odredbe koje su općenite, formativne naravi, a u nas još ne postoje čvrsti nacionalni standardi niti izgrađeno običajno pravo, u praksi se javlja cijeli niz problema oko zaključivanja menadžerskih ugovora.<sup>2</sup>

Predmet ovog završnog rada je pravna narav menadžerskog ugovora u odnosu uprave i društva.

---

<sup>1</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 17.

<sup>2</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 13. i 14.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj rada je ispitati u kojoj mjeri spomenuti ugovor utječe na zakonske dužnosti člana uprave društva.

## **1.3. Metode istraživanja**

Istraživanje je teorijsko i provodi se iz dostupne literature u obliku stručnih članaka, knjiga te Zakona o trgovačkim društvima, njegovih izmjena i dopuna.

U skladu s problemom, predmetom i postavljenim ciljevima istraživanja odabrane su uobičajene znanstveno-tehničke metode.

Najvažnije metode koje će se koristiti prilikom izrade rada su:

1. Metoda indukcije - na temelju pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu
2. Metoda dedukcije - iz općih stavova izvode pojedinačni stavovi
3. Analogija - polazi se od posebnog ili pojedinačnog i zaključuje na posebnom ili pojedinačnom po sličnosti
4. Usporedno-pravna metoda - u rješavanju slučaja, za koji nije izričito predviđeno pravno pravilo, primjenjuje pravno pravilo izričito predviđeno za neki bitno sličan slučaj

## **1.4. Struktura rada**

Završni rad sastoji se od uvoda, teorijskog dijela rada i zaključka.

U uvodnom dijelu rada opisani su problem i predmet završnog rada, navedeni cilj rada te korištene znanstvene metode te struktura rada.

U teorijskom dijelu rada obrađuju se položaj uprave društva, sklapanje menadžerskog ugovora, pitanja koja se uređuju menadžerskim ugovorom te prestanak funkcije člana uprave.

U zaključku je dan osvrt na cjelokupan rad te glavni rezultati i spoznaje.

## 2. TEORIJSKI DIO RADA

### 2.1. Položaj uprave društva

#### 2.1.1. Uprava u dioničkom društvu i društvu s ograničenom odgovornošću

Uprava je obvezni pravni organ svakog društva kapitala pa je zakonom o trgovačkim društvima određeno da se statutom društva kapitala ili društvenim ugovorom mora odrediti broj članova uprave, način na koji se imenuju i opozivaju te njihova prava i odgovornosti u vođenju poslova i zastupanja društva te raspolaganju imovinom. Svako društvo kapitala mora imati upravu to jest jednog člana direktora, čak i ako nema nijednog zaposlenog.

Zakon o trgovačkim društvima ne uređuje etičke standarde korporativnog upravljanja niti se miješa u komunikaciju između organa društva. Međutim, jasno definira ovlasti, procedure odlučivanja, prava i dužnosti članova društva, skupština, nadzornih odbora i uprave ili upravnih odbora kao organa društva.<sup>3</sup> Svako pravo povlači za sobom neku dužnost, a svaku ovlast slijedi odgovornost za poduzeto neovisno o podjeli uloga između organa u upravljanju i vođenju poslova društva. Zakon o trgovačkim društvima nastoji osigurati temeljna pravila igre u tržišnom gospodarstvu kako bi svi organi društva, a naročito uprava koja je zadužena za vođenje i zastupanje poduzeća, poštovali slovo zakona u donošenju poslovnih odluka.

Poduzetnički poduhvat nema pravni subjektivitet, nego se on ostvaruje kroz trgovačko društvo putem njegovih organa što znači da se društva kapitala legitimiraju u poslovnom i pravnom prometu posredovanjem članova uprave ili osoba ovlaštenih za zastupanje društva. Pri tome, važno je napomenuti da članom uprave može biti svaka fizička osoba koja je potpuno poslovna sposobna.<sup>4</sup> Osobe ovlaštene za zastupanje društva upisuju se u registar trgovačkog suda. Obzirom da zakon o trgovačkim društvima uglavnom propisuje minimum statusnih odredbi, poduzetnici imaju slobodu sami urediti sve pojedinosti vezane za imenovanje, sastav, rad i ostale elemente odnosa uprave i društva.

Poduzetnik može odabrati koji način upravljanja mu više odgovara pa tako ustrojiti korporativno upravljanje monistički ili dualistički. U monističkom ustroju upravljanje i nadzor su spojena funkcija koja se realizira putem upravnog odbora koji se sastoji od izvršnih i neizvršnih direktora. U dualističkom ustroju razdvojeni su na nadzorni odbor i upravu. Također, poduzetnik može osnovati dioničko društvo ili društvo s ograničenom odgovornošću koje

---

<sup>3</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 25.

<sup>4</sup> Zakon o trgovačkim društvima čl.239. st. 2. (pročišćeni tekst), NN br.110/15.

može, a i ne mora imati nadzorni odbor, ali kako god da poduzetnik odluči društvo mora imati organ koji će voditi poslove te zastupati društvo. Taj organ to jest uprava može ili ne mora imati više članova, članovi mogu biti dioničari ili slobodni profesionalci-menadžeri koji su plaćeni ili rade dobrovoljno, mogu imati mandat u ograničenom vremenskom trajanju ili neograničenom što je češće kod društava s ograničenom odgovornošću i malih poduzetnika.

Obzirom da su uprava ili upravni odbor obvezni organ svakog društva kapitala, određene ovlasti, dužnosti i odgovornosti utvrđuju Zakon o trgovačkim društvima i drugi specijalni propisi u smislu statusno-pravnih normi koje određuju što se mora, što može i što se nikako ne može ubrojiti u prerogative ovlasti i pojedinačnu, solidarnu ili supsidijarnu odgovornost članova ovih organa.<sup>5</sup>

Međutim, u tržišnom gospodarstvu konkurentnu prednost dopušteno je ostvariti na bilo koji način koji nije izričito zabranjen pa društvo kao poslodavac može statutom ili društvenim ugovorom preciznije urediti opseg ovlasti i odgovornosti članova uprave ili izvršnih direktora u provođenju poslovne politike. Poslodavac može poslovne ciljeve i zadatke detaljnije odrediti organizacijskim aktima ili ih navesti u menadžerskom ugovoru.

Cilj društva je voditi svoje poduzeće čije je ono nositelj, u ime društva to čini uprava koja ostvaruje njegov cilj to jest vodi poduzeće što znači da ima ovlast i mora poduzeti sve kako bi ostvarila i poboljšala poslovanje poduzeća uz pomoć materijalnih i ljudskih resursa kojima raspolaže poštujući pri tome zakon.

### 2.1.2. Odnosi između organa društva kapitala

Društva kapitala imaju glavnu skupštinu, nadzorni odbor i upravu ili upravni odbor pri čemu poduzetnik ima slobodu uređivanja njihovog sastava i međusobne nadležnosti tamo gdje to izrijekom nije propisao zakon.

Članovi društva uvijek odlučuju o tome što će se, zašto, kako i kada poduzeti putem donošenja i usvajanja ciljeva poslovne politike, strateško razvojnih planova ili organizacijskih akata. Također, odlučuju o svim bitnim pitanjima koja se tiču poslovnih rizika, a sve u sklopu nadležnosti propisanih društvenim ugovorom ili statutom. Članovi društva dio nadležnosti iz različitih razloga prenose na ostale organe društva, ali nikada ih se ne mogu u potpunosti odreći niti im itko može uskratiti ta prava.

