

# Naknade vrhovnom menadžmentu - primjer Republika Hrvatska

---

Ćuzulan, Teodora

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:854719>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-01**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

**TEODORA ČUZULAN**

**NAKNADE VRHOVNOM MENADŽMENTU – PRIMJER**  
**REPUBLIKA HRVATSKA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Dubrovnik, 2017.**

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

**NAKNADE VRHOVNOM MENADŽMENTU – PRIMJER  
REPUBLIKA HRVATSKA**

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Korporativno upravljanje

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Student: Teodora Ćuzulan

Indeks: 585/14

Stupanj studija: Diplomski studij

Dubrovnik, lipanj, 2017.

## SAŽETAK

## SUMMARY

1. UVOD .....	1
1.1. DEFINICIJA RADA.....	1
1.2. SVRHA I CILJEVI RADA.....	1
1.3. METODOLOGIJA RADA .....	1
1.4. STRUKTURA RADA .....	2
2. NAKNADE VRHOVNOM MENADŽMENTU KAO INTERNI MEHANIZAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	3
2.1. OSNOVNA PLAĆA.....	6
2.2. KRATKOROČNI I DUGOROČNI POTICAJI.....	12
2.3. PAKETI OTPREMNINA .....	22
2.3. PROGRAMI ŽIVOTNOG I MIROVINSKOG OSIGURANJA.....	26
2.4. SPECIJALNI PROGRAMI POSEBNIH BENEFICIJA .....	28
3. OSNOVNE POLITIKE I STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA VRHOVNIH MENADŽERA .....	31
3.1. MENADŽERSKI UGOVORI .....	31
3.2. ODBORI ZA UTVRĐIVANJE KOMPENZACIJA VRHOVNIH MENADŽERA .....	34
3.3. PRAVILNIK O NAGRAĐIVANJU VRHOVNIH MENADŽERA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	36
3.4. EU REGULACIJA CEO KOMPENZACIJA.....	40
4. ISTRAŽIVANJA KOMPENZACIJA VRHOVNIH MENADŽERA U REPUBLICI HRVATSKOJ I OKRUŽENJU.....	43
4.1. KOMPENZACIJE VRHOVNIH MENADŽERA U OKRUŽENJU .....	43
4.2. KOMPENZACIJE VRHOVNIH MENADŽERA U REPUBLICI HRVATSKOJ	46
4.3. ESOP.....	48
4.4. ESOP U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	51
5. ZAKLJUČAK .....	54
LITERATURA.....	55
POPIS SLIKA .....	59

POPIS GRAFIKONA .....	59
POPIS TABLICA.....	59
PRIVITAK - MODEL MEANDŽERSKOG UGOVORA HUM CROMA.....	60

## SAŽETAK

Posljednjih godina sve je veći interes za proučavanje kompenzacije vrhovnih menadžera kao mehanizma korporativnog upravljanja, budući da se želi da adekvatno oblikovan sustav nagrađivanja doprinosi ostvarivanju cilja svakog poduzeća. Kompenzacije vrhovnog menadžmenta predstavljaju oblik nagrađivanja koji za vrhovne menadžere ima ulogu izuzetnog poticaja i motivacije za rad. Kvalitetan model nagrađivanja vrhovnih menadžera, kao i nadzor nad njima, iznimno su važni u posljednje vrijeme zbog pritiska javnosti vezano za primanja vrhovnih menadžera. Glavni cilj ovog rada je istražiti što spada u naknade vrhovnom menadžmentu, usporediti naknade vrhovnog menadžmenta u svijetu te u Hrvatskoj, istražiti kojoj regulativi podliježu naknade vrhovnog menadžmenta kao dio internog mehanizma korporativnog upravljanja. Naknade vrhovnom menadžmentu vežu menadžera za poduzeće s ciljem dugoročnih odluka od važnosti za opstanak poduzeća.

***Ključni pojmovi:*** kompenzacijski menadžment, nagrađivanje, vrhovni menadžment

## **SUMMARY**

In recent few years, there has been such a growing interest for researching of the top managers compensations as a corporative governance mechanism, since the goal is that adequately designed rewarding system contributes of acheiving goals of each company. Top management compensation represent reward form that has a big stimulus and work motivation for the top managers. A high-quality model for rewarding top managers, as well as supervision are extremely important especially in the last few years due to public pressure on top managers. The main purpose is to research benefitis of the top management, and compare top management compesiton in the world and Croatia, to research of which regulations belongs top managemnets compensation as a part of external corporate governance mechanism. Top management compensation connects managers for its company, with the purpose of the long terms desicions that are very important for survival of each company.

***Keywords:* compensation management, rewards, top management**

# **1. UVOD**

## **1.1. DEFINICIJA RADA**

Vrhovni menadžeri zauzimaju ključne pozicije unutar organizacije i snose odgovornost za postizanje zadanih strateških ciljeva pa se i njihove nagrade znatno razlikuju od nagrada ostalih zaposlenika. Nagrađivanje vrhovnih menadžera spada u najvažnije mehanizme korporativnog upravljanja. Da bi organizacija znala u kojem pravcu treba usmjeravati sustav nagrađivanja u budućnosti, neophodno je da razradi strategiju nagrađivanja. Menadžeri nakon uspješnog obavljenog zadatka očekuju i da će biti nagrađeni te je izuzetno važno da poduzeće ima razvijen privlačan sustav nagrađivanja.

## **1.2. SVRHA I CILJEVI RADA**

Cilj ovog rada je utvrditi važnost naknada vrhovnog menadžmenta kao jedan od internih mehanizama korporativnog upravljanja, budući da posljednjih godina sve više raste interes menadžera da se putem adekvatnog sustava nagrađivanja pridonese ostvarivanju ciljeva organizacije. Rad analizira kretanje naknada u Republici Hrvatskoj te njihov položaj u odnosu na ostale zemlje Europske unije. Cilj je utvrditi strukturu plaća vrhovnih menadžera, analizirati visinu kompenzacija vrhovnih menadžera na koji način regulatorni okviri utječu na visinu naknada vrhovnih menadžera.

## **1.3. METODOLOGIJA RADA**

U ovom diplomskom radu korištene su znanstvene metode: metoda kompilacije, deskriptivna metoda, komparativna metoda, metoda studije slučaja.<sup>1</sup>

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih stavova, mišljenja, zaključaka spoznaja i stavova.

Deskriptivna metoda - koristi se da bi se opisao predmet koji se istražuje.

---

<sup>1</sup> Zelenika, R., (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, str. 39



Komparativna metoda primijenila se kod uspoređivanja visina naknada na području Republike Hrvatske te ostalih zemalja članica Europske unije. Metoda se primijenila i kod uspoređivanja visina naknada državnog i privatnog poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## **1.4. STRUKTURA RADA**

Ovaj rad podijeljen je u pet povezanih cjelina.

Prvi dio je uvodni dio, u kojem se objašnjava definicija rada, svrha i ciljevi rada, znanstvene metode rada te struktura rada.

Drugi dio se odnosi na naknade menadžmentu kao interni mehanizam korporativnog upravljanja u kojem se detaljno analiziraju sve komponente kompenzacijskog menadžmenta: osnovna plaća, kratkoročni i dugoročni poticaji, programi otpremnina, paketi mirovinskog i životnog osiguranja te specijalni programi posebnih beneficija.

Treći dio se odnosi na politiku i strategiju nagrađivanja vrhovnih menadžera u kojem je prikazano što sadrži menadžerski ugovor, odbori koji odlučuju o samom nagrađivanju vrhovnih menadžera, pravilnik o nagrađivanju vrhovnih menadžera u Republici Hrvatskoj, te regulacija kompenzacija u Europskoj uniji.

Četvrto poglavlje donosi kretanje analizu istraživanja kompenzacija vrhovnih menadžera u Republici Hrvatskoj i u okruženju, važnost ESOP-a te razvoj ESOP-a u Republici Hrvatskoj.

Peti dio je zaključak rada koji prikazuje sintezu rezultata istraživanja.

## 2.NAKNADE VRHOVNOM MENADŽMENTU KAO INTERNI MEHANIZAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Korporativno upravljanje bavi se upravljačkim strukturama i procesima u poslovnim sustavima, a možemo ga definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet.<sup>2</sup>

Ključna pitanja korporativnog upravljanja su tko nadzire korporaciju, i zašto.

Temelji se na skupu odnosa između menadžmenta, dioničara i utjecajnih skupina poduzeća gdje se postavljaju ciljevi i određuju načini i sredstva za ostvarenje istih.

Mehanizmi korporativnog upravljanja mogu biti raznovrsni a obuhvaćaju, među ostalim, kontrolu od strane velikih dioničara i kreditora, mehanizme unutarnje kontrole, vanjske revizore, zakonske okvire u kojima korporacija posluje i dr.<sup>3</sup>

Mehanizme korporativnog upravljanja dijelimo na interne i eksterne mehanizme. Eksterni mehanizmi obuhvaćaju: tržište za korporativnu kontrolu, pravni i regulatorni okvir, zaštita manjinskih dioničara i konkurentske uvjete. U ovom radu poseban naglasak je na naknade vrhovnom menadžmentu kao jedan od najvažnijih mehanizama korporativnog upravljanja uz ostale interne mehanizme koji uključuju: upravni odbor (nadzorni odbor i upravu), koncentraciju vlasništva, odnose s interesno utjecajnim skupinama i korporativno izvještavanje.<sup>4</sup>

1. Odbor predstavlja organizacijski instrument putem kojeg dioničari utječu na ponašanje menadžera kako bi osigurali da poduzećem upravljaju u njihovom interesu.

Razlikuje se: 1) jedinstveni odbor direktora ili 2) uspostava dvaju odbora (nadzornog odbora i uprave).

---

<sup>2</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2015.), Korporativno upravljanje u Hrvatskoj, Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECSAN metodologijom, CIRU, Centar za istraživanje i razvoj upravljanja, str: 80.

<sup>3</sup> Georgen, M., Manjon, M. C. i Renneboog, L. (2004) Recent Developments in German Corporate Governance, ECIG Working Paper, 41, str.1

<sup>4</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str: 36, 47, 51, 59, 63

2. Naknade menadžmentu predstavljaju iznimno važan element internog mehanizma korporativnog upravljanja, te će se u nastavku rada detaljno razjasniti što uključuju naknade te što utječe na visinu naknade.

3. Koncentracija vlasništva određuje distribuciju moći i kontrole između menadžera i vlasnika.

4. Interesno utjecajne skupine predstavljaju pojedince, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija unutar i izvan poduzeća, koji imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća.

5. Financijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija o poduzeću važni su ne samo za postojeće investitore već i za sve one koji bi to mogli biti.

Naknade vrhovnih menadžera važan su interni mehanizam korporativnog upravljanja. Njihova je uloga ključna u osiguranju konvergencije interesa između dioničara i vrhovnih menadžera.

Adekvatno oblikovana naknada trebala bi poticati menadžera na donošenje profitabilnih odluka i dugoročno ga vezati za poduzeće. Zadaća strategije nagrađivanja je razvoj i unapređenje strukture plaća, koja će pomoći kompaniji u privlačenju i zadržavanju odgovarajućih profila zaposlenika, stručnjaka i menadžera, neophodnih za opstanak i razvoj.

Naknada članovima nadzornog odbora treba:<sup>5</sup>

1. adekvatno odraziti vrijeme, trud i iskustvo povezano s njihovim funkcijama u nadzornom odboru i komisijama,
2. osigurati poticaj koji bi uravnotežio interese članova nadzornog odbora s interesima dioničara,
3. biti određena na takav način da ne ugrožava sposobnost članova nadzornog odbora da donese odluke u najboljem interesu društva i njegovih dioničara.

Naknade vrhovnom menadžmentu odnosno kompenzacijski paket od iznimne su važnosti za korporativno upravljanje, posebno iz razloga što ovaj mehanizam korporativnog upravljanja predstavlja najveći interes javnosti. Izvještavanje javnosti o naknadama vrhovnog menadžmenta razlikuje se u pojedinim zemljama. Odgovarajući model naknada

---

<sup>5</sup> Odluka o donošenju kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, "Narodne novine", broj 112/10, članak 3.2.6, <http://www.propisi.hr/print.php?id=10602>, (pristup: 15.01.2017.)

menadžmentu, kao i nadzor nad njima, iznimno su važni u procesu korporativnog upravljanja jer povezuju interese menadžera s vlasničkim korporacijskim interesima. Sadržaj i struktura menadžerskih plaća se utvrđuju putem menadžerskih ugovora, a dugoročni poticaji su znatno naglašeniji od kratkoročnih.

U osnovne komponente kompenzacijskih primanja najviših pozicioniranih menadžera ubrajaju se:<sup>6</sup>

1. osnovna plaća
2. kratkoročni poticaji
3. dugoročni poticaji
4. paketi otpremnina
5. programi mirovinskog i životnog osiguranja
6. specijalni programi posebnih beneficija.

Uravnotežen odnos između internih i eksternih mehanizama donosi pravilno korporativno upravljanje, osigurava efikasnost upravljanja te pomaže u rješavanju problema koji se mogu pojaviti u korporativnim strukturama.

Oblikovanje modela kompenzacija menadžera u koje spadaju i naknade predstavlja složen proces izložen konfliktnim interesima i ciljevima, a u njega su aktivno uključeni odbor, komisija za nagrađivanje i vrhovni menadžeri.

---

<sup>6</sup> Bosna, J., Miletić, J., Polak, M., (2014.), Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 2 (135), str:13.

## 2.1. OSNOVNA PLAĆA

Pojam plaća se odnosi na „sve oblike financijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju u zamjenu za obavljeni rad,” a struktura plaće se dijeli na osnovnu plaću, varijabilnu plaću, grupno poticajno nagrađivanje i beneficije.<sup>7</sup> Osnovna plaća je fiksna isplata koju zaposlenik dobiva u zamjenu za rad, a ovisi o raznim faktorima, kao što su težina posla, godine staža zaposlenika i potražnja za određenim poslom na tržištu rada. Ukupna plaća izravno je primljena plaća u gotovini (primjerice, osnovna plaća, dodatak za postignuće, poticaji, prilagodbe na troškove života) i neizravno kao pogodnosti (mirovina, zdravstveno osiguranje, programi za usklađivanje posla i životnih potreba itd.

Novac je očito najstariji i najočigledniji, a istodobno i najprikladniji način motiviranja za rad. Također je i problem koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja kojeg ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka.<sup>8</sup>

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti, što je prikazano na slici br. 1.<sup>9</sup>

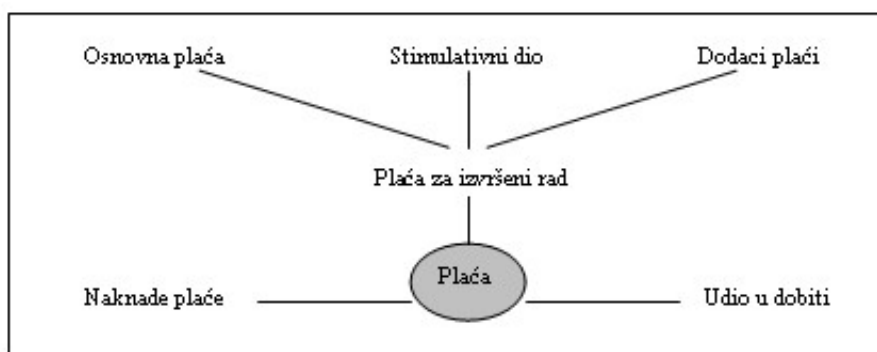
---

<sup>7</sup> Milkovich, G.T., Newman, J.M.: (2006.): Plaće i modeli nagrađivanja, Zagreb: Masmedia

<sup>8</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Technical journal, 1, 56-63, str: 60.

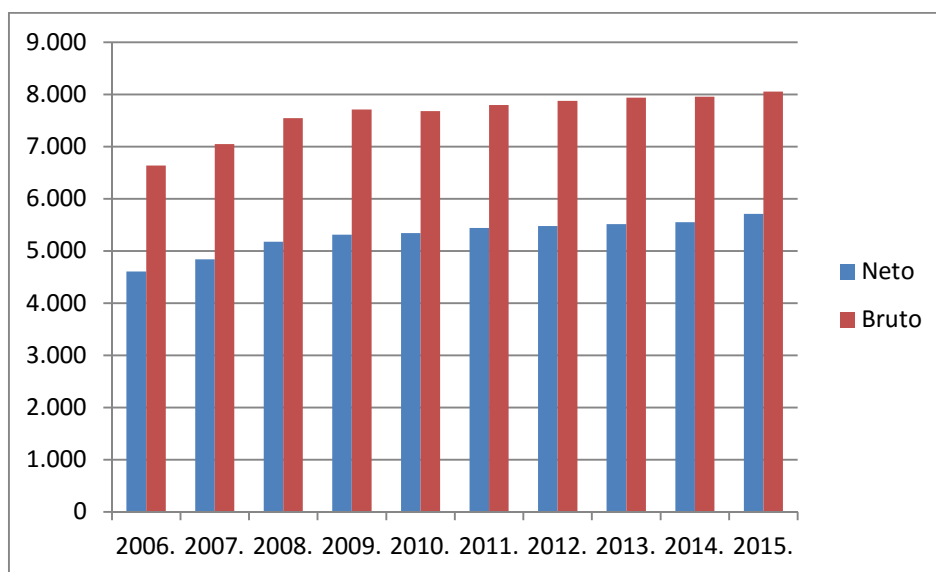
<sup>9</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), (pristup: 06.03.2017.)

Slika 1.: Osnovne komponente plaće



Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., (2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Technical journal, 1, str.61., (pristup:06.03.17.)

U nastavku rada prikazan je grafikon kretanja neto i bruto plaća u kunama u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2006. do 2015. prema podacima iz statističkog ljetopisa koji je objavio Državni zavod za statistiku 2016.



Grafikon 1. Prosječna neto i bruto plaća u razdoblju 2006. -2015. u Republici Hrvatskoj  
Izrada autorice prema: Statistički ljetopis RH 2016., Državni zavod za statistiku, str. 17,  
(pristup: 15.03.2017.)

Grafikon br. 1 prikazuje prosječne neto i bruto plaće u kunama od 2006. – 2015. u kunama. Prosječna neto plaća je u stalnom porastu od 2006. Prosječna bruto plaća u porastu izuzevši 2010. kada je došlo do manjeg smanjenja u odnosu na 2009.

Tablica: 1. Iznosi prosječnih neto i bruto plaća od 2006. – 2015.

<b>God.</b>	<b>Neto</b>	<b>Bruto</b>
2006.	4.603	6.634
2007.	4.841	7.047
2008.	5.178	7.544
2009.	5.311	7.711
2010.	5.343	7.679
2011.	5.441	7.796
2012.	5.478	7.875
2013.	5.515	7.939
2014.	5.533	7.953
2015.	5.711	8.055

Izrada autorice prema: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf)  
str:174. (pristup:16.03.2017.)

Prema podacima servisa Moja Plaća prosječna mjesečna neto plaća u četvrtom kvartalu 2016. Godine iznosila je 5.475 kuna, što je 1% više nego u prethodnom kvartalu. U odnosu na isto razdoblje u 2015. Prosječna neto plaća je 5% viša, kada se neto plaći pribroje bonusi tada je visina prosječne mjesečne plaće 5.684 kuna što je 1% više nego u prethodnom kvartalu. U četvrtom kvartalu 2016., vrhovni menadžment u prosjeku je imao višu plaću 135% u odnosu na prosjek. Usporedivši 2016. s prethodnom godinom prosječna neto plaća bila je 2% viša i iznosila je 5.400 kn.

U tvrtkama s manje od 10 zaposlenih prosječna plaća je 14% ispod prosjeka i iznosi 4.705 kuna, dok je u tvrtkama do 19 zaposlenika plaća 2% niža od prosjeka i iznosi 5.344 kuna. Prosječna plaća u tvrtkama s 20 do 49 zaposlenika iznosi 5.730 kuna i 5% je viša od prosjeka. Najviša prosječna plaća je u tvrtkama većim od 1.000 zaposlenika; 8% viša od prosjeka i iznosi 5.935 kuna.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Statistički ljetopis Republike Hrvatske, (2016), Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, str:174, [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf), (pristup:15.03.2017.)

Prema Tipuriću, menadžerska plaća sastoji se od fiksnih i varijabilnih elemenata. Plaće vodećih menadžera razlikuju se od ostalih menadžerskih plaća po tome što se njihov sadržaj i struktura uvijek utvrđuju putem menadžerskih ugovora i što su u njima dugoročni poticaji znatno naglašeniji od kratkoročnih.<sup>11</sup>

Vrhovni menadžeri su odgovorni nad cijelom kompanijom, upravo zbog najveće odgovornosti koju imaju u poduzeću oni su najbolji plaćeni menadžeri unutar svakog poduzeća. Složenost samog proces upravljanja u budućnosti istaknuo je Peter Drucker još sredinom devedesetih 20. stoljeća gdje je ukazao na to da će upravljane, naročito u velikim sustavima, postati „najsloženiji posao na svijetu“ u kojem se ispočetka mora promišljati jer se neprekidno mijenja narav biznisa i svijeta.

U menadžere na višim hijerarhijskim razinama odnosno izvršne menadžere se uz glavnog izvršnog direktora i vrhovni (top menadžment) odnosno predsjednika uprave i članove uprave, ubrajaju i svi visokopozicionirani pojedinci koji mogu imati značajan utjecaj na uspjeh organizacije.<sup>12</sup>

Utvrđivanje osnovne plaće predstavlja postupak transformacije bodovnih u novčane vrijednosti po satu ili prosječno mjesečno. Transformacija se vrši na tri načina.<sup>13</sup>

1. Bodovna vrijednost se direktno transformira u novčanu vrijednost i to na način da se u godišnjem planu poduzeća utvrdi vrijednost boda i s tom vrijednošću množe bodovi dobiveni procjenom za svaki posao. Pri tome se treba voditi računa da plaća za najjednostavniji posao ne smije biti ispod najniže zajamčene plaće.
2. Drugi je način da se bodovi dobiveni procjenom poslova najprije transformiraju u koeficijente složenosti, a potom tako dobiveni koeficijenti množe s najnižom zajamčenom plaćom. Koeficijent složenosti utvrđuje tako da se bodovne vrijednosti svakog pojedinog posla dijele s bodovima onog posla koji je dobio najmanji broj bodova.
3. Indirektno transformiranje bodovnih vrijednosti u novčane i to tako da se bodovi i koeficijenti složenosti najprije grupiraju u platne grupe, te da se potom svakoj od tih grupa dodijeli odgovarajuća novčana vrijednost.

---

<sup>11</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str: 450.

<sup>12</sup> Ellig, B.R., (2007.), The Complete Guide to Executive Compensation, New York, McGraw-Hill, str.101

<sup>13</sup> Buble, M., Bakotić, D., (2013.), Kompenzacijski menadžment, Split : Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str: 94-95.



Osnovna menadžerska plaća trebala bi rasti s veličinom poduzeća, a na visinu osnovne plaće utječu i iznadprosječne formalne kvalifikacije i dokazana poduzetnička sposobnost. Osnovna plaća trebala bi biti konkurentna, odnosno „zlatna sredina” između najbolje i najlošije osnovne plaće konkurentskih poduzeća.<sup>14</sup>

Za pozicije u vrhovnom menadžmentu, postoje tri dodatna postupka prema kojima se određuju fiksne plaće:<sup>15</sup>

- Analiza ponude i potražnje menadžera na tržištu rada kako bi se utvrdila prosječna plaća
- Definiranje mogućih iznosa isplata ovisno o karakteristikama poduzeća
- Uračunavanje vrijednosti osobe na menadžerskoj poziciji.

Kretanja na menadžerskom tržištu imaju ključnu ulogu u određivanju plaće viših razina menadžmenta. Kompanija tako sakuplja i analizira podatke o visini plaća najviših menadžera poduzeća usporedive veličine kako bi odredila visinu plaća svojih menadžera.

Uz faktore vezane za karakteristike poduzeća i vrste menadžerskih usluga ubrajaju se i veličina i kompleksnost organizacije, industrija u kojoj kompanija konkurira, položaj menadžera na hijerarhijskoj ljestvici te obveze i odgovornosti koje su s tim povezane. Na utvrđivanje osnovne plaće menadžera veliki utjecaj ima i veličina poduzeća: što je poduzeće veće, i iznos osnovne plaće je veći.

Treća grupa faktora vezana je za karakteristike menadžera i rezultate njegova dosadašnjeg rada, primjerice ima li iznadprosječne formalne kvalifikacije te ako je na dosadašnjim pozicijama ostvarivao iznadprosječnu uspješnost.<sup>16</sup>

Fiksna osnovna plaća kod vrhovnih menadžera ugovara se kao godišnja bruto vrijednost akontacije osobnih primitaka menadžera a fond za isplatu podijeli se na 12 ili 13 mjesečnih obroka koji dospijevaju kada i isplate plaća ostalim zaposlenicima društva. Fiksna ugovorena osnovna plaća isplaćuje se nezavisno o financijskim rezultatima društva, osim u slučajevima kada bi takve isplate predstavljale tešku povredu za društvo. Osnovna plaća predsjednika

---

<sup>14</sup> Polak, M., Bosna, J., Miletić, J., (2014.), Pregled struktura i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol.23 No.2 (135), prosinac, 2014. str: 7

<sup>15</sup> Ibidem, str:13

<sup>16</sup> Galetić, L. (2015.), Kompenzacijski menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 308

uprave ili glavnog izvršnog direktora u odnosu na najnižu fiksnu osnovnu plaću članova uprave ili ostalih izvršnih direktora ne bi trebala prelaziti omjer 2:1.<sup>17</sup>

Najvažnije komponente za procjenu osnovne plaće vrhovnih menadžera u konkretnim trgovačkim društvima su:

- a) Status poduzeća na tržištu,
- b) Sadržaj zahtjevnosti godišnjih i dugoročnih ciljeva poslovne politike,
- c) Složenost uloge predsjednika/člana uprave,
- d) Profesionalna reputacija nositelja mandata,
- e) Struktura ukupnih primitaka,
- f) Atraktivnost mandata
- g) Plaće kod konkurencije.

Prema podacima portala [mojaplaća.hr](http://mojaplaća.hr) prosječne plaće unutar menadžmenta za 2015. su navedene su u nastavku:<sup>18</sup>

11.676,16 kn iznosila je prosječna je neto plaća menadžera

12.188,40 kn iznosila je prosječna je plaća menadžera uključujući bonuse i nagrade

7.155,65 kn iznosila je prosječna je neto plaća nižeg i srednjeg menadžmenta

12.226,50 kn najviše su menadžerske plaće isplaćene u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji

8.287,50 kn: najniža menadžerska plaća u Krapinsko – zagorskoj županiji

15.154,81 kn: prosječna je plaća menadžera sa završenim magisterijem ili doktoratom /MBA

Tablica br.2 prikazuje pregled 10 najmoćnijih menadžera na svijetu u 2014. te iznose primanja na godišnjoj razini u milijardama dolara. Na prvom mjestu nalazi se David Zaslav iz kompanije Discovery Communication koji je na vodećoj funkciji te kompanije još od 2007. Iznos koji je primio na godišnjoj razini iznosi 153,1 milijardu dolara. Na desetom mjestu nalazi se Les Moonves s 54,4 milijarde dolara.

---

<sup>17</sup> Čolaković, E., (2009.), Menadžerski ugovori: modeli, savjeti i praksa, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika, Croma, str: 89. – 90.

<sup>18</sup> [www.mojaplaća.hr](http://www.mojaplaća.hr), (pristup: 18.3.2017.)

Tablica 2. Najplaćeniji vrhovni menadžeri u svijetu prema podacima iz 2014.

	VRHOVNI MENADŽER	KOMPANIJA	IZNOS (mil. dolara)
1.	David Zaslav	Discovery Communication (od 2007.)	153, 1
2.	Michael Fries	Liberty global (od 2005.)	111, 9
3.	Mario Gabelli	Gamco investors (od 1977)	88, 5
4.	Satya Nadella	Microsoft (od 2014.)	84, 3
5.	Nick Woodman	GoPro	77, 4
6.	Gregory Mafei	Liverty Media & Liberty Interactive	73, 8
7.	Larry Ellison	Oracle Corporation (od 1977.)	67, 3
8.	Steve Molenkopf	Qualcomm	60, 7
9.	David Hammamoto	NorthStar Realty Finance (od 2014.)	60, 3
10.	Les Moonves	Cbs Entertainment as President (od 2003.)	54, 4

Izvor: <http://www.businessinsider.com/the-top-10-highest-paid-ceos-of-2014-2015-5> (pristup: 01.04. 2017.)

## 2.2. KRATKOROČNI I DUGOROČNI POTICAJI

Kratkoročni poticaji uz dugoročne poticaje spadaju u naknade varijabilnog karaktera. Varijabilne naknade proizlaze iz premise da bi naknada trebala ovisiti o uspješnosti te postignućima same organizacije. Iznos poticaja unaprijed je već poznat.

Bonusi predstavljaju najšire primjenjivan oblik nagrađivanja menadžera, predstavljaju ključnu komponentu menadžerskog kompenzacijskog paketa. Bonusi su dodatne novčane nagrade koje za uspješan rad dobivaju menadžeri na osnovnu plaću a isplaćuju se nakon postignuća određenih rezultata. Svrha bonusa je da motivira menadžere na bolji i učinkovitiji rad u kratkoročnom razdoblju. Pravo na bonus se ostvaruje u toku jedne godine na osnovu godišnjih rezultata poslovanja ili ostvarivanja plana poslovanja.<sup>19</sup> Bonusi potiču ljude na poduzimanje pretjeranog rizika, pa čak i da ponekad prekrše zakon. Bonusima se nagrađuje kratkoročna performansa, a nakon nekog vremena više nisu učinkoviti jer ih ljudi očekuju poput plaće.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Mahmutović, H., Čabro – Arnautović, S., Modeli nagrađivanja korporativnih menadžera u funkciji razvoja kompanije, 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015", Neum, B&H, 10. – 13. 06 2015. str: 52

<sup>20</sup> Kirwan-Taylor, H., (2010), Do Bankers' Bonuses Really Work, [http://women.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/women/the\\_way\\_we\\_live/article6995571.ece](http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/the_way_we_live/article6995571.ece), (pristup: 19.03.2017.)

Odluči li se kompanija na uvođenje godišnjih bonusa za svoje menadžere, mora prethodno riješiti tri osnovna pitanja:

1. Tko sve dobiva godišnji bonus?
2. Kako utvrditi fond za isplatu godišnjeg bonusa?
3. Kako utvrditi individualne bonuse?

Koji menadžeri su pogodni za dobivanje godišnjeg bonusa najčešće se odlučuje prema hijerarhijskoj razini na kojoj se menadžer nalazi i visini njegove osnovne plaće. Što je menadžer na višem položaju njegov bonus će biti veći. Redoviti prosječni godišnji bonusi kreću se u rasponu od 10% do 80% godišnje osnovne plaće.

Veličina fonda iz kojeg će se isplaćivati godišnji bonusi može se utvrditi na dva načina. Prva mogućnost je izračunavanje putem formule za koju se kompanija odlučila. Druga mogućnost je da uprava svake godine odlučuje o veličini fonda za podjelu godišnjih bonusa, uzimajući u obzir ostvarene poslovne rezultate.

Osnovni problem individualnih bonusa je hoće li se utvrditi prema individualnom doprinosu menadžera ili prema uspjehu kompanije. Za vrhovne menadžere je praksa jedinstvena: godišnji bonus dobivaju na temelju ostvarenog uspjeha kompanije.<sup>21</sup>

Prije dvadesetak godina samo je 36% kompanija davalo godišnji bonus svojim vrhovnim menadžerima, a danas čak 90% najviših menadžera prima te kratkoročne poticaje.<sup>22</sup>

Najveće bonuse u Hrvatskoj isplatila je Zagrebačka banka koja je dio Uni Credita. Zagrebačka banka je tako od 2007. god isplatila 533 milijuna kuna plaća i nagrada. Rekordna je bila 2012. kada je isplaćeno 80 milijuna kuna. Erste banka je u deset godina isplatila ukupno 66 milijuna kuna bonusa ključnom rukovodstvu.<sup>23</sup> Četiri najveće banke u Hrvatskoj u posljednjih su osam godina od bonusa u gotovini, nagrada u dionicama itd. svojim članovima uprave podijelile oko 1,3 milijardi kuna.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Galetić, L. (2015.), Kompenzacijski menadžment, Sinergija- Zagreb, str: 309.

<sup>22</sup> Milkovich, G. T. i Newman, J. M. (2005.), Compensation, New York; McGraw-Hill/Irwin, str.468

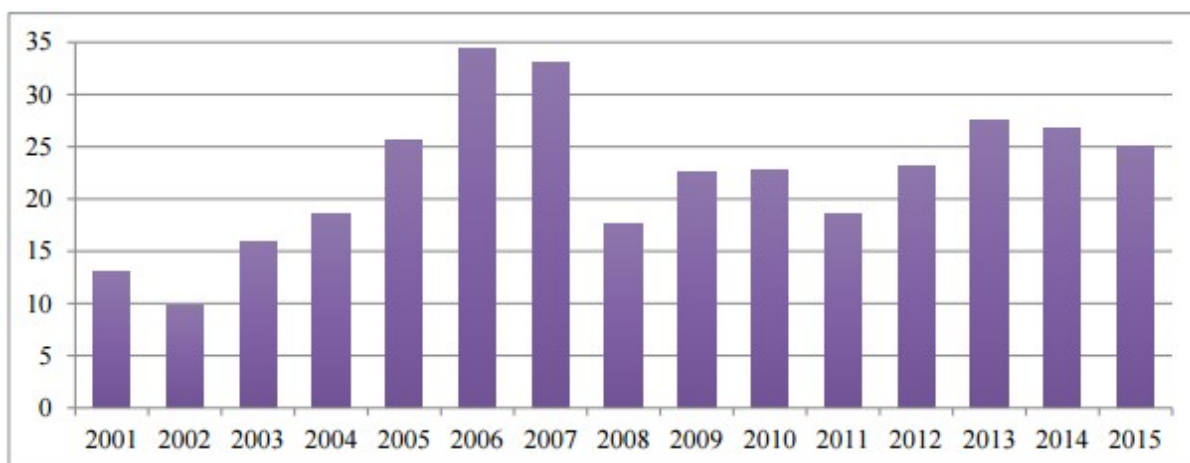
<sup>23</sup> Marić, J.,(2015), <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Vrtoglavi-bonusi-Kljucnih-150-bankara-godisnje-zaradi-cak-176-milijuna-kuna>, (pristup: 20.04.2017.)

<sup>24</sup> Ante Pavić (2016.), <http://www.forum.tm/vijesti/cetiri-banke-celnicima-usred-najzesce-krize-podijelile-13-milijarde-kuna-bonusa-i-nagrada>, (pristup: 25.04.2017.)

Mnoge tvrtke se odlučuju na isplaćivanje bonusa radije u dionicama nego u novcu, tako je primjerice američka osiguravajuća kuća - American International Group (AIG), svojih pedeset menadžera i trgovaca, unatoč tome što je korporacija upala u tešku financijsku situaciju, dodijelila velike bonuse u iznosu 165 milijuna dolara, no američki predsjednik je zabranio isplatu bonusa kako bi spasio korporaciju te uložio 180 milijuna dolara.

Brojni autori smatraju kako su bonusi imali značajan doprinos kod stvaranja financijske krize, te pravo menadžerske kompenzacije (prvenstveno kompenzacije CEO-ima banaka) smatraju jednim od temeljnih uzroka financijske krize (uz sve navedeno prije što je dovelo do krize).<sup>25</sup>

Prosječni bonusi su primjerice na Wall Street-u u 2015. smanjeni su za 9% te su znatno manji u odnosu na prethodnih 10 godina. Iako su bonusi smanjeni, plaće direktora su i dalje vrlo visoke. Rekordan prosječan bonus ikad zabilježen na Wall Street-u iznosio je 191.360 dolara a zabilježen je 2006.