---

<sup>5</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 27.



Primjerice, samo skupština društva može odlučiti o dokapitalizaciji ili smanjenju temeljnog kapitala, prodaji poduzeća, spajanju ili preuzimanju društva, likvidaciji ili sanaciji poslovanja, davanju razjrešnica članovima drugih organa društva i usvajanju poslovnih izvješća uprave etc.<sup>6</sup>

Uprava vodi poslove društva na vlastitu odgovornost.<sup>7</sup> U monističkom sustavu korporativnog upravljanja ovo vrijedi za izvršne direktore. Zbog opsega i sadržaja svojih odgovornosti, potrebno je da uprava ima povjerenje i da može samostalno odlučivati. Vodeći poslove poduzeća, ona stvara prava i preuzima obveze u ime i za račun društva, odgovara za sve aspekte zakonitosti poslovanja i dužna je s imovinom i najboljim interesima društva postupati savjesno i s pozornošću odgovornog gospodarstvenika.<sup>8</sup> Uprava zastupa društvo. U tome je ovlaštena poduzimati sve pravne radnje zastupanja u poslovima, pred sudom i drugim organima vlasti.<sup>9</sup> Društvo uopće ne može poslovati bez uprave.

Članove uprave imenuje i opoziva nadzorni odbor ili sud u izuzetnim slučajevima, a članove nadzornog odbora izabire glavna skupština društva. Uprava društva je samostalni organ društva što znači da nije odgovorna samo nadzornom odboru iako nadzorni odbor može imenovati i opozvati članove uprave kada god to odluči. To znači da uprava za rezultate svog rada prvo odgovara društvu, a društvo odgovara svim interesnim skupinama koji na neki način stupaju u odnos s društvom kad se počne baviti svojom djelatnošću, a to su zaposlenici, kupci, dobavljači, vjerovnici, javne institucije i ostale pravne ili fizičke osobe. Uprava kao organ društva ima dvostruku odgovornost, to jest eksternu i internu, eksternu prema svima kojih se tiče poslovanje društva, a internu prema onima koji su je imenovali ili je mogu opozvati pa su zato ovlasti i samostalnost djelovanja uprave od izuzetne važnosti za zdravo poslovanje društva.

### 2.1.3. Statusno-pravne razlike uprave između dioničkog društva i društva s ograničenom odgovornošću

U odnosu na tip društva kapitala određen je i način imenovanja, sadržaj mandata i opoziv članova uprave.

Uprava dioničkog društva ima veću samostalnost što nalaže sama priroda dioničkog društva koje ima puno više članova vezanih uz društvo poslovnim udjelima u obliku dionica to jest

---

<sup>6</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 21.

<sup>7</sup> Zakon o trgovačkim društvima čl.240. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15

<sup>8</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 22.

<sup>9</sup> Zakon o trgovačkim društvima čl.241. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15

vlasničkih vrijednosnih papira za razliku od uprave društva s ograničenom odgovornošću čiji znatno manji broj osnivača i investitora snosi značajniji rizik pa su istodobno zainteresiraniji za poslovanje društva.

U dioničkim društvima organi društva su u potpunosti ravnopravni, dok u društvima s ograničenom odgovornošću postoji određena hijerarhija. Učestalo skupština u društvu s ograničenom odgovornošću, osim što nadzire rad uprave, daje upute upravi koje se odnose na vođenje poslova društva, a osobito prilikom donošenja važnih i neuobičajenih poslovnih odluka. To se treba urediti društvenim ugovorom jer nije moguće da investitori odlučuju o poslovima društva, a da uprava istodobno snosi svu odgovornost.

Ponekad i u dioničkim društvima nadzorni odbor osim kontrole rada uprava može imati i savjetničku ulogu ili uprava može zatražiti mišljenje nadzornog odbora o nekim važnim pitanjima. Mišljenje ili zahtjevi nadzornog odbora nemaju snagu obveze upute te je stvar same uprave da procjeni hoće li ili neće postupiti sukladno volji nadzornog odbora. U određenim okolnostima uprava ima i zakonsku obvezu sazvati sjednicu nadzornog odbora ili skupštinu društva.<sup>10</sup>

#### 2.1.4. Razlike monističkog i dualističkog ustava korporativnog upravljanja

Poduzetnik može organizirati društvo kako god želi, ali da bi opstao na tržištu mora donositi profitabilne i zakonite odluke. Razlike u organizaciji društva neće značiti ako uprava društva bude neuspješna.

Razlika se svodi na to da su u dualističkom modelu i kod dioničkih društava primarni interesi društva, a u monističkom sustavu upravljanja i društvima s ograničenom odgovornošću naglasak je na interesima dioničara ili ulagača.<sup>11</sup>

Za oba modela vrijede ista načela korporativnog upravljanja i to:<sup>12</sup>

- nema prava bez dužnosti, niti ovlasti bez osobne odgovornosti članova organa društva
- sva prava, dužnosti i odgovornosti ostvaruju se kao članska prava u organima društva

---

<sup>10</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 29.

<sup>11</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 29.

<sup>12</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 30. i 31.

-status člana uprave, upravnog ili nadzornog odbora stječe se imenovanjem, izborom ili temeljem ugovora o mandatu

-status člana društva stječe se ulozima u temeljni kapital ili prijenosom vrijednosnica

-sva prava, tereti i tražbine vezani su i putuju s dionicama ili poslovnim udjelima u društvu

#### 2.1.5. Povjerenje kao pretpostavka mandata

Upravljanje poduzećem bilo bi nezamislivo u atmosferi nepovjerenja između investitora i menadžmenta. Povjerenje između uprave, nadzornog odbora i investitora mora postojati i pretpostavka je zdravog korporativnog upravljanja. Članovi društva daju povjerenje upravi čim su uložili svoj kapital u poslove društva inače ne bi uzalud gubili svoje vrijeme, novac i ugled. Uprava ima povjerenje u poslove kojima se bave investitori čim su ih pristali voditi pod pretpostavkom da vode računa o izgradnji svoje karijere.

Povjerenje između organa društva podrazumijeva profesionalnu podjelu uloga i odgovoran dijalog. Povjerenje na kojem se zasniva koncept korporativnog upravljanja podrazumijeva odgovornu konverzaciju i otvoreni prostor za sučeljavanje raznovrsnih mišljenja, stavova, kritike i argumenata u svrhu postizanja optimalnih interesa društva.<sup>13</sup>

Važno je da se stvori organizacijska kultura u kojoj se donošenje odluka zasniva na postizanju optimalne ekonomske koristi te poštivanju zakona i etičkih normi prema svima kojih se tiče poslovanje društva uz otvoren dijalog profesionalaca članova organa društva.

Uprava i poslodavac nikako ne bi trebali doći u situacije krajnosti gdje uprava nema samostalnost donošenja odluka te se prema njoj postupa s nepovjerenjem ili gdje poslodavac nema nikakav uvid ni pristup u poslovanje društva. To je jedini način da se ostvari optimalan rezultat za sve one koji su na bilo koji način u odnosu s poslovanjem poduzeća. Također, uprava postiže veću efikasnost u svom radu ako nije sputana svakodnevnim nalogima poslodavca.

Samostalnost, inovativnost, kreativnost ili poduzetnički entuzijazam ne mogu počivati na kulturi nepovjerenja i straha.<sup>14</sup> U kulturi nepovjerenja i straha nije moguće ostvariti dugoročne ciljeve poduzeća niti postići konkurentsku sposobnost.