Grafikon 2. Prikaz ukupnih isplata bonusa na Wall Streetu u razdoblju od 2001. - 2015.

Izvor: Di Napoli, T., Blewais, K., *The Securities Industry in New York City* (2009.), <http://osc.state.ny.us/osdc/rpt14-2010.pdf#search=%20compensation%20wall%20street>, November, pristup:

(22.04.2017.) str. 14

Grafikon br.2 prikazuje kretanje bonusa na Wall Street-u od 2001.– 2015. Može se primijetiti kako je razina bonusa na Wall Street-u bila u stalnom porastu od 2001. do 2006. izuzevši 2002. Bonusi značajno opadaju u 2008. ali u 2009. opet rastu i to za popriličan iznos (oko 5

<sup>25</sup> Štefulić, P. Radman-Peša, A., (2012.), *Kompenzacija menadžera kao jedan od uzroka suvremene financijske krize*, str. 54.

milijardi dolara) uzevši u obzir stanje financijskog sustava i svjetske ekonomije u danom trenutku. Kada se uspoređi 2001. i 2007. godina može uočiti porast za preko 150 posto, s razine od 13 milijardi dolara na preko 33 milijarde dolara.<sup>26</sup>

Kakva je situacija u Hrvatskoj s isplatom bonusa u prethodne dvije godine, navedeno je na primjerima nekih najuspješnijih poduzeća te na primjeru državnih poduzeća Republike Hrvatske.

Analiziranjem podataka godišnjih izvješća Atlantic grupe utvrdilo se kretanje bonusa vrhovnih menadžera te grupacije. Prema podacima iz 2014. Atlantic grupa je svoje godišnje bonuse utvrđivala na način da je bonus utvrđen u određenom postotku od ostvarene osnovne godišnje bruto plaće i naknade po osnovi članstva u nadzornim odborima povezanih društva.

Isplata godišnjeg dodatka uvjetovana je ostvarenjem planiranih rezultata poslovanja u iznosu od najmanje 95% plana konsolidirane Atlantic Grupe za poslovnu godinu. Članovima uprave se tako isplaćuje iznos ostvarene bonus naknade kroz opcijski program stjecanjem vlastitih dionica Atlantic grupe. Predsjedniku Uprave cjelokupni iznos bonus naknade isplaćuje se u novcu.

Članovi Uprave Atlantic Grupe d.d., u 2014. su po osnovi plaće i naknade za članstvo u nadzornim odborima operativnih društava te godišnjeg bonusa, zaprimili ukupan bruto iznos od 10.379.065,72 kune. Od navedenog iznosa predsjednik Uprave je u 2014. godini po osnovi plaće, naknade za članstvo u Nadzornom odboru operativnih društava te godišnjeg bonusa zaprimio bruto iznos od 3.335.241,97 kuna.<sup>27</sup>

U 2015. godini članovi Uprave Atlantic Grupe d.d., su po osnovi plaće i naknade za članstvo u nadzornim odborima operativnih društava te godišnjeg bonusa, zaprimili ukupan bruto iznos od 17.905.535,23 kune. Od navedenog iznosa, Predsjednik Uprave je u 2015. godini po osnovi plaće, naknade za članstvo u Nadzornom odboru operativnih društava te godišnjeg bonusa zaprimio bruto iznos od 4.133.088,07 kuna.<sup>28</sup>

Analiziranjem podatka godišnjeg izvješća Hrvatskog Telekomu iz 2015. predsjedniku Uprave i glavnom direktoru, u 2015. isplaćena je fiksna i varijabilna plaća u bruto iznosu od

---

<sup>26</sup>Di Napoli, T., Blewais, K. The Securities Industry in New York City (2009.), <http://osc.state.ny.us/osdc/rpt14-2010.pdf#search=%20compensation%20wall%20street>, November, (pristup: 22.04.2017.) str. 14

<sup>27</sup> Godišnje izvješće, Atlantic grupa (2014.) <http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2014/Godisnje%20izvjesce%20za%202014.%20godinu.pdf> str:22, ( pristup:18.03.2017.)

<sup>28</sup> Godišnje izvješće, Atlantic grupa (2015.) [http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/16-03-30\\_AG\\_GODISNJE-IZVJESCE\\_2015\\_HR.pdf](http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/16-03-30_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2015_HR.pdf) str: 28.

3.494.210 kuna. Ostali primici iznosili su 82.244 kuna bruto (upotreba službenog vozila). Božićni dar djeci isplaćen je u visini 1.200 kuna neto. Članici Uprave i glavnoj operativnoj direktorici za privatne korisnike, isplaćena je u 2015. godini fiksna i varijabilna plaća, kao i dugoročni plan nagrađivanja LTIP 2011 u bruto iznosu od 2.010.134 kuna. Ostali primici (upotreba službenog vozila) iznosili su 52.433 kuna bruto. Božićni dar djetetu isplaćen je u visini 600 kuna neto. Članu Uprave i glavnom direktoru za korisničko iskustvo od 1.5.2015. u 2015. godini isplaćena je fiksna plaća u bruto iznosu od 619.779 kuna. Ostali primici (upotreba službenog vozila) iznosili su 137.785 kuna bruto. Božićni dar djeci isplaćen je u visini 1.200 kuna neto. Članici Uprave i glavnoj direktorici za ljudske resurse do 30.04.2015. isplaćena je u 2015. godini fiksna i varijabilna plaća u bruto iznosu od 1.091.149 kuna. Ostali primici iznosili su 18.119 kuna bruto (upotreba službenog vozila). Prilikom odlaska iz kompanije isplaćena je otpremnina u iznosu od 3.433.228 kuna bruto. Članu Uprave i glavnom direktoru za tehniku i informacijske tehnologije, isplaćena je u 2015. godini fiksna i varijabilna plaća u bruto iznosu od 3.250.216 kuna. Ostali primici iznosili su 763.463 kuna bruto (osiguranje, najam stana, upotreba službenog vozila). Članu Uprave i glavnom direktoru za financije, isplaćena je u 2015. godini fiksna i varijabilna plaća u bruto iznosu od 2.391.586 kuna. Ostali primici iznosili su 276.785 kuna bruto (osiguranje, najam stana, upotreba službenog vozila). Članu Uprave i glavnom operativnom direktoru za poslovne korisnike do 29.07.2015. isplaćena je u 2015. fiksna i varijabilna plaća u bruto iznosu od 2.034.659 kuna. Ostali primici iznosili su 497.534 kuna bruto (osiguranje, najam stana, upotreba službenog vozila).

Društvo je utvrdilo da predsjednik Nadzornog odbora prima naknadu u iznosu od 1,5 prosječne neto plaće zaposlenika društva isplaćene u prethodnom mjesecu. Naknada zamjeniku predsjednika iznosi 1,25 prosječne neto plaće zaposlenika društva isplaćene u prethodnom mjesecu, dok drugi članovi Nadzornog odbora primaju naknadu u iznosu od jedne prosječne neto plaće zaposlenika društva isplaćene u prethodnom mjesecu. Član Nadzornog odbora koji je istovremeno predsjednik Revizorskog odbora Nadzornog odbora prima naknadu od 1,5 prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika Društva isplaćene u prethodnom mjesecu. Član Nadzornog odbora koji je istovremeno član Revizorskog odbora Nadzornog odbora prima naknadu od 1,25 prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika Društva isplaćene u prethodnom mjesecu. Članu Nadzornog odbora koji je istovremeno član Odbora

za naknade i imenovanja Nadzornog odbora isplaćuje se naknada od 1,25 prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika Društva isplaćene u prethodnom mjesecu.<sup>29</sup>

Bonusi na plaće znaju biti odličan motivacijski alat, no oni mogu biti i uzaludno trošenje novca.<sup>30</sup> U nastavku su izdvojena neka javna poduzeća kod kojih su ustanovljene nepravilnosti u isplati bonusa:

1. Hrvatske šume: tri člana uprave Hrvatskih šuma zatražili su isplate bonusa na koje imaju pravo iz tajnih ugovora koje im je omogućio bivši ministar poljoprivrede. Prema odredbama tajnog ugovora potražuju 5, 28 milijuna kuna za protekle tri godine. Prema podacima iz ugovora članovi uprave su imali pravo na isplatu postotka dobiti od 0,75% za jednog člana i po 0.50% za ostala dva člana ukoliko dobit Hrvatskih šuma bude veća od dobiti iz 2009. 2010. i 2011. Jedan član uprave potražuje 2,267 milijuna kuna dok druga dva člana 1,5 milijuna kuna. Prosječne plaće članova uprave iznosile su 17.720, 17.181 i 16.188 kn. Smatra se da ostali direktori državnih tvrtki nemaju takve odredbe te da nije u skladu s odlukom o nagrađivanju direktora koje je prethodna vlada donijela. Hrvatske šume su u 2015. god. imale neto dobit od 186, 4 milijuna kuna a prethodne dvije godine 111,8 i 74,00 milijuna kuna što je znatno više od prethodne tri godine.
2. Hrvatska poštanska banka: istraga u Hrvatskoj poštanskoj banci otkrila je da je bivši predsjednik uprave Imex banke i Hrvatske poštanske banke utajio porez te krivo prikazao financijska izvješća na temelju kojih je sebi i članovima uprave isplaćivao nepripadajuće bonuse. Kao predsjednik uprave Imex banke sebi je isplatio nepripadajući bonus od 750.000, 00 kn te utajio porez prema državi.

## Dugoročni poticaji

Cilj dugoročnih poticaja je spriječiti usredotočenost menadžera na kratkoročne rezultate na štetu dugoročnih. Oni trebaju motivirati i nagraditi menadžment za dugoročni rast i prosperitet kompanije te ugraditi dugoročnu perspektivu u donošenje odluka.<sup>31</sup> Dugoročni

---

<sup>29</sup> Godišnje izvješće Hrvatskog teleokoma (2015.), str. 22. – 24.

<http://www.t.ht.hr/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=8252&rType=2>, (pristup: 08.04.2017.)

<sup>30</sup> Žujo, M., (2011.), <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/oprezno-s-bonusima-169043>, (pristup 10.04.2017.)

<sup>31</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, str: 453.



poticaji vežu menadžera uz poduzeće, pružajući mu mogućnost da akumulira kapital dugoročnim uspjehom poduzeća.

Dioničke opcije su najpopularniji oblik dugoročnih menadžerskih poticaja. Razvijale su se zajedno s ESOP -om, o samom ESOPU u detaljnije u četvrtom poglavlju rada. Iako su na početku dioničke opcije bile rezervirane samo za vrhovne menadžere danas se sve više primjenjuju i za druge razine menadžmenta. Danas sve više poduzeća omogućuje svojem zaposlenicima kupnju dioničkih opcija. Svrha im je da menadžera dugoročno vežu za poduzeće, da bi se mogle donosit dugoročne odluke. Dioničke opcije daju prava korisniku da nakon određenog vremena kupi određeni broj dionica poduzeća po cijeni utvrđenoj u trenutku davanja opcije. Nakon isteka razdoblja za koje je opcija dana korisnik opcije može ali i ne mora kupiti dionice. Cijena dionice u trenutku davanja opcije najčešće je jednaka onoj tržišnoj u danom trenutku, ali ovisno o vrsti dioničkih opcija koje se primjenjuju može biti i niža i viša od tržišne cijene. Rok na koji se daju opcije su najčešće od 3-5 god ali može biti i dulji. Razdoblje u kojem se dionice moraju kupiti nakon realizacije opcije također mora biti određeno, najčešće 6 mjeseci do godine dana.<sup>32</sup>

Postoji nekoliko vrsta opcija:

1. Dioničke opcije s premijskim cijenama
2. Ograničene dionice
3. Fantomske dionice

Jedan od glavnih motiva za uvođenje dioničarstva zaposlenih jest poticanje menadžera i ostalih zaposlenika da steknu udio u vlasništvu i uspjehu poduzeća, da bi njihovo bogatstvo raslo i padalo zajedno s vrijednošću koju stvaraju. Motivi su: unapređenje partnerstva u poduzeću, unapređenje sigurnosti zaposlenika, stvaranje čvrstog tima radnika, stvaranje dodatnog poticaja za učinak, šira osnovica za financiranje poduzeća itd.<sup>33</sup> Među kompanijama uvrštenima na Zagrebačku burzu u 2016. poduzeća koja su aktivno nagrađivala svoje menadžere su: AD Plastik, Atlantic, Ericsson, Nikola Tesla, Adris grupa. AD Plastik je svoje menadžere tako nagradio s 2817 dionica, predsjednik uprave dobio je 1342 dionice (184 000 kn) a ostali članovi uprave 295 dionica u vrijednosti od 40 400 kn. Atlantic grupa je isplatila nešto manje dionice nego prethodnih godina sukladno i manjim poslovnim rezultatima, tako

---

<sup>32</sup> Polak, M., Bosna, J., Miletić, J., (2014.), Pregled struktura i čimbenika menadžerskih kompenzacija, str:18.

<sup>33</sup> Galetić, L., Krnjaković, S., Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj- stanje, mogućnosti i perspektive, Ekonomski pregled 55 (9-10), 752-772, (2004.), str: 762.

je predsjednik uprave izostavljen je kod nagrađivanja, potpredsjedniku za operativno poslovanje pripalo je 637 (554 000 kn) i dok je potpredsjedniku za korporativne aktivnosti 517 dionica (450 000 kn) te potpredsjednik za financije 268 dionica (233 000 kn). Direktorici Ericsson Nikola Tesla, pripalo je 200 dionica (235 000 kn). Adris Grupa, predsjednik uprave je po povoljnim uvjetima otkupio 121.130 dionica u vrijednosti od 72 milijuna kuna, dok je član uprave stekao 1204 dionice u vrijednosti od 716 000 kn.<sup>34</sup>

## 1. Dioničke opcije s premijskim cijenama

Dioničke opcije s premijskim cijenama postale su popularne posljednjih godina. Razlika prema konvencionalnim dioničkim opcijama jest ta da se vrijednost dionica fiksira po cijeni koja je viša od tržišne i to za onaj postotak koji je procijenjen kao minimalna razina povrata za dioničare. Poduzeće mora postići minimalnu razinu povrata da bi imao opcije mogli opciju iskoristiti. U tom će slučaju korisnici opcija stvarno zaslužiti svoju nagradu. Autori koji se bave tom problematikom podržavaju takav način povezivanja interesa zaposlenih i dioničara. Problem se može pojaviti ako menadžment odluči poduzeti previše rizične akcije da bi podigao vrijednost dionica do premijske cijene. Ako akcije ne uspiju, cijena dionica može pasti. Dioničari u tom slučaju gube znatno više nego menadžeri i ostali zaposlenici. Stoga je kod dodjele premijskih opcija veoma važno da minimalni prag povrata bude realno ostvariv.<sup>35</sup>

## 2. Ograničene dionice

Ograničene dionice dozvoljavaju da poduzeće nagradi vrhovne menadžere na način da prenesu određeni broj dionica u njihovo vlasništvo. Ograničene dionice su vrijednosni papiri stečeni ne na otvorenom tržištu već alternativnim putem poznat kao privatna ponuda. Te dionice se obično dobivaju putem spajanja ili akvizicija kao nagrada zaposlenicima poduzeća ili podružnica ili kao naknada za profesionalne usluge.

Radi se o specifičnoj vrsti opcija jer je potpuno vlasništvo nad dionicama uvjetovano pojavom određenih događaja, poput kontinuirane zaposlenosti kroz određeni vremenski period. Kod

---

<sup>34</sup> Zagrebačka burza, <http://zse.hr/>, (pristup: 13.04.2017.)

<sup>35</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008.), Korporativno upravljanje Sinergija - Zagreb, str. 456.

većine planova koji se odnose na ograničene dionice, korisnik u periodu ograničenja uživa sva dioničarska prava (pravo glasovanja, i pravo na dividendu), osim prava prodaje i prijenosa dionica. Koliki će biti ograničeni dio vremena može odrediti poduzeće i imatelj ograničenosti dionica kroz međusobni dogovor, samo poduzeće ili Komisija za trgovanje vrijednosnim papirima. Rješenja su različita, a period ograničenja može trajati od 2 do 10 godina.

Ako se ispune postavljeni uvjeti za dobivanje dionica, na kraju perioda ograničenja dionice prelaze u potpuno vlasništvo menadžera. Ako se uvjeti ne ispune, korisnik gubi dionice u potpunosti. Ograničene dionice (eng: Restricted Stock) slične su obveznicama koje kotiraju na tržištu ali je razlika ograničenje zabrane trgovanja u određeno vrijeme.

Budući da se ograničenim dionicama ne može slobodno trgovati oni imaju i manju likvidnost, pa je teže određivati njihovu vrijednost. Poduzeće zaposlenom može prodati ograničene dionice uz popust koji se najčešće kreće od 15 – 25% ili dobiva jednu besplatnu dionicu na svake 4 kupljene dionice. Uobičajeno ograničenje jest da zaposlenik mora ostati u poduzeću određeno razdoblje prije nego što mu pripadne vlasništvo nad dionicama.<sup>36</sup>

Za primljeni iznos nagrade zaposlenik plaća porez primjenom stope poreza na dohodak. Ograničene dionice su i u slučaju kada poduzeće daje zaposlenicima mogućnost da dobiju dionice kao nagradu za rezultat koje moraju ostvariti.

Ograničene dionice mogu se dijeliti menadžerima za postizanje zadanih ciljeva poboljšanja performansi poduzeća. Poboljšanje performansi poduzeća može se uzeti bilo koja mjera financijskog ili dioničkog tržišta ili njihova kombinacija, a najčešće se koristi ukupnim povratom dioničarima. (TRS - total return to shareholders)

Ukupni povrat dioničarima može biti iskazan u:

- a) Apsolutnoj vrijednosti (npr. porast vrijednosti dionica za određeni postotak u roku n godina

---

<sup>36</sup> Galetić, L., Rašić-Krnjaković, S., Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj-stanje mogućnosti perspektive, [www.hrcah.srce.hr/file/2474](http://www.hrcah.srce.hr/file/2474), (pristup 12.04.2017.)

- b) Relativnoj vrijednosti (npr. premašiti prosječni TRS koji se ostvaruje u određenoj djelatnosti, pri čemu se količina dionica koja se dodjeljuje može vezati uz postotak premašivanja prosječnog TRS)

#### Pravila prodaje ograničenih dionica

Ograničene dionice se prodaju sukladno pravilima DIP 144. Ova pravila diktiraju određene uvjete kojih se poduzeća moraju pridržavati prije prodaje samih dionica. Ograničene dionice obično imaju rok zadržavanja, što predstavlja vremensko razdoblje u kojem primatelji neće moći prodati svoje dionice.

Nakon što istekne rok promet dionicama ograničen je na ne više od 1% svih izdanih dionica tjedno.

#### 3. Fantomske dionice

Osnovni razlog razvoja ove vrste dionica su bile poteškoće na koje su neki viši menadžeri nailazili kod nabavljanja novca za kupnju dioničkih opcija.

One predstavljaju dugoročnu kompenzaciju ključnim menadžerima za porast vrijednosti poduzeća bez stvarnog prijenosa dionica u njihovo vlasništvo pa se ovdje ne radi o pravom dioničarstvu.<sup>37</sup>

Poslodavac vodi fantomske dionice u svojim knjigama, pa kako raste i pada cijena dionica na financijskom tržištu tako se kreće i vrijednost fantomskih dionica.

Nakon isteka dogovorenog vremena, obično pet godina fantomske dionice se vraćaju poduzeću a iznos povećane vrijednosti dionica za taj period se isplaćuje korisniku u gotovini. Ta isplata može sadržavati i dividendu zarađenu kod ekvivalentnih dionica, za vrijeme od odobravanja fantomske jedinice do njene realizacije. Isplaćuje se na unaprijed određeni datum, a oporezuje primjenom stope poreza na dohodak.

---

<sup>37</sup> Henderson, R.I. (2006.), Compensation management in a knowledge – based world. New Jersey, Prentice Hall, str. 537.

## 2.3. PAKETI OTPREMNINA

Paketi otpremnina određuju kompenzacije koje će vrhovni menadžer dobiti u slučaju da je prisiljen napustiti poduzeće pod specifičnim uvjetima npr. u slučaju kada kompanija pristupa raznim spajanjima ili akvizicijama, kada dioničar iskazuje nezadovoljstvo poslovnim rezultatima koje je ostvario vodeći menadžer, pa on mora odstupiti s položaja i sl.

Kompenzacije mogu biti sadržane u:<sup>38</sup>

- a) menadžerskom ugovoru ili
- b) posebnoj klauzuli koja se dodaje menadžerskom ugovoru

Danas se paketi otpremnina koriste kako bi se ključne menadžere zadržalo u poduzeću. Prema kriteriju razloga prestanka ugovora o radu, u praksi se isplaćuju sljedeće vrste otpremnina:<sup>39</sup>

- a) otpremnine zbog poslovno ili osobno uvjetovanog otkaza ugovora o radu,
- b) otpremnine za sporazumni prestanak radnog odnosa,
- c) stimulativne (poticajne) otpremnine, koje se isplaćuju na temelju poslovno uvjetovanih otkaza ugovora o radu ili sporazuma o prestanku radnog odnosa, i
- d) otpremnine za odlazak u mirovinu.

Otpremnine mogu biti:<sup>40</sup>

- 1) porezno povlaštene na način da budu:
  - a) izuzete odnosno oslobođene oporezivanja; ili
  - b) da se za njih predvide porezni odbici, olakšice ili poticaji;
- 2) oporezovane kao plaće ili dohodak

---

<sup>38</sup> Tipurić, D., i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str: 459.

<sup>39</sup> Gotovac, V., Drezgić, S., Ulrich, S., Analiza sustava otpremnina u Republici Hrvatskoj: sadašnje uređenje i promišljanje izmjena, Izvješće Svjetske banke pripremljeno na zahtjev Ministarstva rada i mirovinskog sustava Republike Hrvatske, <http://www.mrms.hr/wp-content/uploads/2013/09/analiza-sustava-otpremnina.pdf>, (pristup 17.04.2017.)

<sup>40</sup> Ibidem, str:14

Nakon što poslodavac utvrdi da prema Zakonu o radu ima obavezu isplate otpremnine za radnika prilikom izračuna otpremnine, ista se ne smije ugovoriti, odnosno odrediti u iznosu manjem od jedne trećine prosječne mjesečne plaće koju je radnik ostvario u tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu, kojim prekida ugovor o radu, pristupa se obračunu otpremnine. Ako posebnim zakonom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu radnika nije određeno drukčije, ukupan iznos otpremnine ne može biti veći od šest prosječnih mjesečnih plaća koje je radnik ostvario u tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu. Individualnim menadžerskim ugovorom potrebno je razraditi uvjete stjecanja prava, način i rokove isplate otpremnina, polazeći od kriterija:<sup>41</sup>

1. Za slučaj prestanka mandata i prihvaćanja ponude alternativnog zaposlenja u društvu ili povezanim društvima - najmanje 3 osnovne plaće.
2. Za slučaj prestanka mandata bez obveze društva da ponudi alternativno zaposlenje - najmanje 6 osnovnih plaća iz mjeseca koji prethodi odluci o prestanku mandata.
3. Za slučaj opoziva imenovanja bez važnog razloga ili zbog organizacijsko- statusnih i vlasničkih promjena u društvu te nastupa okolnosti iz čl. 274 ZTD-a a najmanje 12 do onoliko osnovnih plaća koliko bi dospjelo do isteka ugovorenog mandata.
4. Za slučaj sporazumnog raskida ugovora o zapošljavanju predsjednika/člana uprave- prema dogovoru.
5. Za slučaj odlaska u mirovinu predsjednika /člana uprave koji najmanje dva uzastopna mandata uspješno vodio poslove društva najmanje 6 osnovnih plaća.

Ekskluzivni iznosi otpremnina ugovaraju se obično samo za izuzetno zaslužne članove uprave koju su nekoliko uzastopnih mandata prije odlaska u mirovinu uspješno vodili poslove društva, kao i za scenarije uslijed vlasničkih promjena ili koncepcijskih nesuglasica oko razvojne strategije društva kada dođe do opoziva imenovanja predsjednika uprave koji je tijekom mandata uspješno vodio poslove društva. Takve otpremnine mogu se ugovoriti u fiksnom iznosu neke kategorije ostvarenog prometa ili dobiti, ili u postotku ukupnih primitaka koje bi član uprave ostvario da nisu nastupili unaprijed određeni razlozi.

Popularni „zlatni padobran“ (engl. Golden parachute), posebna je klauzula u ugovoru o zaposlenju, točnije menadžerskom ugovoru, kojom se osigurava velika novčana isplata

---

<sup>41</sup>Čolaković, Esad, (2009.) Menadžerski ugovori – modeli, savjeti i praksa, HUM-CROMA, II. izdanje, Zagreb, str. 60

direktorima, odnosno članovima uprave ako dođe do prekida radnog odnosa ili premještanja na drugi položaj. Uvjeti ugovora o „zlatnom padobranu” korisniku garantiraju kontinuiran rast osnovne plaće za jednu do pet godina unaprijed, isplatu bonusa, dodatnih beneficija te trenutačno davanje u posjed dioničkih opcija.<sup>42</sup> Ova klauzula predstavlja zaštitu vodećim menadžerima od neprijateljskog preuzimanja jer otpuštanje direktora predstavlja skup proces i pod svaku cijenu se žele zadržati menadžeri sve dok na ispravan način ispunjavaju zadatke za koje su postavljeni. Takozvani „zlatni padobrani“ - koji se daju kao otpremnina čelnim menadžerima u odlasku postaju sve uobičajeniji u poslovnom svijetu. Zlatni padobran su počeli koristiti 70 ih godina prošlog stoljeća u SAD-u, a vrtoglavo je rastao krajem prošlog stoljeća za vrijeme groznice preuzimanja. Najčešće se uvodi iz opravdanih poslovnih razloga a onemogućavanje preuzimanja je sporedan efekt. Teoretičari navode da su zlatni padobrani poželjni iz interesa dioničara a efikasni su sa socijalnog stajališta. Najznačajniji razlog je zadržavanje sposobnih menadžera jer ih zlatni padobran ohrabruje da ostanu vjerni poduzeću, iz razloga što ponekad svoje znanje ne mogu da iskoriste u drugim poduzećima.

Naknada koja se prima po osnovi zlatnog padobrana je najčešće jednokratna novčana naknada, ali se ona može davati i u drugim stvarima i pravima. Visina naknade varira između država, poduzeća i menadžera unutar poduzeća. Ovisi o mnogim okolnostima: funkciji menadžera u poduzeću, godišnjoj zaradi, dužini radnog staža, praksi konkurenata. U nekim europskim zemljama preporučeno je da novčana naknada zlatnog padobrana ne prelazi tri godišnja primanja najviših menadžera. Zbog zlouporabe neprimjerenih naknada neki analitičari smatraju da se one moraju vezivati za dionice i tako se izjednačiti interesi dioničara i menadžera.

Pravno se zlatni padobran u najvećem broju slučajeva uređuje ugovorom između poduzeća i menadžera, mogu biti i sastavni dio ugovora o radu a nekada je i reguliran općim aktom poduzeća. Nositelji zlatnog padobrana stječu pravo na naknadu kada se ispune uvjeti (promjena kontrole ili nevoljni prestanak rada).

Većina menadžerskih ugovora u srednje velikim i velikim privatnim i mješovitim društvima kod nas sadrži klauzulu „zlatnog padobrana“. U komunalnim poduzećima i poslovnim organizacijama javnog sektora to je gotovo pravilo.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Polak, M., Bosna, J., Miletić, (2014.), Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol.23, prosinac,

<sup>43</sup> Čolaković, E. (2009.) Menadžerski ugovori - modeli, savjeti i praksa, Kaleid, Skop Zagreb, str. 61

Švicarska je na referendumu 2013. zabranila takozvane „zlatne padobrane“. Tako je 68% glasača na referendumu podržalo inicijativu kojom dioničari tvrtki imaju zadnju riječ kada su u pitanju bonus i vrhovnih menadžera.

Otpremnine ponekad ne odražavaju produktivnost poduzeća te je neprihvatljivo da vrhovni menadžeri poduzeća dobivaju otpremnine koje nisu vezane za poslovne rezultate, tako se primjerice u Belgiji razmišlja o limitiranju plaća i otpremnina menadžerima javnih poduzeća.

Zemlje članice Europske unije razmatraju mogućnost oporezivanja visokih otpremnina koje dobivaju menadžeri. Često se te otpremnine ne oporezuju, jer se oporezuju kao troškovi. Problem predstavlja što Europska unija nema nadležnost oporezivanja fizičkih osoba. Nizozemska je po tome pitanju dosada najviše učinila, te se otpremnine oporezuju po stopi od 30%, pod uvjetom da je otpremnina viša od godišnje plaće.

Najviše isplaćene otpremnine u svijetu u posljednjih 10 godina:<sup>44</sup>

Na prvom mjestu nalazi se Jack Welch direktor General Electrica s otpremninom u iznosu od 417 milijuna dolara. Na drugom mjestu je kontroverzni Lee Raymond direktor Exxon mobila kojemu je isplaćena otpremnina u iznosu 321 milijun dolara kada je odstupio s dužnosti 2005. Na trećem mjestu je William Mcguire, direktor United Health s 286 milijuna dolara. Na četvrtom je Edward Whitacre direktor AT&T-a s otpremninom od 230 milijuna dolara. Peto mjesto Bob Nardelli direktor Home Despota, 223 milijuna dolara. Šesto mjesto John Kanas direktor North Fort Bank-a primivši otpremninu u iznosu 214 milijuna dolara. Sedmo mjesto Fred Hassan direktor Merck-a 189 milijuna dolara. Osmo mjesto pripada Louis Gersteneru vodećem čovjeku IBM-a kojemu je isplaćeno 189 milijuna dolara. Na devetom je Hank McKinnell direktor Pfizera-a s otpremninom 188 milijuna. Posljednje mjesto pripada direktoru CVS-a Thomasu Ryanu s iznosom od 185 milijuna.

Najviše isplaćene otpremnine u Republici Hrvatskoj:

Najvišu otpremninu u Republici Hrvatskoj u iznosu od 6,8 milijuna kn dobio je bivši direktor u Ini. Trošak poslodavca Ine s porezima, prirezima i ostalim davanjima je bio oko 15 milijuna kuna. Tolika otpremnina je daleko najveća koja je ikad isplaćena nekome tko je bio zaposlen u državnoj kompaniji. Bivši ministar gospodarstva, predsjednik Uprave Croatia Osiguranja

---

<sup>44</sup> Forbes, Top 10 largest CEO Severance Package of the Past Decade, <https://www.forbes.com/pictures/ehii45khf/thomas-ryan-at-cvs-185-million/#773dbec53645>, (pristup: 17.02.2017.)



dobio je od te tvrtke oko 7 i pol milijuna kuna bruto otpremnine. Na račun mu je isplaćeno nešto manje od 4 milijuna kuna. Danas se bavi privatnim biznisom, vodi konzultantsku tvrtku za osiguranja. Bivšem šefu Croatia Airlines-a isplaćeno je 1,5 milijuna kuna iako je pod njegovim upravljanjem prema financijskim izvješćima tvrtka bila u gubicima stotine milijuna kuna. Otpremnina u bruto iznosu bila je 2,8 milijuna kuna. Trenutačno je zaposlen u tvrtki koja se bavi savjetovanjem u eksploataciji nafte i plina. Direktor zračne luke Zagreb, dobio je otpremninu od 1,200 tisuća kuna neto. Ravnateljica osnovne škole u Vukovaru, dobila je 467,037 tisuća kuna otpremnine dok je ukupni trošak za državni proračun iznosio milijun kuna. Bivše šef hrvatske elektroprivrede dobio je 520.000 kn otpremnine neto. Nefunkcioniranje sustava isplate otpremnina u državnim poduzećima najbolje prikazuje primjer ravnatelja pučkog sveučilišta koji je tu funkciju obavljao samo 4 dana, za koja je dobio otpremninu od 936.000 kn odnosno 493.000 neto. Pet članova uprave Hrvatske elektroprivrede državu je stajalo oko 4 milijuna kuna, 800 000 kn bruto, odnosno oko 420.000 kn neto. Bivši šef Hrvatske banke za obnovu i razvoj dobio je oko 300,000 kn neto odnosno oko 700.000 kn bruto. Bivši šef uprave Plinacroa prešao je u upravu Crosca također u državnom vlasništvu, što je državu koštalo 540,000 kn dok je njemu isplaćeno oko 300.000 kn.

### **2.3. PROGRAMI ŽIVOTNOG I MIROVINSKOG OSIGURANJA**

Uz redovno, vrhovni menadžeri dobivaju i dodatno životno osiguranje za koje kompanija plaća premije, a menadžeri mogu poslije umirovljenja podići revaloriziranu vrijednost u cjelini.

Programi životnog osiguranja menadžera tako primjerice sadrže:<sup>45</sup>

- Osiguranje za slučaj trajnog invaliditeta, zbog nastanka nesretnog slučaja
- Osiguranje za slučaj smrti zbog nastanka nesretnog slučaja
- Osiguranje za slučaj smrti zbog bolesti
- Osiguranje za rizik teško bolesnog stanja
- Osiguranje za slučaj iznenadne smrti zbog bolesti
- Osiguranje troškova liječenja

---

<sup>45</sup> Croatia osiguranje d.d. osiguranje menadžera, <http://www.crosig.hr/hr/osiguranja/nezgoda/osiguranje-menadzera/>, (pristup: 22.04.2017.)

- Troškovi spašavanja u Republici Hrvatskoj
- Osiguranje dnevne naknade za liječenje u bolnici
- Osiguranje naknade za uništenu ili izgubljenu prtljagu.

Mirovinski program osiguranja je posebna mirovina kojoj je svrha da se životni standard menadžera ne smanjuje nakon umirovljenja. Program s unaprijed utvrđenim iznosima ne ovisi o uspješnosti menadžera.

Razlikujemo dvije vrste mirovinskog osiguranja:<sup>46</sup>

1. Programe s unaprijed utvrđenim iznosima kojima će se menadžeri moći koristiti nakon umirovljenja, koji nisu zasnovani na budućim ostvarenim performansama menadžera
2. Programe čiji iznosi će ovisiti o različitim pretpostavkama, kao što su visina budućih kompenzacija, eventualne buduće promocije i performanse menadžera i sl.

Postoje programi čiji će iznosi ovisiti o visini kompenzacija, budućim primanjima i uspješnosti menadžera. Postoje i redovita životna osiguranja te dodatna životna osiguranja za koje kompanije plaćaju posebne premije.

Pored svih oblika nagrađivanja u indirektnu prihode menadžera tako se pribrajaju i police osiguranja, kao i druge nagrade za lojalnost. Model CROME predviđa i da menadžerski ugovori sadrže i obvezu poslodavca da u ime i za račun menadžera zaključe police životnog osiguranja i drugih oblika osiguranja. Prema podacima anketiranih svaki drugi menadžer ima zaključeno životno osiguranje dok svaki peti ima dopunsko zdravstveno osiguranje što je znatno bolje nego prethodnih godina.

Tablica 3: Osiguranje menadžera

Sadrži li Vaš menadžerski ugovor neki od slijedećih vidova osiguranja?	Broj anketiranih	Postotak
Ugovor o životnom osiguranju	108	46,50%
Dopunsko zdravstveno osiguranje	40	17,20%
Osiguranje od profesionalnih rizika	22	9,5%
Aranžman o mirovinskom osiguranju	8	3,50%
Bez odgovora	54	23,50%
<b>Ukupno</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Izvor: Čolaković, Esad, (2009.) Menadžerski ugovori – modeli, savjeti i praksa, HUM-CROMA, II. izdanje, Zagreb, str.125

<sup>46</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2008), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str: 460.

Bivšim članovima uprava javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj po napuštanju tvrtke isplaćivale su se premije životnih osiguranja i do 100.000 eura.