#### 2.1.6. Samostalnost rada, ovlasti i odgovornosti članova uprave prema društvu

---

<sup>13</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 23.

<sup>14</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 23.

Uprava uz autonomiju koju ima snosi i odgovornost koja može biti profesionalna, materijalna ili kaznena. Iz te odgovornosti zapravo proizlazi povjerenje koje uprava uživa od poslodavca. Članovi uprave odgovorni su za prouzročenu štetu čak i nakon ostavke sve do isteka zakonskih rokova zastare pa bi bilo poželjno da postupaju u skladu sa zakonom i etičkim normama tijekom cijelog trajanja svog mandata. Jedino u slučaju da su bili obvezni postupiti prema odluci skupštine, a pokaže se da je ta odluka bila nevaljana oslobođeni su odgovornosti prema društvu.

Zakon o trgovačkim društvima jasno određuje tu odgovornost članova uprave pa tako stavak 1. članka 252. ZTD-a kaže: „Članovi uprave moraju voditi poslove društva s pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika i čuvati poslovnu tajnu društva.“<sup>15</sup>

Uprava ne može raspolagati imovinom poduzeća, ali je odgovorna da uredno vodi poslovne knjige i izrađuje financijske izvještaje koje prezentira nadzornom odboru i/ili skupštini društva.

Podrazumijeva se da uprava, to jest njeni članovi, imaju profesionalnu, materijalnu i kaznenu odgovornost što znači da odgovaraju za sve radnje i posljedice donesenih odluka kao i za propuste da se spriječi šteta. U slučaju da se članu uprave želi raskinuti ugovor, nadležni organi društva dužni su dokazati zloupotebu odgovornosti s njegove strane.

Članovi uprave u višečlanoj upravi kada se odluke donose skupno odgovaraju solidarno i neograničeno. Predsjednik uprave mora djelovati razborito i nepristrano u skladu sa zakonom i etičkim normama korporativnog upravljanja. Predsjednik uprave odgovara za rad cijele uprave.

Član uprave koji se ne slaže s donošenjem neke odluke ima pravo izraziti neslaganje i razloge distanciranja od provođenja iste. Ako se ipak odluka donese, dužan ju je provoditi iako se ne slaže, ali u tom slučaju dužan je obavijestiti nadzorni odbor. U slučaju da je odluka nezakonita ili ima elemente kaznenog djela, član uprave trebao bi kako je god to moguće pokušati spriječiti njeno provođenje i obavijestiti vanjske organe kontrole ako je to potrebno.

Među najvažnije odrednice profesionalnog menadžmenta se ubrajaju:<sup>16</sup>

-postupanje s povećanom pozornošću i odgovornošću savjesnog gospodarstvenika

-zakonito, profesionalno, nepristrano i etički ispravno postupanje

---

<sup>15</sup> Zakon o trgovačkim društvima čl.242. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15

<sup>16</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 38.

-postupanje po pravilima struke i dobrim poslovnim običajima

-društveno odgovorno postupanje uz uvažavanje interesa svih fizičkih i pravnih osoba vezanih uz poslovanje društva

Poželjno je da se vođenje poslovanja temelji na organizacijskim propisima, poslovnicima o radu uprave koje donose nadležni ograni društva, a da se pri tome o radu i odlučivanju uprave vode pisani zapisnici te knjiga odluka.<sup>17</sup>

Podrobnije i detaljnije se prava i odgovornosti članova uprave uređuju menadžerskim ugovorom. Između ostaloga, uređuju se prava članova uprave u slučaju neželjenih scenarija kao što su ostavka, opoziv, promjena vlasništva ili drugih neuobičajenih okolnosti.

Sklapanje menadžerskog ugovora i njegove specifičnosti detaljnije su prezentirane u nastavku rada.

---

<sup>17</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 39.

## 2.2. Sklapanje menadžerskog ugovora

### 2.2.1. Obilježja menadžerskog ugovora

Menadžerski ugovor specifičan je po tome što nije reguliran nijednim zakonom ili propisom.. Menadžerski ugovor je neformalan menadžerski ugovor može biti neformalan, bez posebnoga, zakonom određenog oblika, zatim dvostranoobvezni, koji obvezuje obje ugovorne strane, konsenzualni, koji nastaje kad se ugovorne strane dogovore o njegovim važnim sastojcima, te inominatni, odnosno neimenovani jer nije propisan njegov sadržaj ni postupak sklapanj niti pod tim nazivom ne postoji u pravnom sustav.<sup>18</sup>

Poslodavac s menadžerom može potpisati i dva ugovora odjednom, to jest ugovor o radu i menadžerski ugovor ili samo menadžerski ugovor. Menadžerskim ugovorom zasniva se partnerski odnos, s jedne strane, između poduzetnika s određenom poslovnom vizijom i novcem koji želi uložiti i, s druge strane, menadžera koji želi tu viziju realizirati te prihvaća poslovni izazov.

Bitni sastojci menadžerskog ugovora su obveze i ovlasti menadžera s jedne strane, a s druge strane menadžerska plaća, ostala dogovorena primanja te sudjelovanje u dobiti društva ako isto posluje uspješno i profitabilno. Menadžerski ugovor koji ima i elemente ugovora o radu je mješoviti ugovor, a ako ih nema onda se na njega primijenjuje Zakon o obveznim odnosima.

### 2.2.2. Pregovaranje o menadžerskom ugovoru

Sklapanje menadžerskog ugovora delikatan je posao u kojem bi svakako tijekom cijelog procesa trebali sudjelovati obje strane koje ga sklapaju, a svakako uz pomoć pravnih stručnjaka ili savjetnika koji će dovršiti finalnu verziju ugovora na korist obje strane.

Važno je prije sastavljanja samog ugovora riješiti sve nesuglasice do kojih je došlo, uspostaviti atmosferu razumijevanja i povjerenja te precizno odrediti uvjete suradnje. Nejasnoće ili nedorečenosti u toj fazi vođenja pregovora mogu biti najčešći razlog nezadovoljstva bilo koje ugovorne strane i uzrok naknadnih sporova oko tumačenja ili primjene, odnosno raskida ugovora.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Lider media (2018.): I šefovima je mudro u slučaju otkaza pozvati se na Zakon o radu, raspoloživo na: <https://lider.media/znanja/145361/>

<sup>19</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 151.

Pregovaračke strane trebale bi staviti po strani subjektivni odnos prema pregovorima te mu pristupiti što je više moguće profesionalno. Obje strane trebale bi poslovnim argumentima zastupati svoja stajališta koja bi trebala podupirati interese i dobrobit društva. Poslodavac će podupirati više svoju kontrolu nad poslovnom politikom i rizicima dok će se menadžer zauzimati za slobodu odlučivanja i autonomiju svog rada u skladu s obvezama koje preuzima ugovorom.

Poslodavac menadžerskim ugovorom prenosi dio vlastite moći i ovlasti na menadžera koji mu stavlja na raspolaganje svoje znanje te sposobnosti u vođenju poslovanja poduzeća u kojem će biti angažiran. Potrebno je postići ravnotežu u prijenosu tih ovlasti kako bi se izgradilo povjerenje na kojem će se temeljiti uspješna suradnja između poslodavca i menadžera. Svaka neravnoteža u prijenosu ovlasti rezultira nepovjerenjem te suboptimalnim poslovnim rezultatima.