## **2.4. SPECIJALNI PROGRAMI POSEBNIH BENEFICIJA**

Posebne beneficije čine integralni dio menadžerskih kompenzacija. Njima se uz standardne uobičajene beneficije koriste najviše pozicionirani menadžeri. Ti programi pokrivaju širok raspon beneficija.<sup>47</sup>

Dodatne menadžerske pogodnosti vjerojatno imaju isto podrijetlo kao i fraza „ položaj nosi određena prava.“

Život na vrhu nosi određene pogodnosti osmišljene za zadovoljavanje nekoliko tipova menadžerskih potreba, jedan od njih mogao bi se klasificirati kao unutarnja pogodnost npr. menadžeri se koriste posebnim beneficijama za vlastitu udobnost, kojim se pruža nešto više menadžeru dok radi za kompaniju. Primjer: posebno parking mjesto, posebne prostorije za obroke, luksuznije urede.

Druga kategorija također je povezana sa poduzećem u svrhu vanjskog poslovanja. Te pogodnosti govore o postignutom statusu menadžera, kao plaćeno članstvo u klubovima i udruženjima, plaćeni hoteli i odmarališta, zrakoplov i izdaci za automobil.

Posljednja je kategorija pogodnosti koje bi trebalo promatrati potpuno odvojeno od prethodne dvije, zbog drugačijeg poreznog statusa. Ova kategorija nazvana je i osobnim pogodnostima te obuhvaća npr. razne najmove po nižoj cijeni, pogodnosti za osobno i pravno savjetovanje, besplatne popravke i preinake u kući, korištenje vlasništva kompanije za razne osobne potrebe npr. troškovi za vikendicu. Menadžer se koristiti i apartmanom koji kompanija posjeduje na atraktivnoj turističkoj lokaciji za vlastiti odmor i rekreaciju i voditi klijente radi pregovora i potpisa poslovnih ugovora.

Sveukupni specijalni programi beneficija uključuju:<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2008), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str: 460.

- Službeni automobil s vozačem
- Rezervirano parking mjesto
- Financijske i pravne savjetničke usluge
- Daljnje obrazovanje i usavršavanje te sudjelovanje na stručnim seminarima
- Korištenje aviona ili jahte poduzeća za osobne potrebe
- Putovanje sa suprugom supružnikom uz pokrivanje troškova putovanja
- Korištenje kreditne kartice poduzeća
- Novčane pozajmice
- Beskamatni ili nisko kamatni krediti
- Članstvo u zatvorenim klubovima
- Hotelski smještaj za prijatelje
- Karte i pretplate za društvene, kulturne i športske događaje.

Kao primjer posebnih beneficija u svijetu navodi se slučaj Ray Irani-a (CEO), Occidental Petroleum, uz kompenzacije vrijedne 76 milijuna dolara kao posebne beneficije primio je 391 000 dolara za vrijedne savjetodavne usluge vezane za financijsko planiranje. Menadžerska znanja i vještine mogu povećati iznose kompenzacija jer povećavaju vjerojatnost izvrsnog radnog učinka, ali previsoke kompenzacije temeljem osobnih vještina mogu biti kontraproduktivne prilikom promjene radnog mjesta jer menadžer prenosi vještine u drugu tvrtku, ali ne i kompenzacije.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Henderson, R.I. (2006), *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. 10 th ed. New Jersey: Prentice Hall, 460-461.

<sup>49</sup> Graham, J. R., Li, S., Qiu, J. (2012), *Managerial attributes and executive compensation*. *Review of Financial Studies*, 25(1): str. 184.

Slika 2. Utjecaj vrijednosti zaposlenika na ukupne kompenzacije



Izvor: Ellig, B.R., (2007.), The Complete Guide to Executive Compensation, New York, McGraw-Hill, str: 6

Slika br. 2 prikazuje kretanje elemenata nagrađivanja zaposlenika ovisno o vrijednosti zaposlenika. Iznosi nisu prikazani budući da oni ovise o raznim ekonomskim determinantama i karakteristikama organizacije, ali broj oblika nagrađivanja i iznos svakog oblika nagrađivanja raste u skladu s vrijednosti zaposlenika. Vrijednost zaposlenika raste ovisno o njihovom položaju u organizacijskoj hijerarhiji pa se kod vrhovnih menadžera javljaju i kratkoročni poticaji, dugoročni poticaji te posebne beneficije kao novi oblici nagrađivanja.

### **3.OSNOVNE POLITIKE I STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA VRHOVNIH MENADŽERA**

Strategija nagrađivanja vrhovnih menadžera razvija se u okviru strategije upravljanja ljudskim potencijalima, a oblikuje se na takav način da podupire strateška usmjerenja kompanije. Ona mora omogućiti postizanje dugoročnih ciljeva postavljenih pred sustav nagrađivanja, kao i ciljeva utvrđenih potrebama strategije ljudskih resursa i poslovne strategije.<sup>50</sup>

Najvažnija točka pri implementaciji strategije i politike nagrađivanja je izbor adekvatnih tehnika i metoda kojima će se najbrže realizirati zacrtani ciljevi.

Zadaća strategije nagrađivanja je da razvija i unapređuje strukturu plaća, koje će pomoći kompaniji da privuče i zadrži profile zaposlenika, stručnjaka i menadžera koji su joj neophodni za opstanak i razvoj poduzeća.

#### **3.1. MENADŽERSKI UGOVORI**

Menadžerski ugovor je ugovor kojim se zasniva partnerstvo između, s jedne strane, onog koji ima određenu poslovnu viziju i spremnost da uloži novac i, s druge strane, menadžera koji prihvaća profesionalni izazov da tu poslovnu viziju provede u život odnosno oživotvori.<sup>51</sup>

Menadžerski ugovor predstavlja „domaću zadaću“ za nositelje poduzetničkog rizika (investitore, dioničare) i menadžera kao nositelja profesionalnih rizika. On je sinteza moći upravljanja i moći rukovođenja, odnosno predstavlja dokument kojim se zasniva partnerstvo između onih koji imaju određenu poslovnu viziju i spremnost da ulože novac i menadžera koji kao vlasnik problema prihvaća profesionalni izazov da tu poslovnu viziju provede u život. Može se načelno reći da je ugovor o zapošljavanju menadžera zapravo ugovor o partnerstvu

---

<sup>50</sup> Tipurić i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, str. 448.

<sup>51</sup> Čolaković, Esad, (2009.) Menadžerski ugovori – modeli, savjeti i praksa, HUM-CROMA, II. izdanje, Zagreb, str. 33

onih koji su vlasnici poslovne ideje i onih koji vjeruju da su sposobni dotičnu ideju pretvoriti u dobar poslovni rezultat.<sup>52</sup>

Menadžerski ugovori se sklapaju po načelu obvezno pravnog odnosa, i njihov sadržaj mora biti utemeljen na aktima trgovačkog društva. To osobito vrijedi za pitanja koja se odnose na nagrade za rezultate poslovanja, premije osiguranja, provizije, odobravanje kredita i sl.<sup>53</sup>

Sama forma ugovora nije propisana zakonom što teoretski znači da menadžerski ugovor može biti i usmeni, ali je zbog složenosti sadržaja, te važnosti prava i obveza koje obuhvaća razumno da svi elementi menadžerskog ugovora budu precizirani u pisanoj formi.

U radno pravnom smislu položaj menadžera, predsjednika ili člana uprave trgovačkog društva sličan je položaju izbornih ili imenovanih osoba koja obavljaju funkciju u tijelima izvršne vlasti. Kako se radno pravni status za članove trgovačkih društava uređuje ugovorom o radu i predstavlja obvezno pravni okvir zapošljavanja na temelju samog Zakona o radu, a menadžeri ne mogu istovremeno imati i ugovor o radu i menadžerski ugovor, jer se njihovo radno mjesto i radno-pravni status uređuju slobodnom voljom ugovornih strana, menadžerski ugovori moraju točno utvrditi i elemente radnog odnosa.

Menadžerski ugovor je svojevrsna sinteza moći upravljanja i moći rukovođenja, odnosno dokument kojim se zasniva partnerstvo između onih koji imaju poslovnu viziju i spremnost da ulažu novac i menadžera koji prihvaća profesionalni izazov da tu poslovnu viziju ostvari. Zapravo to je ugovor o partnerstvu onih koji su vlasnici poslovne ideje i onih koji vjeruju da su sposobni tu ideju pretvoriti u poslovni rezultat.

Stoga je menadžerski ugovor akt slobodne poduzetničke volje objiju strana odnosno dokument kojim se ostvaruje profesionalna sinteza moći novca, moći znanja, i moći partnerstva.

Menadžerski ugovor treba ujedno precizirati pravila poslovanja između uključenih strana za svaki mogući ishod poslovne suradnje uključujući i mogućnost raskida poslovnog ugovora.

Osnovni elementi sadržaja ugovora trebali bi u uvodnom dijelu se pozvati na akte društva, konstatirati imenovanje za radno mjesto, odrediti područje rada s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima. Bitan je i rok ugovora uz moguću napomenu da se može ponovno birati na istu funkciju te naglasiti da može samostalno donositi odluke iz područja imenovanja.

---

<sup>52</sup> Ibidem str.46

<sup>53</sup> Preuzeto s: <http://www.poslovniforum.hr/primjeri-ugovora/ugovori54.asp>, (pristup: 30.04.2017.)

Menadžer može birati samostalno svoje suradnike i angažirati savjetnike a može izabrati svoga zamjenika u slučaju odsutnosti. Definiira se i lokacija radnog mjesta s naglaskom ako poslovi to zahtijevaju da se radi i van područja sjedišta samog poduzeća. Ugovor može ali i ne mora sadržavati detalje kao što je radno vrijeme, te dostupnost predsjedniku i ostalim članovima uprave. Ugovor bi svakako trebao razraditi detalje:

- Osnovna plaća (uz mogućnost povećanja odnosno smanjenja, ovisno o kvaliteti posla, o likvidnosti, prezaduženosti, stečaju.
- Sudjelovanje u dobiti
- Provizije
- Naknade (za reprezentaciju, službena putovanja u zemlji i inozemstvu, stručna literatura, skupovi savjetovanja i kongresi, stručna usavršavanja i učenje jezika)

Obveza čuvanja tajne za vrijeme i nakon prestanka također može biti jedan od elemenata ugovora kao i ograničenje zaposlenja u konkurentskih poduzećima. Ugovara se i otkazni rok, mogućnost opoziva kao isplata naknade menadžeru u slučaju jednostranog raskida od strane poduzeća.

Odredbama Zakona o radu i drugim propisima koji utvrđuju zaštitu, odnosno tajnost podataka o isplata osobnih dohodaka i menadžerski ugovori trebaju se smatrati poslovnom tajnom - čak i onda ako to nije izričito utvrđeno u tekstu samog ugovora. Takav stav potvrđuju i mišljenja gdje preko 90% smatra da sadržaj menadžerskih ugovora treba biti poslovna tajna,, a oko 8% smatra da bi podaci o plaći mogli biti javni.<sup>54</sup>

Primjer model menadžerskog ugovora HUM - CROMA koji je izradio Čolaković Esad 1992. nalazi se u prilogu rada. Dio ugovora pod stavkom 2.2 člankom IX, X, XI i XII objašnjeni su u nastavku budući da su u njemu izdvojena primanja samih menadžera te nagrade<sup>55</sup>

U članku IX, Poslovni subjekti rangirani su kao mala, srednja i velika poduzeća prema međunarodnim računovodstvenim standardima, te kao prosječna neto osnovna plaća za predsjednike uprava sugeriraju odgovarajući iznosi prosječno isplaćenih neto plaća zaposlenih u određenom društvu. Konkretnim menadžerskim ugovorom, za članove uprave i izvršne direktore, osnovna plaća može se izraziti točnim neto iznosom.

---

<sup>54</sup> Čolaković, Esad, (2009.) Menadžerski ugovori – modeli, savjeti i praksa, HUM-CROMA, II. izdanje, Zagreb, str. 131.

<sup>55</sup> Ibidem, str:178.-196.



U članku X. radi se o povlasticama menadžera koji nemaju karakter plaće, a znatno utječu na efikasnost obavljanja poslova, pravnu sigurnost i materijalni status korisnika.

U članku XI. Radi se o nagradama za poslovne rezultate uprave u obliku udjela u dobiti isplaćuje se u pravilu jednokratno i u gotovini, sukladno odluci nadležnog organa trgovačkog društva o rasporedu ostvarene dobiti. Fond za nagradu uprave mora biti predviđen unaprijed poslovnim planom.

U članku XII. Navedene su osnovne mogućnosti osiguranja koje se uobičajeno ugovaraju kao sastavni dio menadžerskog ugovora za predsjednika i članove uprave. Imajući u vidu rizike od stresa, profesionalnih oboljenja, čestih službenih putovanja i osobito zbog naglašene osobne odgovornosti – za poslodavca je nužno da bude pokriven paketom prvoklasnih osiguranja.

### **3.2. ODBORI ZA UTVRĐIVANJE KOMPENZACIJA VRHOVNIH MENADŽERA**

Utvrđiti visinu i strukturu menadžerskih kompenzacija predstavlja zahtjevan i odgovoran posao. Visinu i strukturu određuje nadzorni odbor, pododbor za nagrađivanje i savjetnik za nagrađivanje (konzultant). Nadzorni odbor ima ključnu ulogu u određivanju kompenzacija najviših menadžera. On nadzire i prati rad uprave te kontrolira politiku nagrađivanja članova uprave i glavnih menadžera. U okviru nadzornog odbora može biti osnovan i pododbor za nagrađivanja. Pododbor za nagrađivanja služi kao pomoć nadzornom odboru za utvrđivanje kompenzacija. Unutar nadzornog odbora potrebno je osnovati komisiju za nagrađivanje koja treba predložiti sadržaj ugovora s članovima uprave te njihovo nagrađivanje, kao i nagrađivanje članova nadzornog odbora. Komisija za nagrađivanje je dužna:<sup>56</sup>

- 1) Predlagati nadzornom odboru politiku nagrađivanja uprave koja se mora odnositi na sve oblike nagrađivanja, a osobito fiksni dio nagrade, varijabilni dio nagrade koji je vezan za uspješnost poslovanja, mirovinski plan i otpremnine. Kada je riječ o varijabilnom dijelu nagrade prijedlog mora sadržavati preporuke za određivanje

---

<sup>56</sup> Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007), str. 12.- 13.

objektivnih kriterija procjene uspješnosti pri čemu je nagradu upravi potrebno uskladiti s dugoročnim interesima dioničara i ciljevima društva.

- 2) Predlagati nadzornom odboru nagradu za pojedine članove uprave sukladno politici i nagrađivanju društva i procjeni djelovanja pojedinog direktora kao i predlagati nadzornom odboru prikladni oblik i sadržaj ugovora s članovima uprave.
- 3) Pratiti iznos i strukturu nagrade višem menadžmentu te davati opće preporuke upravi u vezi s tim.
- 4) Ukoliko se poticajni dio nagrade sastoji od opcija na dionice razmatrati opću politiku takvog tipa nagrađivanja i predlagati nadzornom odboru odgovarajuća rješenja te razmotriti podatke koji se o tome objavljuju u godišnjem izvješću prije objavljivanja.
- 5) Savjetovati se s predsjednikom nadzornog odbora i predsjednikom uprave o njihovim shvaćanjima vezanim za nagrađivanje članova uprave.

Europska komisija je 2005. u okviru svojih preporuka o ulozi članova nadzornih odbora ili neizršnih direktora u uvrštenim dioničkim društvima i o komisijama nadzornog/upravnog odbora, propisala osnivanje, ulogu i način rada komisije, tj. pododbora. Tako primjerice 97% europskih korporacija ima komisiju za nagrađivanja (zanimljiv je podatak da u 40% nema žena). Većina tih komisija ima i šira ovlaštenja vezano za područja upravljanja ljudskim resursima i nasljeđivanja direktora i vrhovnih menadžera.<sup>57</sup>

U Republici Hrvatskoj poduzeća koja su uvrštena na tržište Zagrebačke burze moraju jednom godišnje sastaviti izvještaj koji javno dostupan, te samim time i podatke o odboru za nagrađivanje ukoliko ga imaju, koliko članova odbor ima te jesu li članovi nezavisni. Iako se moraju javno dostaviti podatci o nagrađivanju, ne postoji zakonska regulativa kojom je obvezno osnivanje pododbora za nagrađivanje. U Republici Hrvatskoj je samo 7% tvrtki koje imaju pododbor za nagrađivanja.

Pododbori za nagrađivanja najčešći su u poduzećima u SAD-u, zatim slijedi Velika Britanija, Njemačka i Kanada. Prema upitniku kodeksa korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj, koje je svako poduzeće dužno ispuniti unutar godine dana, među pitanjima stoji i ono o odboru za nagrađivanje. Pitanje br. 32 glasi: Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za nagrađivanje? Tako je primjerice prema podacima upitnika Ine iz 2016.

---

<sup>57</sup> Non executive directors in Europe 2014: Painting a picture of pay practices, structures and diversity of leading European companies, preuzeto s: [www.haygroup.com/ff/media/files/resources/documents/hg%20ned%20report%202014.ashx](http://www.haygroup.com/ff/media/files/resources/documents/hg%20ned%20report%202014.ashx), 5-9 str., (pristup 04.05.2017.)

god na pitanje odgovorila NE, te obrazložila „U okviru usuglašavanja s najboljom međunarodnom praksom korporativnog upravljanja INE djeluje Odbor za reviziju te povremeno djeluju i drugi odbori po pojedinim pitanjima sukladno zaduženjima Noa“<sup>58</sup> Atlantic grupa je na pitanje odgovorila kako je nadzorni odbor ustrojio komisiju za nagrađivanje. Atlantic grupa uz komisiju za imenovanja i nagrađivanja ima još i 2 odbora za reviziju te korporativno upravljanje.<sup>59</sup> Zagrebačka banka je tako odgovorila kako je ustrojen poseban odbor za primitke. Privredna banka Zagreb ima ustrojenu komisiju za nagrađivanja.

Kodeks korporativnog upravljanja u Njemačkoj primjerice potpisuje da nadzorni odbor na preporuku odbora koji je zadužen za nagrađivanje u punom sastavu mora raspravljati o strukturi nagrađivanja članova uprave.