Često se spominju primjeri propalih poduzeća koja uzrok svoje propasti nalaze u zaposlenicima to jest menadžerima, a ne u lošoj ideji. Uobičajeno je to kod manjih poduzeća gdje su vlasnik i menadžer ista osoba koji nisu mogli uskladiti svoju ulogu s potrebama poduzeća, ali nisu bili spremni to priznati pa je poduzeće propustilo razvojne i poslovne prilike, počelo stagnirati, zapalo u krizu i otišlo u stečaj. Iskusni poduzetnici, a osobito oni koji su u svojoj karijeri prošli neki neuspjeh, odlično znaju da postoji točka u razvoju poduzeća kada je potrebno uvesti profesionalni menadžment ili proširiti postojeću upravu.<sup>20</sup>

Svaki poslovni pothvat prolazi različite faze kroz koje se ogleda hoće li uspjeti ili propasti. Važno je u tom procesu prema cilju djelovati razumno te se suzdržati od subjektivnog razmišljanja. Jedan od težih koraka u tom procesu upravo je povjeravanje mandata.

### 2.2.3. Pregovaračka situacija

Moguće su slijedeće pregovaračke situacije:<sup>21</sup>

- postojeće poduzeće traži menadžera da preuzme i razvija postojeći posao
- poduzetnici pokreću novi posao i traže glavnog menadžera

---

<sup>20</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 152.

<sup>21</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 153.

-menadžer ima poslovni plan i traži poduzetnike

-poduzeće u krizi traži novu upravu

U svim polaznim situacijama imamo problem i njegove vlasnike te menadžera koji bi se trebao uhvatiti u koštac sa tim problemom. Situacije se razlikuju po tome što u prvoj i posljednoj situaciji možemo poslovni potencijal izraziti u stvarnim ekonomski mjerama dok u ostale dvije se taj potencijal temelji na prognozi.

Učestalo su vlasnici previše optimistični u vezi svojih vizija, rizika, ciljeva i problema pa je zadatak menadžera da na početku sam realno procjeni te varijable i izgleda uspjeha. To bi značilo da on poznaje tehnologiju danog posla, specifično tržište i trendove konjunktura u zadanom području poslovanja, da je u stanju elaborirati održivi poslovni plan i realnu dinamiku njegova ostvarenja te sagledati globalnu razvojnu perspektivu posla o kojem se pregovara.<sup>22</sup>

U slučaju da menadžer preuzima upravu u krizi, trebao bi sagledati cjelokupnu situaciju te zaključiti što je dovelo do takvog stanja. Svoj zaključak trebao bi obrazložiti na intervjuu kako bi pokazao spremnost na takav angažman. Također, trebao bi navesti sve rizike i moguće ishode.

Menadžer koji misli da je dorastao problemu to jest poslu kojeg se želi prihvatiti treba pokazati stav da zna, hoće i može. Takvim stavom ojačat će svoju pregovaračku poziciju te izbjeći moguću situaciju da poslodavac angažira drugog boljeg stručnjaka ako prozre nesigurnost i blefiranje.

Nije dovoljno samo pokazati takav stav, nego ga treba i potkrijepiti. Potkrijepiti se može na više načina, a najčešće su to poslovna biografija te preporuke. Dobar portfolio važan je i vrijedan dokaz o menadžerovim sposobnostima te važna polazna točka u pregovorima. Važno je da se u njemu ne iskazuju lažne činjenice jer će se iste lako otkriti, a nanijet će veliku štetu menadžerovom ugledu. Činjenice trebaju biti točne i bitne kako bi poslodavac na temelju njih stvorio ispravan zaključak.

#### 2.2.4. Potraga za pravim kandidatom

Kako bi se započela potraga za pravim kandidatom, prvo je potrebno donijeti odluke, uspostaviti poslovnu politiku te ciljeve koji se žele postići. Zatim treba naći menadžera u

---

<sup>22</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 154.



kojemu poslodavac vidi kvalitete koje će pridonijeti ostvarenju njegovih ciljeva. Također, očekuje se da menadžer bude lojalan društvu te da trajno radi na napretku i razvoju danog mu posla. S druge strane, menadžer treba postaviti pitanje je li to pravi posao za njega unatoč uvjetima koji su ponuđeni.

Poduzetnici znaju da pravi kandidati ne čekaju besposleno njihov poziv pa moraju na različite načine tražiti pravog kandidata što uključuje preuzimanje menadžera iz drugih poduzeća najčešće uz pomoć specijaliziranih agencija takozvanih „head huntera“ koji će pažljivo ispitati stanje na tržištu menadžera.

Važno je napomenuti da su donedavno ljudski (intelektualni) resursi poduzeća bili smatrani lako dostupnima te da se moć organizacije temeljila na tehnologiji kojom raspolaže te kapitalu. U modernom tržišnom gospodarstvu takvo je stajalište poljuljano u temeljima pa se prelazi na pristup gdje uspjeh poduzeća ponajprije ovisi o sposobnostima zaposlenika, a najviše onih koji organiziraju i vode poslove društva. Zato je odabir pravog kandidata ključan korak u razvoju poslovnog poduhvata.

#### 2.2.5. Priprema za pregovore

Potrebno se dobro pripremiti za eventualno sklapanje menadžerskog ugovora. I poslodavac i menadžer unaprijed znaju što očekuju jedan od drugoga, stoga je bitno da se pregovori vode u smjeru koji u prvi plan satvlja razvoj poslovanja i poslovanje društva. Kako bi se pregovori vodili u tom smjeru, treba pregovore voditi temeljito i sveobuhvatno tako da se ne izostavi nijedno bitno pitanje.

Poslodavac je u procesu pregovaranja u prednosti u odnosu na menadžera jer zna s čime raspolaže te što traži od menadžera dok menadžer mora sam unaprijed saznati o poduzeću što je više moguće kako bi smanjio tu asimetriju informacija.

Obzirom da je vještina komuniciranja jedan od osnovnih alata menadžerske struke, a svrha pregovora je da obje strane zakluče dobar poslovni savez, za uspješno vođenje razgovora nije važan samo tehnički odnosno problemski sadržaj teme, nego i način komunikacije.<sup>23</sup> Izuzetno je važno da poslodavac prepozna u menadžeru „pravog čovjeka“ kojeg traži, a ne samo tehničkog partnera.

---

<sup>23</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 161.

### 2.2.6. Pothvat, ciljevi i rizik

Poslodavac bi trebao jasno definirati problem te ciljeve koje postavlja pred menadžera. Korisno bi bilo kada bi se ti ciljevi približili objema stranama i ekonometrijskim alatima kako bi se otklonile sve nedoumice. Menadžer koji mari do svoje karijere ne smije dopustiti da se ona temelji na improvizaciji jer bi upuštanje u takve poslovne pothvate štetilo njenom razvoju. Kada je poslodavac uvidio da je menadžer sposoban za ostvarenje željenih ciljeva, a menadžer da može preuzeti odgovornost za isto stvorene su pretpostavke za sklapanje kvalitetnog menadžerskog ugovora.

Menadžer se nalazi u stresnijoj poziciji od poslodavaca jer mora procijeniti isplativost uloge koju se sprema prihvatiti. Ta analiza ne tiče se samo materijalnih i formalno statusnih aspekata profesionalne karijere menadžera, već ona pogađa i cjelokupni njegov osobni razvoj i sustav vrijednosti na kojem je utemeljen.<sup>24</sup> Menadžer se tako pita što dobiva ili gubi promjenom trenutog posla, zanimaju ga dugoročne posljedice njegove odluke, struktura rizika koje mora preuzeti te utjecaj odluke na njegov osobni život. Nakon što sagleda sve prednosti i mane novog posla, menadžer je spreman odlučiti hoće li nastaviti pregovore o materijalnim i statusnim uvjetima preuzimanja novog mandata.