Savjetnik (konzultant za nagrađivanja) ne smije biti zaposlenik poduzeća niti smije biti angažiran kao konzultant uprave kako bi se izbjegle potencijalni sukob interesa.<sup>60</sup> Najčešći su savjetnici zaposlenici velikih konzultantskih organizacija koje su specijalizirane za nagrađivanje najviših menadžera. Savjetnik prikuplja podatke o menadžerskim plaćama te surađuje s pododborom za nagrađivanja.<sup>61</sup>

### **3.3.PRAVILNIK O NAGRAĐIVANJU VRHOVNIH MENADŽERA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Menadžerske kompenzacije unutar Republike Hrvatske uređene su istim pravilima kao i kompenzacije unutar Europske unije, budući da je Hrvatska članica Europske unije te samim time podliježe i istim pravilima. U Republici Hrvatskoj je za unapređenje kulture korporativnog upravljanje odgovorna Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga

---

<sup>58</sup> <http://www.ina.hr/UserDocsImages/arhiva/investitori/objave/Obavijesti//Upitnik%20korporativnog%20upravljanja%202015%20HR.pdf>, ( pristup: 04.05.2017.)

<sup>59</sup> [http://www.atlantic.hr/media/uploads/atgr\\_god\\_upit\\_2015\\_hr.pdf](http://www.atlantic.hr/media/uploads/atgr_god_upit_2015_hr.pdf), (pristup: 01.05.2017.)

<sup>60</sup> Elling, B.R. (2007) , The Complete Guide to Executive Compensation. New York, McGraw Hill, str.611

<sup>61</sup> Galetić,(2015), L. Kompenzacijski menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima, Sinergija, Zagreb, str:325 – 326.

(HANFA). HANFA je nadzorno tijelo u čiji djelokrug i nadležnost spada nadzor financijskih tržišta, financijskih usluga te pravnih i fizičkih osoba koje te usluge pružaju.<sup>62</sup>

HANFA i Zagrebačka burza d.d. u Kodeksu korporativnog upravljanja navode sljedeće zahtjeve koje poduzeća uvrštena na uređeno tržište Zagrebačke burze moraju ispuniti u sklopu izjave o politici nagrađivanja kao dijelu njihovog godišnjeg izvješća

Prema Zakonu o radu trgovačkih društava odredbom članka 269. određeno je da se članovima nadzornih odbora za njihov rad može isplatiti naknada, koja se može odrediti i sudjelovanjem člana odbora u dobiti društva. Naknada se određuje statutom a može ju odobriti i glavna skupština društva. Naknada mora biti primjerena poslovima koje obavlja član odbora i stanju društva. Ako je naknada određena statutom, glavna skupština može običnom većinom glasova donijeti odluku o izmjeni statuta kojim se ta naknada smanjuje. Članovima prvog nadzornog odbora naknadu za rad može odobriti samo glavna skupština i to istodobno s odlučivanjem o davanju razrješnice članovima tog odbora.<sup>63</sup>

Prema rezultatima istraživanja Kvalitete korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj prema SEECGAN<sup>64</sup> metodologiji, dr. Darka Tipurića analiza segmenta naknade i nagrađivanja analizirana je na temelju 14 pitanja kojima se ispitalo postojanje nagrađivanja članova odbora, procedure odobravanja kompenzacija, struktura kompenzacijskih paketa članova odbora te neovisnost komisije za nagrađivanje. Rezultati su pokazali da praksa nagrađivanja članova odbora u analiziranim društvima zaostaje za globalnom praksom i trendovima, ali i preporukama regulatornih agencija. Vrijednost indeksa iz uzorka za naknade i nagrađivanja iznosi 2.34 što je najmanja vrijednost između analiziranih segmenata.<sup>65</sup>

Najveća vrijednost iznosi 9.1 a najmanja 0 pri čemu četiri dionička društva nisu dala niti jedan potvrđan odgovor na postavljena pitanja.

---

<sup>62</sup> <http://www.hanfa.hr/o-nama/>, (pristup: 01.05.2017.)

<sup>63</sup> Zakon o trgovačkim društvima, <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>, (pristup: 02.05.2017.)

<sup>64</sup> Indeks korporativnog upravljanja koji se oblikuje na temelju odgovora na ukupno 98 pitanja grupiranih u sedam segmenata (1. Struktura i upravljanje odborom, 2.prava dioničara, 3. Transparentnost i objava informacija 4. Revizija i interna kontrola, 5.naknade i nagrađivanja, 6. Upravljanje rizicima, 7. Društveno odgovorno poslovanje.)

<sup>65</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, 23. Tipurić, D.i suradnici, (2015.), Korporativno upravljanje u Hrvatskoj, Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Centar za istraživanje i razvoj upravljanja str.193.-194.

Analizirana su 32 korporativna društva, od kojih samo dva korporativna društva A kvalitete (prvoklasno korporativno upravljanje) ima indeks segmenta „naknade i nagrađivanja“ veći od 7.5, tri korporativna društva imaju indeks između 5 i 7.5 a pripadaju kvaliteti B (dobro korporativno upravljanje). Osam korporativnih društava kvalitete C (nezadovoljavajuće korporativno upravljanje) imaju indeks između 2.5 i 5 te 19 korporativnih društava kvalitete D (loše korporativno upravljanje) ima ocjenu manju od 2.5.

Većina društava u Republici Hrvatskoj ima lošu praksu korporativnog upravljanja te time i loše upravljanje kompenzacijama. Rezultati su pokazali da 40% društava još uvijek nema jasno definiranu i u pisanom obliku politiku i kriterije nagrađivanja za članove odbora i druge vrhovne menadžere.

Dobra praksa i podrazumijeva i javnu objavu politike nagrađivanja. Transparentnost omogućuje svim dioničarima i potencijalnim investitorima uvid u ključne elemente i kriterije koji se primjenjuju za definiranje kompenzacijskih paketa članova odbora čime se jača odgovornost članova odbora prema dioničarima.

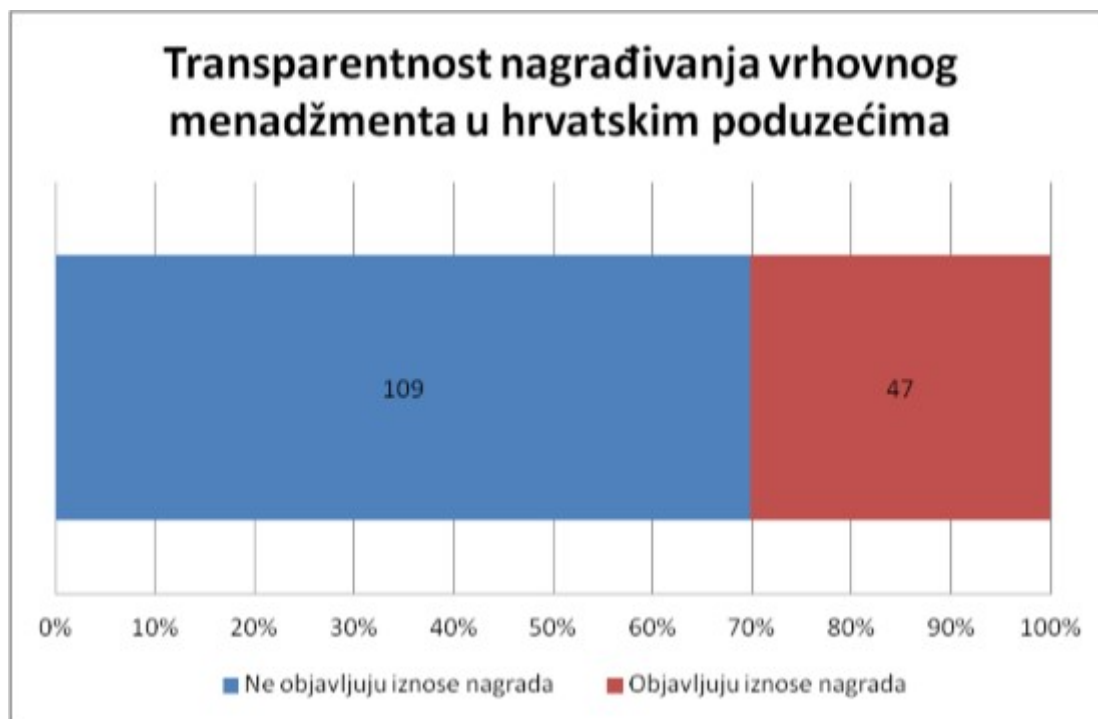
Prema rezultatima istraživanja 156 poduzeća uvrštenih na Zagrebačku burzu, te pregledom kodeksa korporativnog upravljanja tih poduzeća došlo se do podataka koliko poduzeća ima razrađen sustav javnog objavljivanja podataka o nagradama vrhovnim menadžerima. Podaci su prikupljeni iz financijskih izvješća 2013. i 2014. samo četiri poduzeća su detaljnije obrazložila o kakvim je oblicima varijabilnih nagrada riječ (npr. posebne beneficije, novčane nagrade) pa je iznos kompenzacija izražen kao ukupni iznos varijabilnih nagrada vrhovnog menadžmenta.

Sveukupno 109 poduzeća (70%) se izjasnilo u godišnjim upitnicima korporativnog upravljanja da nemaju programe nagrađivanja ili da ne objavljuju oblike i iznose takvih nagrada javno. Ostalih 47 poduzeća (30%) je izjavilo da objavljuju iznose nagrada vrhovnog menadžmenta u godišnjim financijskim izvještajima.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Izvor: Jurčec, B. (2016.), Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta i njihova implementacija u Hrvatskoj, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str:35

Slika 3: Transparentnost nagrađivanja vrhovnog menadžmenta u hrvatskim poduzećima



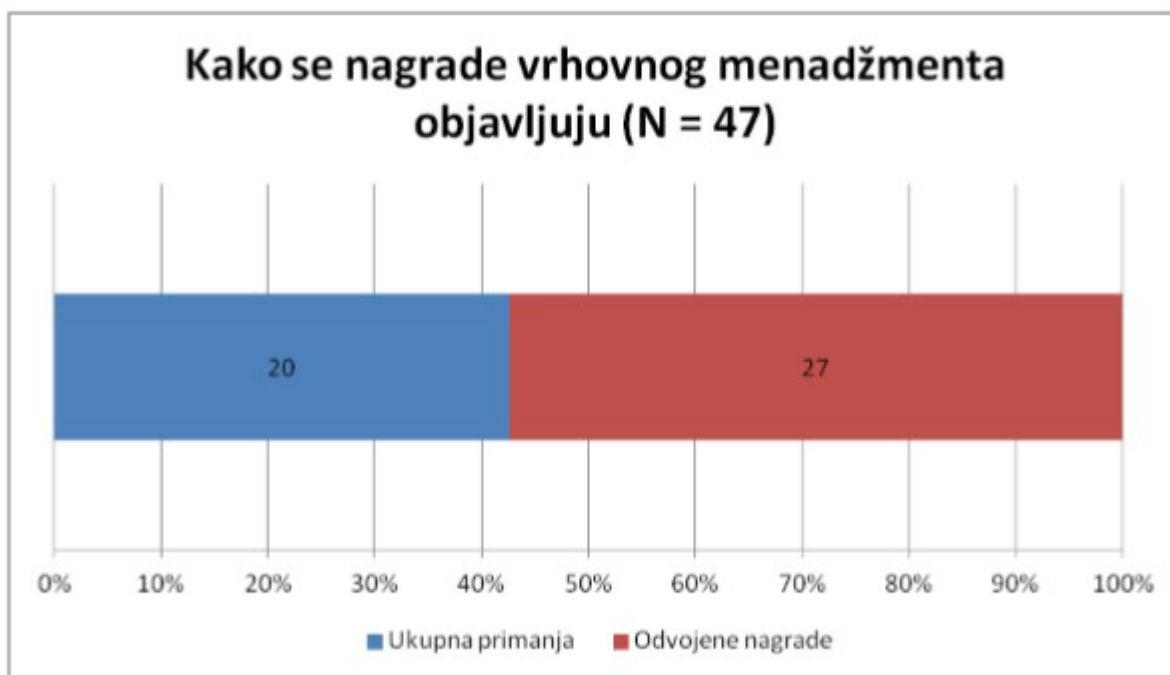
Izvor: Jurčec, B. (2016.), Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta i njihova implementacija u Hrvatskoj, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str:35

Ona poduzeća koja izjavljuju da javno objavljuju iznose nagrada u godišnjim financijskim izvještajima ne moraju nužno objaviti te podatke na način da se varijabilne nagrade mogu razlikovati od fiksnih primanja vrhovnog menadžmenta.

Od 47 poduzeća koja objavljuju nagrade vrhovnog menadžmenta u financijskim izvještajima, njih 20 objavljuje samo ukupna bruto primanja vrhovnog menadžmenta pa se varijabilne nagrade ne mogu razlikovati od fiksne plaće. Ukupno 27 poduzeća objavljuje nagrade vrhovnog menadžmenta u godišnjim financijskim izvještajima na način da se mogu razlikovati varijabilne nagrade vrhovnog menadžmenta od njihove osnovne plaće.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Ibidem, str: 37.

Slika 4: Kako se nagrade vrhovnog menadžmenta objavljuju



Izvor: Jurčec, B.(2016.), Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta i njihova implementacija u Hrvatskoj, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str:37

Na konferenciji koja je održana 2016. pod nazivom Korporativno upravljanje u 21. stoljeću za dodjelu najboljeg korporativnog upravljanja prema SEECGAN metodologiji, koje je obuhvatilo istraživanje na uzorku od 57 dioničkih društava od kojih je 16 uvršteno na tržištu Zagrebačke burze zaključeno je kako je situacija u korporativnom upravljanju bolja nego prije dvije godine, no međutim najveći problem još uvijek zauzima uspostava procesa naknada i nagrađivanja.

### 3.4. EU REGULACIJA CEO KOMPENZACIJA

Globalna koordinacija financijske regulacije i supervizije u posljednje je vrijeme sve važnija tema. Financijski regulatori nastoje prepoznati nedostatke te izvršiti popravke i inovacije sustava regulacije i nadzora, kako bi se izbjeglo ponavljanje velike financijske krize. Europska unija pokreće fondove za rješavanje problema u bankama, koji bi trebali funkcionirati kao komplementarne institucije uz sustave osiguranja štednje, i djelovati s

ciljem da se problemi u bankama ne prenose na državne proračune odnosno porezne obveznike. Rašireno je uvjerenje da su banke krive za krizu, praćeno isplata milijunskih bonusa i otpremnina menadžerima.<sup>68</sup> Na vrhuncu krize čak je i Velika Britanija uvela jednokratni dodatni porez od 50% na isplate menadžerskih bonusa. Regulator je više zanimala veza između menadžerskih nagrada i motiva. Naime, ako je menadžer nagrađen prema godišnjoj realizaciji dobiti, što se može ostvariti velikim preuzimanjem rizika koji će se manifestirati tek u dugom roku, kratkoročna nagrada može potaknuti pretjerano preuzimanje rizika. Prijedlogom nove direktive o kapitalnim zahtjevima, u EU je predviđeno da Odbor europskih nadzornika banaka (eng. Committee of European Banking Supervisors, CEBS) propiše smjernice za isplatu menadžerskih bonusa u financijskom sektoru. Najvažnije pravila koja se uvode u EU jesu princip proporcionalnosti, što znači da nagrada mora odgovarati rizičnom profilu institucije, te ovisnost nagrade o dugoročnom rezultatu. Prema Forbes-u, novčani bonusi se ograničavaju na 30% od ukupnog bonusa, i 20% za velike bonuse, s time da je kriterij za određivanje velikih bonusa u rukama financijskih supervizora. Prijedlog također predviđa da se najviše 60 posto bonusa isplaćuje odmah, a znatan dio, najmanje 40 posto, nakon najmanje tri godine, kako bi se uzeli u obzir dugoročni rizici. U slučaju kada su bonusi iznimno visoki, dio koji će se isplaćivati s odgodom iznositi će najmanje 60 posto. Kompromis predviđa i da barem polovica bonusa mora biti isplaćena u dionicama ili drugim odgovarajućim financijskim instrumentima, pa će se tako u gotovini moći dobiti samo polovica ukupnog iznosa bonusa. Nova bonusna pravila su dosad najstroža usvojena, i obvezujuća su za sve zemlje članice EU. CRBP (Capital Requirements and Bonuses Package) ovlašćuje nacionalne banke i autoritete financijskih supervizora da poduzmu akcije protiv bilo koje financijske institucije koja se ne pridržava tih pravila. Financijski supervizori mogu nametnuti i financijske i nefinancijske kazne takvim institucijama, da spriječe prekršaje novih pravila ili da poprave uzroke takvih prekršaja. Ova nova pravila stupila su na snagu 01. siječnja 2011. te su vrijedila za sve one bonuse koji su ostvareni prije, a isplaćeni poslije tog datuma.<sup>69</sup> Pored već spomenutih promjena u sustavu nagrađivanja financijskih menadžera, ovi se problemi nastoje spriječiti licenciranjem i pojačanom regulacijom i nadzorom rejting agencija, uvođenjem veće transparentnosti u procese sekuritizacije i zahtjevom da inicijator

---

<sup>68</sup> Radman- Peša, A., Zubak, V., Mitrović, D. (2015), Regulacija financijskog tržišta prije i nakon krize, *Oeconomica Jadertina*, Vol.5, No.1.Listopad, str: 60.

<sup>69</sup> Forbes.com, (2010), E.U. Adopts New Executive Pay Standards. <https://www.forbes.com/2010/07/09/eu-executive-pay-business-oxford-analytica.html>, (pristup 07.05.2017.)



sekurtizacije zadrži rizičnu izloženost prema onom što nosi najveći rizik.<sup>70</sup> Regulatori očekuju da će posrednici biti puno oprezniji pri odobravanju kredita ako unaprijed znaju da će morati zadržati dio izloženosti riziku portfelja kredita koje su sami odobrili. Time se potencijalno smanjuje „shopping“ izdavatelja za najpopustljivijom agencijom, ali se ukida i bitan element konkurencije i birokratizira proces selekcije rejtinga, pa će tek vrijeme pokazati koji će efekt prevagnuti.<sup>71</sup> Europska komisija je 2004. izdala „Preporuke o uvođenju primjerenog sustava naknada za direktore trgovačkih društava čije su dionice uvrštene na burzi“ (2004/913/EC). Preporuke su usmjerene na objavu politike nagrađivanja vrhovnih menadžera, uključujući omjer fiksnih i varijabilnih naknada te kriterije za utvrđivanje varijabilnih naknada i potrebu da takva politika bude odobrena od strane dioničara. Također se preporučuje javna objava podataka o kompenzacijama vrhovnih menadžera: ukupni iznos kompenzacija te vrijednost pojedinih oblika kompenzacija. Da bi se postigla veća transparentnost prakse nagrađivanja i veće kontrole od strane dioničara donesene su preporuke o naknadama i izvršnih direktora uvrštenih društava i Preporuka o ulozi članova nadzornih odbora ili neizvršnih direktora uvrštenim dioničkim društvima i o komisijama nadzornog/upravnog odbora dopunjene su 2009.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> HUB Analize, (2010), Ususret novoj financijskoj regulaciji: Što će ona značiti za banke u Hrvatskoj, HUB – Hrvatska Udruga Banaka,] <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=1961&sec=508>, 27, pp. 1-29., (pristup: 08. 05 2017.)

<sup>71</sup> Štefulić, P., Radman –Peša, A.,Kompenzacije menadžera kao jedan od uzroka glavne financijske krize, Oeconomica Jadertina, (2012), Sveučilište u Zadru- Odjel za ekonomiju, No2, Vol.2 str: 60.

<sup>72</sup> European Commission (2004.) Fostering and Appropriate Regime for Shareholder' s Rights: Consultation document oft he Services oft he Internal Market Directorate General, [www.ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/shareholders/consultation2\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/internal_market/company/docs/shareholders/consultation2_en.pdf) (pristup: 13.04.2017.)

## **4. ISTRAŽIVANJA KOMPENZACIJA VRHOVNIH MENADŽERA U REPUBLICI HRVATSKOJ I OKRUŽENJU**

Uspoređujući nagrađivanja između dviju regija (zapadne i srednje/istočne Europe), osnovna plaća je i dalje bila najvažnija komponenta za više od 70% svih zaposlenih.<sup>73</sup>

Naime, zbog velikih iznosa godišnjih menadžerskih kompenzacija i velikih isplata bonusa, europske zemlje prolazile su kroz mjere kontrole plaća radi smanjenja nerazmjera u menadžerskim plaćama. Velika Britanija je poduzela mjere ograničenja na izvršnim plaćama, dok je u Njemačkoj zatražena bolja kontrola plaća i regulacija financijskog tržišta. Francuska je, također, prolazila kroz strožu kontrolu plaća i bonusa menadžera, te su naknade izvršnih direktora bile smanjene za 17,6%. U Republici Hrvatskoj poduzete su mjere kontrole plaće na način da su menadžerske plaće smanjene za 20%.

Godine 2014. i 2015. u mnogim europskim poduzećima obilježene su usklađivanjem programa plaća s kolektivnim ugovorom, unapređenjem vrednovanja radnih mjesta te smanjenjem iznosa menadžerskih plaća. Najbolje plaćeni menadžeri u Europi su oni u Švicarskoj, a odmah na drugom mjestu nalazi se Velika Britanija. Plaće vrhovnih menadžera u zapadnoeuropskim zemljama razlikuju se od plaća u Republici Hrvatskoj, dok se s globalnog gledišta, kada se uspoređuju prihodi američkih vrhovnih menadžera s prihodima europskih.<sup>74</sup>

### **4.1. KOMPENZACIJE VRHOVNIH MENADŽERA U OKRUŽENJU**

Prema podacima iz 2012. Prosječna novčana naknada za vrhovne menadžere na godišnjoj razini iznosila je 1.31 milijun Eura bruto u 100 korporacija unutar Europe i SAD-a. Ovaj iznos je uključivao prosječnu osnovnu plaću od 630 000 eura plus godišnji bonus od 683 000

---

<sup>73</sup> 2013. Compensation and Benefit Trends in Europe, Marsh and McLennan Companies, 2012.,preuzeto s: <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/human-capital-agenda/Anthology%202012/2013-compensation-and-benefi-t-trends-in-europe-2012-mercer.pdf> (pristup 06.06.2017.)

<sup>74</sup> Vrdoljak – Raguž, I., Brailo. A., (2016.), Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Fransuskoj i Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost Zagreb, God. X (2016), Br.1 str: 234.

euru. Ukupne novčane naknade su tako u odnosu na 2011. porasle za 8.8%. Istraživanje je obuhvatilo 1200 vrhovnih menadžera u 200 tvrtki u 10 zemalja u Zapadnoj Europi i SAD-u od 2008.

Tablica 4. Kompenzacije vrhovnih menadžera u svijetu

Zemlja	Osnovna plaća	Bonusi	Ukupne novčane naknade	Dioničke opcije
<b>SAD</b>	<b>558500</b>	<b>758400</b>	<b>1316900</b>	<b>393100</b>
<b>Velika Britanija</b>	<b>747200</b>	<b>544100</b>	<b>1291300</b>	<b>31200</b>
<b>Njemačka</b>	<b>701100</b>	<b>740000</b>	<b>1441100</b>	<b>95000</b>
<b>Ostale zemlje zapadne Europe</b>	<b>650000</b>	<b>644000</b>	<b>1294000</b>	<b>82200</b>

Izvor: izrada autorice prema: <https://www.pedersenandpartners.com/in-themedia/23042014-1036/top-salaries-worldwide-der-standard>, (pristup: 16.04. 2017.)

Tablica br. 4 prikazuje prosječna kretanja naknada vrhovnih menadžera u poduzećima s preko 100 000 zaposlenih. Na prvom mjestu nalazi se SAD s osnovnom plaćom 558.500 na godišnjoj razini zatim slijedi Velika Britanija sa 747.200 te Njemačka sa 701.100. Ostale europske zemlje u prosjeku su imale 650.000.

Anketirani su bili vrhovni menadžeri, direktori i članovi vodećih međunarodnih korporacija s preko 100 000 zaposlenih i prometom od 28,8 milijardi eura i dobiti od 3,3 milijarde eura u prosjeku. Prema istraživanju Conrada Pambrocka za Pedersen & Partners, iz 2012. član uprave s više od 100 000 zaposlenih zaradio je prosječnu bruto plaću u iznosu od 1 350 000 eura godišnje koja se sastoji od 660 000 eura fiksnih primanja te 690 000 eura bonusa. Fiksna plaća i ukupni bonus povećani su tako za 5.5% i 3.5% od prethodne godine. Rezultati istraživanja su iz 1700 članova odbora koji su zaposleni u 330 tvrtki u 17 zemalja. Tvrtke imaju prihod od 40 milijardi eura te 3,9 milijardi eura dobiti. U prosjeku plaće članova uprave u 100 vodećih poduzeća Europe i SAD-a, sedam puta je veća od plaće menadžera srednjih poduzeća te 40 puta veća od plaće prosječnog radnika. Za usporedbu u Austriji, vrhovni menadžeri tvrtki s 200-300 zaposlenih zarađuju u prosjeku 183.700 eura bruto godišnje uključujući i bonuse. Zaposlenik ostvaruje prihod od 35 000 eura bruto na godišnjoj razini.

Prosječna primanja članova odbora u velikim korporacijama prilično je sličan u zapadnim zemljama. U Njemačkoj, Francuskoj, Velikoj Britaniji i SAD u, naknada uključujući godišnji bonus kreće se u prosjeku između 1.3 milijuna i 1.4 milijuna eura bruto na godišnje.

Menadžeri u SAD-u najviše dobivaju dugoročne poticaje, uglavnom u obliku dioničkih opcija s vrijednošću od oko 393.100 eura. Opcije zapadnoeuropskih vrhovnih menadžera su u prosjeku iznosile 76.500 eura godišnje. Plaće članova odbora su u porastu za 4-5% u zapadnim zemljama i 7-10% na tržištima u nastajanju (Kine, Indije, i Južne Afrike).<sup>75</sup>

Tablica 5: Udio osnovne plaće i bonusa u naknadama u 2015. i 2016.

NAKNADE VRHOVNOM MENADŽMENT U	2015. god	2016. god.
Osnovna plaća	711.600 €	681.000 €
Bonusi	738.400 €	719.000 €
	1.450.000	1.400.000
Ukupno naknade	€	€

Izvor: izrada autorice prema: <https://www.pedersenandpartners.com/in-the-media/23042014-1036/top-salaries-worldwide-der-standard> pristup: (17.04.2017.)

Tablica br.5 prikazuje udio osnovne plaće, bonusa u naknadama vrhovnom menadžmentu, te njihove promjene u odnosu na prethodnu godinu. Tvrtka Pedersen & Partners je provela istraživanje u 2015. o naknadama vrhovnom menadžmentu u svijetu. Istraživanjem se došlo do podatka da su kompenzacije vrhovnih menadžera bile povećane oko 1.45 milijuna eura odnosno 3.8 % u odnosu na 2014. Prosječna godišnja plaća u velikom europskom globalnim poduzećima iznosila je 1,45 milijuna eura godišnje, a uključivala je osnovnu plaću od 711.600 eura i kratkoročni bonus od 738.400 eura bruto na godinu. Osnovna plaća je porasla u prosjeku 4.5% a kratkoročni bonusi za 2.7% u odnosu na prethodnu godinu. Istraživanje je provedeno na 1800 vrhovnih menadžera u 340 tvrtki iz 18 zemalja. Podaci su se prikupljali iz najvećih svjetskih tvrtki, s prosjekom od 133 300 zaposlenih, prosječnim prometom od 42,7 milijardi eura i dobiti od 4.1 milijardi eura.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> <https://www.pedersenandpartners.com/in-the-media/23042014-1036/top-salaries-worldwide-der-standard>, (pristup: 13.04.2017.)

<sup>76</sup> <https://www.pedersenandpartners.com/news/average-salaries-top-executives-worldwide-increase-145-million-euros>, (pristup: 13.04.2017.)

Ukupne naknade iznosile su 1,4 milijuna eura. Prosječna fiksna plaća u 2016. Iznosila je 681.000 eura i kratkoročni bonusi iznosili su 719.000 eura što je nešto manje u odnosu na 2015.

Kada se uspoređuje plaća menadžera s plaćom zaposlenika, može se reći da je najveća razlika u iznosima plaća menadžera od plaće prosječnog zaposlenika uočljiva u Velikoj Britaniji. Istraživanja su pokazala da izvršni direktori britanskih poduzeća imaju prosječnu godišnju plaću od 4,946 milijuna funti (oko 50 milijuna kuna), dok je prosječna plaća zaposlenika u Velikoj Britaniji 27.195 funti (oko 280.000 kuna) na godinu. Zbog takvog velikog nerazmjera, potrebne su brojne mjere ograničenja i kontrole plaće menadžera.<sup>77</sup>

## **4.2.KOMPENZACIJE VRHOVNIH MENADŽERA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Prema istraživanju koje provodi Pedersen & Partners, prosječna bruto godišnja novčana naknada izvršnog direktora u Republici Hrvatskoj, uključujući bonus (podaci za poduzeća s 200 do 300 zaposlenih u svim industrijama) iznosila je u 2013. 118.300 eura

U 2014. Republika Hrvatska je poduzela konkretne mjere ušteda kojima se menadžerske plaće smanjuju za 6%, reducira se prekovremeni rad, smanjuju se troškovi za reprezentaciju, a korištenje državnih automobila poduzeća svodi se na minimalnu razinu. Uz povećanja plaća, hrvatski menadžeri u javnim poduzećima i dalje ostaju najlošije plaćeni menadžment u Europi, a Republika Hrvatska se nalazi na donjem dijelu ljestvice prosječne najveće naknade europskih vrhovnih menadžera. Situacija u poduzećima s većinskim privatnim vlasništvom je bolja, ali još uvijek daleko od europskog prosjeka.

Prema rezultatima istraživanja, koje je proveo Bruno Jurčec koji se sastojao isključivo od podataka hrvatskih poduzeća uvrštenih na uređenom tržištu Zagrebačke burze, došlo se do sljedećih podataka:

Trendovi dodatnog nagrađivanja vrhovnih menadžera i dobiti poduzeća (N = 27) za razdoblje 2013.-2014. su prikazani u Tablici . Prosječna dobit koju su poduzeća iz uzorka prijavila

---

<sup>77</sup> Vrdoljak – Raguž, I., Brailo. A., (2016.), Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Fransuskoj i Republici Hrvatskoj, str: 234.

2014. godine je iznosila 39,54 milijuna HRK i bila je niža u odnosu na prosječnu dobit iz 2013. godine, koja je iznosila 53,69 milijuna HRK. Godine 2013. je prosječni iznos nagrada isplaćenih u analiziranim poduzećima iznosio 2,1 milijuna HRK, dok je prosječni iznos nagrada 2014. godine iznosio 2,08 milijun HRK. Dakle pad prosječne dobiti u iznosu od 11,20 milijuna HRK (20,86%) je popraćen i padom prosječnog iznosa nagrada, ali za samo 30.000 HRK (1,44%).

Tablica 6: Trendovi dobiti poduzeća i dodatnih nagrada vrhovnog menadžmenta u .000 HRK , 2013.- 2014.

	<b>N</b>	<b>Dobit 2013</b>	<b>Nagrade 2013</b>	<b>Dobit 2014</b>	<b>Nagrade 2014</b>
Prosjek	27	53.687,67	2.109,37	39.537,96	2.079,04
Standardna devijacija	27	286.664,58	3.511,98	224.551,93	3.791,26
Median	27	2.637,00	553,00	102,00	588,00
Minimum	27	-134.513,00	30,00	-118.988,00	25,00
Maksimum	27	1.466.728,00	13.758,00	1.146.634,00	14.764,00

Izvor: Jurčec, B. (2016.), Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta i njihova implementacija u Hrvatskoj, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str: 40.

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da kretanja nagrada vrhovnog menadžmenta u hrvatskim poduzećima uglavnom ne prate promjene u dobiti u određenome razdoblju. Prvo potencijalno objašnjenje rezultata je da većina programa nagrađivanja u hrvatskim poduzećima ne nudi vrhovnim menadžerima kratkoročne poticaje, koji se uglavnom isplaćuju u obliku novčanih godišnjih nagrada.

Mnogo poduzeća tretira iznose nagrada kao poslovnu tajnu i ne prijavljuju ih u godišnjim financijskim izvještajima, ali i neka poduzeća koja tvrde da objavljuju te podatke prema godišnjim upitnicima korporativnog upravljanja ne objavljuju te podatke uvijek na transparentan način. Iznosi nagrada u izvještajima tih poduzeća su često prijavljeni kao sumarni podaci zajedno s naknadama ostalih zaposlenika ili su prijavljeni na način da se ne mogu razlikovati fiksne plaće od nagrada.

### 4.3. ESOP

Ključ uspjeha tržišnog i modernog poduzeća je među ostalim i motiviranje zaposlenih na bolji i efikasniji rad. Veliku ulogu u tome imaju sustavi nagrađivanja, posebni dioničarstvo zaposlenih. Ono obuhvaća čitav niz programa u koje ulaze dioničke opcije s premijama, ograničene dionice, fantomske dionice, te mirovinski usmjereni planovi kao što je ESOP.

ESOP je plan koji zaposlenima u poduzeću omogućuje da postanu vlasnici dionica tog poduzeća. ESOP je mirovinski usmjeren, porezno poticajni plan koji zaposlenicima daje dionice poduzeća za koje rade, a čiju vrijednost dobivaju prilikom odlaska iz poduzeća (najčešće umirovljenja). Ideja potječe od profit sharinga, ali se umjesto podjele profita zaposlenicima daju dionice čije se kupnja financira iz profita poduzeća. Radnici postaju suvlasnici poduzeća uz pomoć sredstava poduzeća ili uz pomoć zajma koje podiže poduzeće. Koristeći se financijskom snagom i kreditnim ugledom poduzeća, zaposlenici mogu steći znatno veći broj dionica nego što im to njihove financijska mogućnosti dopuštaju.<sup>78</sup>

Glavno pravilo ESOP-a jest da se dionice poduzeća daju svim zaposlenicima i njima upravlja ESOP fond.

Ciljevi koji se žele postići ESOP-om su mnogobrojni, a kao najvažnije bismo mogli istaknuti:

- Poticanje zaposlenih na efikasniji rad i postizanje veće produktivnosti jer i oni sudjeluju u uspjehu poduzeća preko povećanja vrijednosti dionica.
- Širenje vlasništva kapitala, pri čemu se očekuje da disperzija vlasništva rezultira pozitivnim socijalnim i političkim posljedicama
- Stvaranje financijskog osiguranja za zaposlene

Glavni motiv uvođenja ESOP-a sa stajališta poduzeća je privlačenje kvalitetnih zaposlenika i povećanje njihovog zanimanja za dugoročnu učinkovitost poduzeća, rast proizvodnosti i rast vrijednosti dionica koji iz toga proizlaze. Među ostale motive ubrajamo: Ostvarenje poreznih olakšica, ulazak dioničkog društva na burzu, sprečavanje neprijateljskog preuzimanja i sl.

Novac koji poduzeće ulaže u ESOP kao i otplata glavnice i kamata najčešće ne ulazi u poreznu osnovicu što je poticaj za poduzeće.

---

<sup>78</sup> Galetić, L., Krnjaković – Rašić, (2004.), Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj - stanje, mogućnost i perspektive, Ekonomski pregled, 55 (9-10) 752-772, str. 754.

Sa razine zaposlenika glavni motivi su:

- Povećanje radne motivacije
- Ostvarenje naknade i drugih prava na osnovu vlasništva
- Dobivanje dionica prilikom odlaska u mirovinu
- Čuvanje radnim mjesta
- Bolja informiranost i sl.

Različita istraživanja govore da se prosječna izdvajanja u ESOP kreću između 6% i 10% plaće zaposlenika.

Formira se poseban fond kao samostalna financijska ustanova koja sadrži dionice i njima upravlja u ime i za račun zaposlenika. U fond poduzeće uplaćuje nove dionice iz vlastitog kapitala ili daje novac za kupnju postojećih dionica.