### 2.2.7. Vođenje pregovora

Obje strane u cilju ostvarenja suglasja nastojat će surađivati i uvažiti interese drugog koliko je god to moguće. U vođenju pregovora mogu nastupiti udružujućom ili raspoređujućom strategijom. Kod udružujuće strategije, stranke na početku većinu vremena posvećuju prepoznavanju zajedničkih i različitih interesa. Strane razmjenjuju stavove i informacije s ciljem izgradnje međusobnog povjerenja. Na temelju istinitih informacija i povjerenja zajednički traže i razvijaju nova, za obje strane korisna i izvediva rješenja. U drugom modelu, strane teže ostvariti prednost ili korist jedne na štetu druge.<sup>25</sup>

U slučaju da se nastupa udružujućom strategijom, priprema se harvardski model za pregovaranje. Taj model polazi od pet korisnih načela:<sup>26</sup>

-razdvojiti ljude od problema

---

<sup>24</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 163.

<sup>25</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 164. i 165.

<sup>26</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 165.

- usredotočiti se na interese, a ne na stavove
- neprestano tražiti nove mogućnosti
- biti objektivan
- nastojati razdvojiti uvjete od procesa

Načela je teško slijediti u stvarnim životnim pregovaračkim situacijama koliko god se činila jednostavnima iz prostog razloga što različite okolnosti mogu omesti tijekom pregovora. Često na tijekom pregovora utječu emocionalna inteligencija sugovornika ili njihova volja i posvećenost samim pregovorima.

Tipične pogreške tijekom pregovora su:<sup>27</sup>

- prekratke pripreme
- ignoriranje dam/daš načela
- upotreba zastrašivanja
- nestrpljivost
- netrepeljivost
- previše govora i premalo slušanja
- dokazivanje umjesto utjecanja
- ignoriranje konflikta

Najgore od svega bi bilo da menadžer nastoji samo prodati svoje sposobnosti, a poslodavac što jeftinije platiti njegov rad.

Cilj pregovora je doći do prijedloga konkretnog menadžerskog ugovora te riješiti sva pitanja koja se njime uređuju. O tome će biti više riječi u slijedećem dijelu rada.

---

<sup>27</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 166.

## 2.3. Pitanja koja se uređuju menadžerskim ugovorom

### 2.3.1. Sadržajni obuhvat menadžerskog ugovora

Važno je već u fazi pregovora raspraviti i dogovoriti se oko radno-pravnih i materijalnih uvjeta. Svaki valjano utvrđeni menadžerski ugovor u sadržajnom pogledu mora obuhvatiti.<sup>28</sup>

- radno-pravni status menadžera
- obveze, ovlaštenja i odgovornosti uprave
- način komunikacije i praćenja izvršenja ciljeva poslovne politike
- osnovnu plaću i nagrađivanje za ostvarene rezultate
- etička pravila
- osiguranje od poslovnih rizika i pitanje naknade štete
- kompenzacije za menadžera
- način tumačenja promjena i raskida ugovora

U općim aktima društva ili obvezno-pravnim odredbama obuhvaćenima zakonima moguće je pronaći tumačenja ili određenja ovih dijelova sadržaja menadžerskog ugovora, ali svakako se preporuča sve detalje uključiti u ugovor kako ne bi došlo do nesporazuma. Potrebno je izraziti brojkama sve što se može njima izraziti, a precizno definirati i objasniti ono što ne može.

### 2.3.2. Radno-pravni status menadžera

Potrebno je utvrditi statusne uvjete preuzimanja mandata to jest utvrditi točan opis funkcije radnog mjesta, mjesto i područje rada, datum stupanja na dužnost i trajanje mandata te kvalitetu radnog odnosa društva i menadžera. Moguće je sklopiti menadžerski ugovor bez radnog odnosa, s radnim odnosom, menadžerski ugovor i zaseban ugovor o radu te ugovor s ponudom radnog odnosa po isteku ili prestanku mandata.<sup>29</sup>

Menadžerima uglavnom najviše odgovara da zasnuju stalni radni odnos jer za vrijeme trajanja mandata imaju posebne ovlasti, a kad im mandat prestane ostaje im sigurnost zaposlenja. To ima svoje prednosti i mane. Prednost je što profesionalci unutar organizacije imaju motivaciju da se

---

<sup>28</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 171. i 172.

<sup>29</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 173.

prihvate vodeće uloge, ali mogu uzrokovati ozbiljne probleme ako nastupi takva okolnost u kojoj jedna ili druga strana potražuju odštetu od druge. Također, takava dvostruki status može umanjiti mogućnosti ugovaranja različitih pogodnosti.

Funkcija predsjednika ili članova uprave tretira se kao obavljanje poslova na radnom mjestu s posebnim ovlastima i odgovornostima, a sam menadžerski ugovor određuje opis dotičnog radnog mjesta i kao takav ima sve elemente ugovora o djelu između ovlaštenog organa društva kao naručitelja i menadžera u svojstvu izvršitelja određenog posla.<sup>30</sup>

### 2.3.3. Status, obveze, ovlaštenja i odgovornosti menadžera

Potrebno je također jasno navesti:<sup>31</sup>

- generalije i punomoći poslodavca odnosno ovlaštenika za zastupanje pravne osobe
- izričita ovlaštenja i ograničenja u pravnom prometu i zastupanju društva
- opće i posebne akte kojima se određuju one obveze, prava i odgovornosti menadžera koje nisu obuhvaćene menadžerskim ugovorom kao što su poslovnik o radu uprave, sanacijski program, opća poslovna regulativa poduzeća etc.

Uprava vodi poslove te zastupa društvo u poslovnom i pravnom prometu s trećima, ali odluku o njenom izboru i imenovanju donosi nadzorni odbor, stoga uprava s društvom ima korporativno-pravni odnos te statusno-pravni odnos.

Statusno-pravni odnos je propisan Zakonom o trgovačkim društvima dok se korporativno-pravni odnos određuje dispozitivno to jest uprava odnose s organima društva uglavnom određuje općim aktima te posebnim ugovorima. Individualni ugovori sklapaju se po načelu obvezno-pravnog odnosa, a na temelju statuta ili društvenog ugovora društva.

### 2.3.4. Materijalna prava

#### 2.3.4.1. Vrednovanje rada menadžera

Zakon o trgovačkim društvima kao nijedan drugi propis ne određuje plaću menadžera. Menadžer može i volontirati što je često u slučaju kada su menadžer i vlasnik ista osoba i

---

<sup>30</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 174.

<sup>31</sup> Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 169.

poduzeće je u svojim počecima, ali uobičajeno je da je profesionalni menadžer materijalno osiguran.

Posao menadžera nije jasno propisan kao posao većine zaposlenika, nego je kombinacija znanja, sposobnosti i umijeća menadžera. Menadžer ustvari ne radi za plaću, nego radi s tuđom imovinom i novcem te joj povećava vrijednost, stoga je pravedno i logično da treba biti primjereno nagrađen za postignute rezultate. Plaća je zapravo vrsta avansa za ono što će menadžer ostvariti u budućnosti za poduzeće.

Da bi se moglo odlučiti kako ispravno vrednovati rad uprave, potrebno je uzeti u obzir uloge i rizike u odnosu poduzetnika i menadžera. Poduzetnik ulaže novac, stvari i prava, moć upravljačkog odlučivanja, poduzetnički rizik i povjerenje dok menadžer ulaže znanje, sposobnost, radnu energiju, operativne vještine te osobnu odgovornost za cjelokupnu vlastitu karijeru i sve poslovne rizike.<sup>32</sup>

Postavlja se pitanje koliko vrijede njihovi ulozi. Općenito govoreći može se reći da vrijedi onoliko koliko su poduzetnici spremni platiti, a menadžeri sposobni zaraditi. Međutim, to se mora u ugovoru izraziti mjerljivim kategorijama bilo jednadžbama ili nekim drugim oblikom izračuna kako bi se smanjila mogućnost nesporazuma i nezadovoljstva. Menadžeri se moraju postaviti kao ključni potencijal poduzeća te u skladu s time i biti plaćeni.

Uobičajeno se vrednovanje rada uprave dijeli na osnovnu plaću, statusne kompenzacije i naknade kojima se honorira avalirano povjerenje i na stavke kojima se nagrađuju kratkoročni i dugoročni rezultati poslovanja, uključivši i opciju partnerstva.<sup>33</sup>

#### 2.3.4.2. Osnovna plaća menadžera

Najvažnije komponente za procjenu osnovne plaće uprave u trgovačkim društvima su:<sup>34</sup>

- status poduzeća na tržištu
- sadržaj zahtjevnosti godišnjih i dugoročnih ciljeva poslovne politike
- složenost uloge predsjednika ili člana uprave

---

<sup>32</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 47.

<sup>33</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 48.

<sup>34</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 49. i 50.

-profesionalna reputacija nositelja mandata

-struktura ukupnih primitaka

-atraktivnost mandata

-plaća kod konkurencije

Podaci o statusu poduzeća na tržištu lako su mjerljivi i najobjektivnija komponenta u procjeni osnovne plaće pa bi zbog toga najviše trebali i utjecati na njen iznos.

Sadržaj zahtjevnosti godišnjih i dugoročnih ciljeva poslovne politike također su važna stavka u određivanju vrijednosti osnovne plaće. Njom se kvalitativno opisuje zahtjevnost željenih ciljeva čiji se mogući uspjeh temelji na sposobnosti menadžmenta.

Ostale komponente također utječu na iznos osnovne plaće, ali u manjem opsegu od prve dvije.

Kod utvrđivanja osnovne plaće vrijede slijedeća pravila:<sup>35</sup>

-osnovnu plaću treba zavrijediti i zaraditi

-što je iznos osnovne plaće i drugih stalnih primitaka veći, to je prostor za nagrade u obliku sudjelovanja u dobiti, poslovnim udjelima ili dionicama društva razmjerno manji

-osnovna plaća mora biti dovoljno poticajna da bi uprava bila vezana uz srednjoročne i dugoročne ciljeve razvoja poslovanja

-osnovna plaća svojevrsno je mjerilo profesionalnog ugleda i prestiža menadžera

-osnovnu plaću treba projektirati tako da ona unaprijed kompenzira očekivanu stopu inflacije

-poslodavac koji nudi relativno malu osnovnu plaću, a velike izgleda za nagrade i druge beneficije traži menadžera sklonog visokim rizicima ili smatra da su ciljevi poslovne politike lako ostvarivi

-menadžer koji prihvati relativno pristojnu osnovnu plaću ima više prostora da pregovara oko naknada i drugih beneficija radnog mjesta i oko pravednog sudjelovanja u poslovnim rezultatima

#### 2.3.4.3. Oblici nagrađivanja uprave

---

<sup>35</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 51. i 52.

Uspješnost rada uprave najčešće se ocjenjuje na kraju poslovne godine kad se zaključe financijski izvještaji te uprava glavnoj skupštini podnese različita poslovna izvješća. Potom se donosi odluka o nagradama upravi sukladno organizacijskim pravilima i individualnim ugovorima.

Uvriježeni oblici kratkoročnih godišnjih nagrada su:<sup>36</sup>

- bonus plaće
- isplata nagrade u postotku od dobiti
- povišica osnovne plaće

Na temelju ekonometrijskih ili financijskih iskaza rezultata donosi se odluka o jednokratnoj isplati novčane nagrade.

Obzirom da isplata nagrade u postotku od dobiti može navesti upravu da se fokusira samo na kratkoročne ciljeve povećanja dobiti ili skupština društva ne želi realno iskazati dobit, često se dio nagrada daje u novcu, a ostatak u opcijama ili dionicama društva.

Osim plaće i godišnjih nagrada, menadžerima se mogu ponuditi negotovinske nagrade ili vremenski odgođeni primici kao što su:<sup>37</sup>

- isplata u dionicama
- isplata u dioničkim opcijama
- dodjela poslovnih udjela u društvu
- ekskluzivni iznosi otpremnina
- dugogodišnji ugovori o consultingu nakon umirovljenja
- cediranje polica dopunskog mirovinskog osiguranja ili polica životnog osiguranja u kombinaciji s rentnom štednjom

Smisao svih tih dugoročnih nagrada je da se odnos društva i člana uprave s vremenom iz čisto profesionalnog pretvori u partnerski, suvlasnički odnos.

---

<sup>36</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 53.

<sup>37</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 58.



### 2.3.5. Promjene i raskid ugovora

Specifičnosti menadžerskih ugovora obvezno-pravne su prirode pa je bitno da njegovi potpisnici u dobroj vjeri i nedvosmisleno jasno predvide i nepoželjne scenarije prestanka ili raskida ugovora kao što su ostavka, opoziv imenovanja, važni razlozi eventualnih promjena vlasništva ili organizacije društva, nastup neuobičajenih okolnosti etc. Važno je utvrditi međusobna prava i obveze glede:<sup>38</sup>

-pravnog sljedstva (sudbina ugovora u slučaju spajanja, preuzimanja, reorganizacije poslovanja ili prestanka društva te u slučaju smrti)

-otpremnine

-rasporeda na druge poslove i prava iz radnog odnosa

-naknade eventualnih šteta

-zabrane konkurencije

-cediranja polica osiguranja

-obračunatih, a neisplaćenih retroaktivnih potraživanja

-realizacije eventualnih dioničkih opcija i/ili drugih stečenih prava

-pitanja moralnih i materijalnih prava u vezi s patentima, izumima ili drugim oblicima intelektualnog vlasništva

-druge specifičnosti od obostranog interesa

Može se reći da je menadžerski ugovor vrsta „predbračnog ugovora“ između poslodavca i menadžera za koji se oboje nadaju da im neće zatrebati.

Većina menadžerskih ugovora sadržava klauzulu „zlatnog padobrana“. U slučaju opoziva članova uprave, prestanka ugovora po isteku mandata ili organizacijsko-statusnih ili vlasničkih promjena u društvu predviđa se obveza društva da menadžeru ponudi alternativno zaposlenje kao kompenzaciju za gubitak statusa člana uprave.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 39.

<sup>39</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 61.

## 2.4. Prestanak funkcije člana uprave

### 2.4.1. Trajanje mandata i opoziv imenovanja

Trajanje mandata u dioničkim društvima vremenski je ograničeno, ali moguće je neograničeno obnavljati imenovanje.<sup>40</sup>

Kod dioničkih društava jednokratni mandat za članove uprave iznosi najviše pet, a za izvršne direktore šest godina dok se odluka o ponovnom imenovanju ili prestanku može donijeti nakon isteka četvrte odnosno pete godine tekućeg mandata.<sup>41</sup>

Kod društava s ograničenom odgovornošću preporučljivo je vremenski utvrditi trajanje mandata, ali nije zakonski obvezatno.<sup>42</sup>

Član uprave ili upravnog odbora mora u svom radu postupati po pravilima struke i djelovati u interesu društva. U suprotnom svoj posao ne obavlja na zadovoljavajući način. Zbog toga odgovara društvu pa se prema njemu mogu primijeniti zakonom propisane sankcije. Opoziv imenovanja ovisi o volji društva izraženoj odlukom organa koji u pojedinom društvu nadležan da o tome odluči.<sup>43</sup>

U slučaju opoziva imenovanja predsjednika ili člana uprave dioničkog društva nadležni organ društva mora svoju odluku temeljiti na obrazloženom važnom razlogu dok se za članove uprave tj. direktore društava s ograničenom odgovornošću kao i za izvršne direktore koji su članovi upravnog odbora opoziv imenovanja može temeljiti na bilo kojem poslovnom ili osobnom razlogu i u bilo kojem trenutku tekućeg mandata.<sup>44</sup>

### 2.4.2. Opoziv imenovanja člana uprave dioničkog društva

Opozvati se može samo člana uprave kojemu još traje mandat, a za to je potrebno poduzeti određenu pravnu radnju.

---

<sup>40</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 88.

<sup>41</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 88.

<sup>42</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 88.

<sup>43</sup>Barbić J., Čolaković E., Novoselec P. (2012.): Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala, HUM-CROMA, Zagreb, str.66.

<sup>44</sup>Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb, str. 88.

Nadzorni odbor može opozvati svoju odluku o imenovanju člana uprave ili njezina predsjednika kada za to postoji važan razlog. Važnim razlogom naročito se smatra gruba povreda dužnosti, nesposobnost za uredno obavljanje poslova društva ili izglasavanje nepovjerenja u glavnoj skupštini društva, osim ako je to učinjeno zbog očito neutemeljenih razloga. Opoziv je valjan dok se njegova nevaljanost ne utvrdi sudskom odlukom. Opozivom člana ili predsjednika uprave ne dira se u odredbe ugovora kojega su oni sklopili s društvom.<sup>45</sup>

Važan razlog propisan za opoziv imenovanja članova uprave izrazito je važan kako bi se omogućilo upravi da djeluje samostalno te ima slobodu i kreativnost u vođenju poslova društva. Kada bi se imenovanje člana uprave moglo opozvati zbog svake greške, onda bi uprava djelovala na način da izbjegava svaki rizik te bi se zakočilo njeno djelovanje u razvoju poslovanja društva. Također, nadzorni odbor mogao bi zloupotrijebiti svoje ovlasti te bi se tako ugrozio status uprave kao nezavisnog organa društva koje odgovara društvu, a ne nadzornom odboru.

Važnim razlozima za opoziv imenovanja društva mogu se navesti gruba povreda dužnosti, nesposobnost za redovito vođenje poslova, gubitak povjerenja u glavnoj skupštini društva, nanošenje štete budućem poslovanju društva sklapanjem špekulativnih i sumnjivih poslova, izvršenje kažnjivih radnji, nesikrenost prema nadzornom odboru, prisvajanje imovine društva, krivotvorenje isprava etc.<sup>46</sup>

Odluka o opozivu imenovanja člana društva mora biti obrazložena, u protivnom je ništetna. Postojanje važnog razloga mora se utvrditi prije donošenja odluke o opozivu što znači da naknadno iznošenje tog razloga nije opravdano. Svako stanje koje opravdava postojanje važnog razloga valja utvrditi nekom činjenicom, pojavom ili stanjem u društvu.<sup>47</sup>

Opoziv mora doći do člana uprave čije se imenovanje opoziva da bi bio validan. Predsjednik nadzornog odbora uglavnom obavještava člana uprave o opozivu. Novoimenovani član uprave podnosi prijavu za upis promjene člana uprave u sudski registar.

Opoziv imenovanja može se pobijati tužbom. Teret dokaza o postojanju važnog razloga na dioničkom je društvu čiji je nadzorni odbor opozvao člana uprave. Tužbu valja podignuti protiv društva koje u tom slučaju zastupa nadzorni odbor. Nadzorni odbor može dati i odvjetniku

---

<sup>45</sup>Zakon o trgovačkim društvima čl.244. st. 2. (pročišćeni tekst), NN br.110/15

<sup>46</sup>Barbić J.,Čolaković E., Novoselec P. (2012.): Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala, HUM-CROMA, Zagreb, str. 69.

<sup>47</sup>Barbić J.,Čolaković E., Novoselec P. (2012.): Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala, HUM-CROMA, Zagreb, str.76.

pomoć za zastupanje.<sup>48</sup> Učinak opoziva imenovanja smatra se trenutnim što znači da član uprave za vrijeme trajanja spora ne može obavljati svoj posao. Uspije li član u parnici, društvo će snositi troškove spora i morat će članu nadoknaditi pretrpljenu štetu. To dovodi do odgovornosti članova nadzornog odbora društva za štetu koja mu je počinjena radnjom za koju je sud ocijenio da za nju nije bila ispunjena pretpostavka propisana zakonom. Uprava društva prema njima podnosi zahtjev za naknadu štete. Tako se postiže potrebna ravnoteža i sprječava lakomisleno i samovoljno ponašanje članova nadzornog odbora za koje nema zakonske osnove.<sup>49</sup>

#### 2.4.3. Opoziv imenovanja izvršnog direktora

Za opoziv imenovanja izvršnog direktora vrijedi ono što i za opoziv imenovanja člana uprave u društvima s dualističkim ustrojem organa. Razlika je u tome što o opozivu imenovanja izvršnog direktora odlučuje upravni odbor, a ne nadzorni odbor jer ga takvo društvo nema. Ukoliko je izvršni direktor i član upravnog odbora, utoliko nijedan od izvršnih direktora koji su članovi tog odbora nemaju pravo glasa kad se odlučuje o opozivu nekog izvršnog direktora koji je i član upravnog odbora.<sup>50</sup>

#### 2.4.4. Opoziv imenovanja člana uprave društva s ograničenom odgovornošću

Položaj uprave društva s ograničenom odgovornošću razlikuje se u odnosu na položaj uprave dioničkog društva u mogućnosti njenog opoziva. Samostalnost uprave društva s ograničenom odgovornošću znatno je manja. Ona mora postupati po uputama skupštine društva i uputama nadzornog odbora ako ga društvo ima.

Članovi društva mogu svojom odlukom u svako doba opozvati članove uprave. Ako je društvenim ugovorom predviđeno da članove uprave imenuje nadzorni odbor, on je, nije li tim ugovorom drukčije određeno, ovlašten i za opoziv njihova imenovanja. To nema utjecaja na pravo članova uprave iz ugovora koje su oni sklopili s društvom.<sup>51</sup>

Obzirom da zakonom nije predviđeno postojanje važnog razloga za opoziv imenovanja člana društva, član uprave ne može potražiti naknadnu ocjenu opravdanosti opoziva od strane suda.

---

<sup>48</sup>Barbić J., Čolaković E., Novoselec P. (2012.): *Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala*, HUM-CROMA, Zagreb, str. 80.

<sup>49</sup>Barbić J., Čolaković E., Novoselec P. (2012.): *Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala*, HUM-CROMA, Zagreb, str. 82. i 83.

<sup>50</sup>Barbić J., Čolaković E., Novoselec P. (2012.): *Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala*, HUM-CROMA, Zagreb, str. 89.

<sup>51</sup>Zakon o trgovačkim društvima čl. 424. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15

Međutim, može tražiti zaštitu suda ako se preispituje nadležnost organa koji je opozvao njegovo imenovanje, kada nije donesena valjana odluka o opozivu imenovanja, ali ne može tražiti sud da ocijeni opravdanost opoziva imenovanja. Bilo bi dobro da član uprave svojim ugovornom osigura dovoljno prava u slučaju da dođe do takve situacije.

Članove uprave društva s ograničenom odgovornošću može se opozvati i na zahtjev treće osobe ako je društvo s njom sklopilo takav ugovor i ispunili su se uvjeti predviđeni njime. Čest primjer takvog ugovora je u slučaju kada banke daju kredite kako bi zaštitile svoje interese. Također, njihovo imenovanje može opozvati i javnopravno tijelo u slučaju kada ih je ono imenovalo.

Društvenim se ugovorom može suziti mogućnost opoziva tako da se navede kako su za to potrebni određeni razlozi. Najčešće se određuje da je za opoziv potreban važan razlog. Odredba kojom bi se isključio opoziv iz važnog razloga, kojom bi se taksativno naveli važni razlozi za opoziv imenovanja ili navele okolnosti zbog kojih se ne bi moglo opozvati imenovanje člana uprave ako bi one činile važan razlog za takav opoziv bila bi ništetna. Takvom odredbom praktično bi se onemogućio opoziv odluke o imenovanju člana uprave ili bi mogućnost opoziva bila izrazito i pretjerano sužena.<sup>52</sup>

Opoziv je potrebno priopćiti članu uprave čije se imenovanje opoziva te od tada djeluje, a zatim se on briše iz sudskog registra.

---

<sup>52</sup>Barbić J., Čolaković E., Novoselec P. (2012.): *Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala*, HUM-CROMA, Zagreb, str. 95.

### 3. ZAKLJUČAK

U modernom tržišnom gospodarstvu društva kapitala to jest dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću najčešći su pravni oblik trgovačkih društava. U njima je razdvojena odgovornost vlasnika i odgovornost društva prema vjerovnicima. Također, razdvojeno je i vlasništvo od upravljanja društvom. Društvima kapitala upravlja uprava to jest vodi poslove društva te ga zastupa.

Dolazi do konflikta između principala i zastupnika to jest vlasnika i uprave. Interesi vlasnika i interesi menadžera suprotstavljeni su. Vlasnici žele povećati dobit jer su uložili u društvo pa žele da im se taj ulog vrati, a menadžeri žele povećati svoju moć te prihode. Javlja se problem asimetrije informacija i moralnog hazarda jer često uprava zna više od vlasnika pa dolazi u kušnju da iskoristi svoj položaj za namicanje vlastite koristi što može ići na štetu društvu.

Zakon o trgovačkim društvima propisuje minimum statusno-pravnih odnosa između uprave i društva i minimum prisilno-pravnih određenja koja se tiču njihove stvarne nadležnosti i procedura odlučivanja što upućuje na to da većinu pitanja vlasnik i menadžer moraju urediti ugovorom između samih sebe.

Menadžerskim ugovorom se uređuje partnerski odnos između vlasnika i menadžera. Takav ugovor je neformalan te nije uređen nijednim zakonom ili propisom, ali je od izutene važnosti i za vlasnika i za menadžera. Menadžeri su kao ljudski kapital jedan od ključnih resursa za uspjeh poduzeća. Potrebno ih je uvjetima u menadžerskom ugovoru zadržati u poduzeću te motivirati da svojom kreativnošću i znanjem unaprijede poslovanje poduzeća pa se njime ugovoraju različiti bonusi koji ovise o poslovanju poduzeća uz osnovnu plaću. Također, ugovaraju se i druge materijalne i nematerijalne beneficije kao što su police osiguranja, udio u dobiti etc.

Vlasnik želi da njegovo poduzeće raste i ostane profitabilno pa je potrebno da menadžerskim ugovorom ugovori što očekuje od menadžera te jasno postavi ciljeve koji se trebaju izvršiti. Potrebno je pažljivo pristupiti sklapanju ovakvog ugovora kako bi obje strane bile zadovoljne te došlo do konsenzusa.

Također, važno je ugovoriti opcije u slučaju da dođe do nesporazuma ili situacija koje se ne mogu riješiti osim prestanka funkcije člana uprave. Vlasnik mora zaštititi društvo od takvih scenarija te utvrditi odgovornost, a menadžer budućnost svoje karijere.

## LITERATURA

1. Čolaković E. (2009.): Menadžerski ugovori, modeli savjeti i praksa, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HUM-CROMA, Zagreb
2. Barbić J., Čolaković E., Novoselec P. (2012.): Odgovornost direktora, priručnik za članove uprava i nadzornih odbora u društvima kapitala, HUM-CROMA, Zagreb
3. Lider media (2018.): I šefovima je mudro u slučaju otkaza pozvati se na Zakon o radu, raspoloživo na: <https://lider.media/znanja/145361/>
4. Zakon o trgovačkim društvima čl.239. st. 2. (pročišćeni tekst), NN br.110/15.
5. Zakon o trgovačkim društvima čl.240. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15
6. Zakon o trgovačkim društvima čl.241. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15
7. Zakon o trgovačkim društvima čl.242. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15
8. Zakon o trgovačkim društvima čl.244. st. 2. (pročišćeni tekst), NN br.110/15
9. Zakon o trgovačkim društvima čl. 424. st. 1. (pročišćeni tekst), NN br.110/15

## SAŽETAK

Uprava je obvezni pravni organ društva. Uprava vodi poslove društva te zastupa društvo. Vlasnik može odabrati monistički ili dualistički sustav upravljanja. Zakon o trgovačkim društvima propisuje statusno-pravne odredbe te minimum procedura odlučivanja, a vlasnik i uprava ostala pitanja uređuju menadžerskim ugovorom između sebe. Menadžerski ugovor je dvostrano obvezni i neformalni ugovor. Može biti i mješoviti ugovor ako sadrži elemente ugovora o radu. Menadžerskim ugovorom uređuju se radno-pravni status menadžera, obveze, ovlaštenja i odgovornosti menadžera, način komunikacije i praćenja izvršenja ciljeva poslovne politike, osnovna plaća i nagrađivanje za ostvarene rezultate, etička pravila, osiguranje od poslovnih rizika i pitanje naknade štete, kompenzacije za menadžera te način tumačenja promjena i raskida ugovora. Trajanje mandata vremenski najčešće je vremenski ograničeno, a imenovanje se može obnavljati. Članove uprave može opozvati onaj tko ih je imenovao članovima uprave.

Ključne riječi: Uprava, menadžer, menadžerski ugovor



## **SUMMARY**

Management board is a compulsory administrative organ of every company. It manages the affairs of the company and represents it. The owner can choose a monistic or dualistic management system. The Companies Act prescribes statutory provisions and minimum decision-making procedures while other issues are discussed between owners and management themselves. A manager contract is a two-way mandatory and informal contract. It may also be a mixed contract if it contains elements of a labor contract. The manager contract regulates the working status of the manager, the obligations, the powers and responsibilities of the manager, the way of communication and the monitoring of the execution of business policy objectives, basic salary and rewards for the achieved results, ethical rules, business risk insurance and compensation claims, changes and termination of the contract. The mandate duration is mostly time limited and the appointment can be renewed. Members of the board may be revoked by the person who appointed them to the board members.

Key words: Management board, manager, manager contract