Razlikuju se dvije vrste ESOP-a: direktni i indirektni.<sup>79</sup>

#### Direktni ESOP

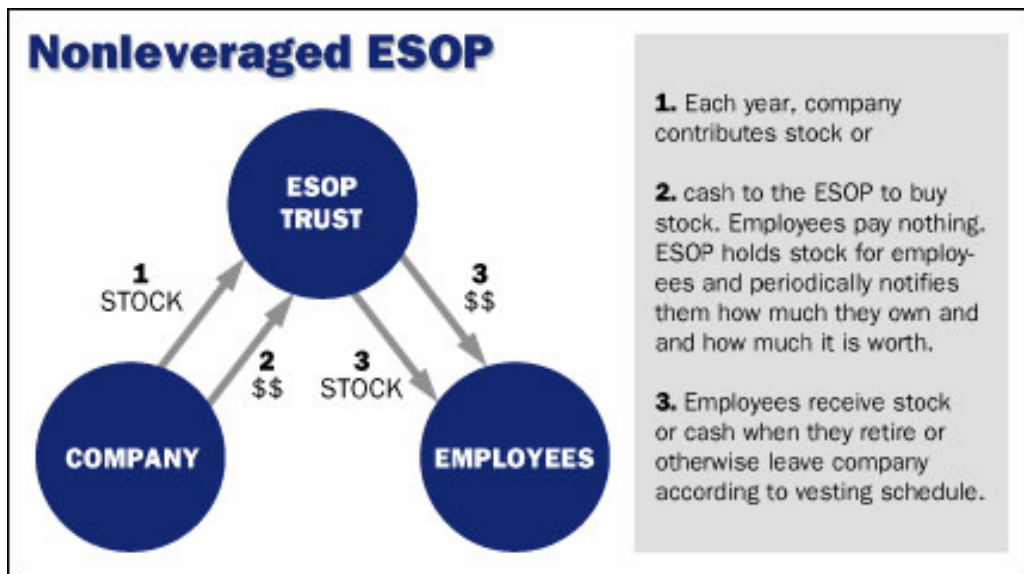
Kao što je prikazano na slici, poduzeće financira uplate u fond iz svoji sredstava. Svake godine poduzeće daje ESOP fondu uplate u obliku dionica ili novca koji mu treba za kupnju dionica na ime zaposlenika sudionika plana. Zaposleni nemaju nikakve izdatke, a fond drži dionice zaposlenika i periodično ih obavještava koliko posjeduju i kolika je vrijednost njihova kapitala. Zaposlenici primaju dionice ili najčešće novac kada odlaze u mirovinu ili iz nekog drugog razloga napuštaju organizaciju.

---

<sup>79</sup> <https://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops>, pristup:01.05.2017.



Slika 5: Direktni ESOP



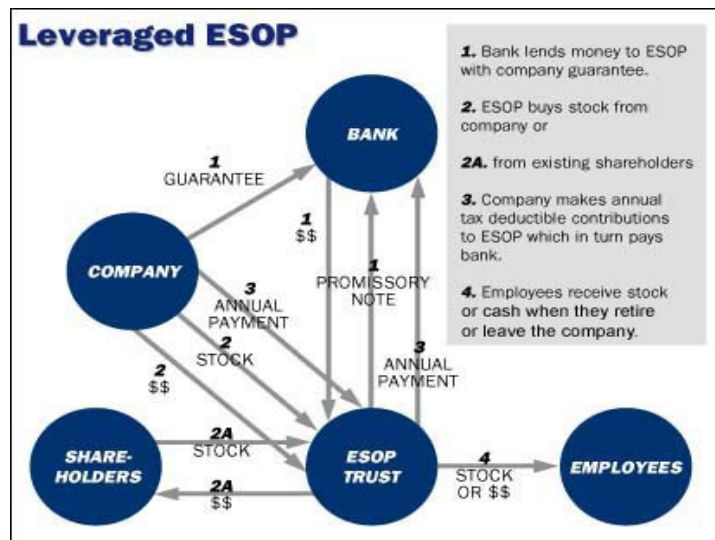
Izvor: <https://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops> (pristup: 29.04.2017.)

### Indirektni ESOP

Indirektni ESOP je nešto kompliciraniji i jedinstven je među planovima zaposleničkog dioničarstva po svojoj sposobnosti posuđivanja financijskih sredstava. Uobičajeno je da zajmodavac, koji može biti banka ili neka druga specijalizirana institucija, daje zajam poduzeću, a poduzeće ESOP – u. Fond ESOP tada se koristi zajmom za kupnju novih dionica u slučaju kada se ESOP formira poradi financiranja rasta poduzeća, ili za kupnju postojećih dionica ako je ESOP nastao zbog otkupa poduzeća od trenutnog vlasnika. Odvija se kroz slijedeće faze:

1. Najprije banka ili neki drugi ovlašteni zajmodavac posuđuje novac ESOP fondu i to uz garanciju poduzeća
2. ESOP fond kupuje dionice od poduzeća ili
3. Od postojećih dioničara,
4. Poduzeće uplaćuje godišnje neoporezive doprinose u ESOP a on ih rabi da otplati zajam zajmodavcu; tek kada se zajam otplati, dionice se pridodaju računima sudionika ESOP programa
5. Zaposleni primaju dionice ili novac kad odlaze u mirovinu ili iz nekog drugog razloga napuštaju poduzeće.

Slika 6: Indirektni ESOP



Izvor: <https://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops>, (pristup: 29.04.2017.)

#### 4.4. ESOP U REPUBLICI HRVATSKOJ

Početni model privatizacije u Hrvatskoj nije poticao ESOP, te nije bilo poreznih olakšica za uvođenje takvog oblika. ESOP postoji u malobrojnim hrvatskim poduzećima a tamo gdje i postoji zaposleni nemaju visok postotak udjela u dionicama.<sup>80</sup>

Najčešći motiv za uvođenje ESOP a u poduzećima nije uvijek bio poticaj zaposlenih za bolji i efikasniji rad, već se pomoću ESOP a tražila zaštita od preuzimanja. Radničko dioničarstvo u RH nije jednostavno definirati, prije svega ono se kod nas razvijalo spontano na razini pojedinačnih primjera, odnosno bez organiziranog modela. Razlog je vjerojatno zato što je kasnio zakonski okvir pa su se pojedinci snalazili na razne načine u specifičnoj situaciji. Kako dioničarstvo nije bilo regulirano radnici su u slučaju privatizacije mogli otkupljivati dionice preko natječaja i pokušati konkurirati vlasnicima kapitala a naravno za to nisu imali sredstva. Druga opcija je da se organiziraju preko ESOP-a koji je zakonski ograničen na 25%. Važniji problem od loše zakonske regulative je da financijske institucije koje podržavaju razvoj dioničarstva nisu razvijene, a država ne podupire beneficije npr. porezne olakšice. I pored

<sup>80</sup> Sisek, B. Dioničarstvo zaposlenika, [web.efzg.hr/dok/ETE/bsisek//spp/6.pptx](http://web.efzg.hr/dok/ETE/bsisek//spp/6.pptx), (pristup: 02.05.2017.)

takvih prepreka radničko dioničarstvo u Hrvatskoj se realiziralo u nekim slučajevima a svaki od njih ima specifičnu priču ovisno o okolnostima i motivima. Među prvim poduzećima koja su uvela ESOP su AD Plastik d.d. Solin, Dalekovod Zagreb, Tankerska plovidba d.d. Zadar, Pliva d.d. Zagreb, Zagrebačka banka d.d.

Za razliku od većine naših poduzeća koja su ESOP uvela transparentno i bez povrede propisa postoje primjeri lošije strane ovog oblika dioničarstva gdje je ESOP postao pogodno sredstvo visokog menadžmenta za preuzimanje poduzeća npr. PPK Valpovo.

Iako je dioničarstvo zaposlenih sve prisutnije u našoj zemlji, trenutna situacija nije zadovoljavajuća. Brojnim se mogućnostima pojedinog oblika dioničarstva uopće ne koriste a mnogima to nije ni poznato te bi trebalo stalno podučavati poslodavce i menadžere o prednostima, mogućnostima i načinima njihove primjene. ESOP je najbolje poznat i najviše raširen oblik dioničarstva u Hrvatskoj čemu je pridonio i Zakon o privatizaciji. Jedan od razloga sporog uvođenja i razvijanja ovih programa je nedovoljno razvijeno tržište kapitala.

Na kraju je potrebno istaknuti da dioničarstvo zaposlenih a time i ESOP samo po sebi nije dovoljno da bi se promijenilo ponašanje u poduzeću i ostvario poslovni uspjeh. Ono je tek dio ukupne strategije koja mora obuhvatiti i sve ostale segmente uspješnog poslovanja.

ESOP u državnim poduzećima u Republici Hrvatskoj

Radničko dioničarstvo ESOP u trgovačkim društvima u kojima je Republika Hrvatska imatelj dionica su vjerojatno i najinteresantniji subjekti za provođenje uspješnog programa ESOP –a, a koji program je uvijek popraćen određenim modelom financijske pomoći od strane samog trgovačkog društva. Prema članku 35. Zakona u upravljanju državnom imovinom financijska pomoć u implementaciji ESOP-a nije moguća, a time je i mogućnost takve implementacije znatno umanjena.

Posljedica takvog uređenja Zakona o upravljanju državnom imovinom jest da provedba radničkog dioničarstva kod trgovačkih društava čije dionice ima Republika Hrvatska nije moguća, a čime se radnike u takvim društvima stavlja u neravnopravan položaj u odnosu na radnike u trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska nema dionice i koji radnici mogu koristiti financijsku pomoć društva temeljem zakona o trgovačkim društvima.

Radi provođenja ESOP programa u državnim trgovačkim nužno je prepisati iznimku od odredbe stavka 1. Podstavka 2. I 3. U članku 35. Zakona o upravljanju državnom imovinom.

Unosom stavka 2. u članak 35 tako bi se izjednačila u državnim i privatnim trgovačkim društvima ustavom zajamčena prava, zaposlenika, samog poduzetnika - trgovačkog društva i ostalih imatelja dionica u trgovačkim društvima u kojima je imatelj dionica Republika Hrvatska.

Pitanja koja se uređuju ovim zakonom su:

- Mogućnost da zaposlenici u društvu čijih dionica je imatelj Republika Hrvatska, ili zavodi odnosno pravne osobe čiji je osnivač Republika Hrvatska, odnosno zaposleni u društvu koje je s takvim društvom povezano, prilikom kupnje dionica ili poslovnih udjela u tim trgovačkim društvima iste mogu platiti sredstvima dobivenim zajmom, pri čemu je tražbina zajmodavca osigurana zasnivanjem zaloge, odnosno prijenosa prava na tim istim dionicama ili poslovnim udjelima.
- Mogućnost da zaposleni u društvu čijih dionica je imatelj Republika Hrvatska ili zavodi, odnosno pravne osobe, čiji je osnivač Republika Hrvatska, odnosno zaposleni u društvu koje je s takvim društvom povezano, prilikom kupnje dionica ili poslovnih udjela u tim trgovačkim društvima iste mogu platiti sredstvima pribavljenima uz pomoć trgovačkog društva čije se dionice ili poslovni udjeli kupuju na način da društvo daje zaposleniku predujam, zajam ili osiguranje za stjecanje tih istih dionica ili poslovnih udjela na način kako je to inače dopušteno zakonom o trgovačkim društvima.
- Ujednačava se pravna regulativa u pitanju pružanja financijske pomoći (davanje predujma, zajma ili osiguranja) u svrhu stjecanja dionica društva.

## 5.ZAKLJUČAK

U posljednje vrijeme sve se govori o preplaćenosti vrhovnih menadžera te kako su njihova primanja znatno više u odnosu na ostale zaposlenike. Kod rukovodećih funkcija više se naglašavaju čimbenici koje je teže kvantitativno izmjeriti, poput prosuđivanja ili sposobnosti rješavanja problema. Također kod rukovodećih funkcija postoji i veći naglasak na plaćanju na temelju rezultata – koji se temelje na njihovoj radnoj učinkovitosti ili onome što mogu učiniti nego na temelju statističkih zahtjeva posla poput radnih uvjeta.

Kvalitetno oblikovan paket kompenzacija može doprinijeti kvaliteti korporativnog upravljanja, posebno u Republici Hrvatskoj gdje korporativno upravljanje još uvijek zaostaje za europskom praksom. Osnovni cilj oblikovanja izrade kompenzacijskih planova je privući i zadržati dobre djelatnike. Posebno je potrebno naglasiti kako segment naknade i nagrađivanja ima najmanju vrijednost između svih analiziranih segmenata unutar korporativnog upravljanja. Hrvatska društva još uvijek imaju lošu praksu korporativnog upravljanja iako se u posljednjih godina situacija poboljšala. Većina hrvatskih društava još uvijek nema jasno definiranu politiku te određene kriterije nagrađivanja, te time i mali postotak društava još uvijek javno ne objavljuje politiku nagrađivanja vrhovnih menadžera. Informacije o naknadama u većini slučajeva nisu javno dostupne, i nerijetko se kategoriziraju kao poslovna tajna.

Ako je politika nagrađivanja unutar jednog poduzeća loše oblikovana ili ako uopće ne postoji, sustav nagrađivanja u poduzeću često je ispunjen brojnim nepravilnostima, motivacija slaba a nezadovoljstvo unutar poduzeća loše utječe na poslovne rezultat poduzeća.

Budući da Republika Hrvatska još uvijek nema nacionalni standard za menadžerske plaće, a niti obvezu javnog objavljivanja iznosa ukupnih primanja vrhovnih menadžera nigdje nije moguće dobiti pouzdane podatke o visini primanja hrvatskih menadžera te o visini naknada, osim u financijskim izvještajima onih poduzeća koja javno objave iznose primanja i naknada svojih vrhovnih menadžera. Iako je situacija u odnosu na prethodne godine bolja još uvijek osnovna plaća čini najzastupljeniji dio primanja vrhovnih menadžera.

## LITERATURA

1. Bajs, Z. Modeli menadžerskog nagrađivanja i njihova implementacija u poduzećima, specijalistički poslijediplomski rad, Mentor: Lovorka Galetić, Zagreb, 2009.
2. Bakotić, D., Lovričević, M., Tipurić, D., Exploring the link between executive compensation package and executives pay satisfaction in Croatian companies: an empirical study
3. Bosna, J., Miletić, J., Polak, M., (2014.), Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol.23 br. 2 (135), prosinac, 2014.
- Buble, M., Bakotić, D., (2013.), Kompenzacijski menadžment, Split : Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
4. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., (2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Technical journal, 1, 56-63
5. Čolaković, E., (2009.), Menadžerski ugovori: modeli, savjeti i praksa, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika, Croma
6. Dessler, G. (2015.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o. Zagreb
7. Dropulić, Ružić. M., Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima, slučaj Hrvatske, Zagreb, 2011.
8. Ellig, B.R., (2007.), The Complete Guide to Executive Compensation, New York, McGraw-Hill,
9. Galetić, L. (2015.), Kompenzacijski menadžment, Sinergija, Zagreb
10. Galetić, L. (2012.), Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
11. Galtić, Rašić- Krnjaković, (2004.), Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj- stanje mogućnosti perspektive, Zagreb
12. Galetić, L., Pavić, I. (1996.), Upravljanje plaćama, Zagreb: RRIF
13. Georgen, M., Manjon, M. C. i Renneboog, L. (2004) Recent Developments in German
14. Corporate Governance, ECIG Working Paper,
15. Henderson, R.I. (2006), Compensation Management in a Knowledge-Based World. 10 th ed. New Jersey: Prentice Hall,

16. Jurčec, B. (2016.), Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta i njihova implementacija u Hrvatskoj, str. 35
17. Mahmutović, H., Čabro – Arnautović, S.,(2015.), Modeli nagrađivanja korporativnih menadžera u funkciji razvoja kompanije, 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015", Neum, B&H, 10. – 13. 06 2015.
18. Milkovich, G.T., Newman, J.M.: (2006.): Plaće i modeli nagrađivanja, Zagreb: Masmedia
19. Pintarić, J., (2006.), Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, članak br.10-06., Ekonomski fakultet Zagreb
20. Pološki- Vokić, N., Marić, Hernaus, T., I. Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Republici Hrvatskoj, časopis za društvena pitanja, Vol.16, No.3, 89, 2007.
21. Swagerman, D., Trepstva, E., (2009.), Trend sin Dutch executive compensation, Management, Vol. 14, pp. 61.–79.
22. Tipurić, D. i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija,
23. Tipurić, D.i suradnici, (2015.), Korporativno upravljanje u Hrvatskoj, Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Centar za istraživanje i razvoj upravljanja
24. Štefulić, P. Radman-Peša, A., (2012.), Kompenzacija menadžera kao jedan od uzroka suvremene financijske krize
25. Tipurić, D., (2006.), Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
26. Tropman, (2004.), Rješenje potpune naknade: Kako razviti zaposlenicima vođen sustav nagrađivanja, Zagreb, Mate
27. Vrdoljak – Raguž, I., Brailo. A., (2016.), Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj
28. Zelenika, R., (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultete Rijeka,
- 29.. Odluka o donošenju kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, "Narodne novine", broj 112/10, članak 3.2.6

## Internet izvori

1. <http://www.propisi.hr/print.php?id=10602>, (pristup: 15.01.2017.)
2. <http://www.mojaplaca.hr>, (pristup: 18.3.2017.)
3. [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), (pristup: 06.03.2017)
4. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf), (pristup: 15.03.2017.)
5. <http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnjeizvjesce2014/Godisnje%20izvjesce%20za%202014.%20godinu.pdf> (pristup:18.03.2017.)
6. [http://women.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/women/the\\_way\\_we\\_live/article6995571.ece](http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/the_way_we_live/article6995571.ece), (pristup: 19.03.2017)
7. Gotovac, V., Drezgić, S., Ulrich, S., Analiza sustava otpremnina u Republici Hrvatskoj: sadašnje uređenje i promišljanje izmjena, Izvješće Svjetske banke pripremljeno na zahtjev Ministarstva rada i mirovinskog sustava Republike Hrvatske, <http://www.mrms.hr/wp-content/uploads/2013/09/analiza-sustava-otpremnina.pdf> (pristup: 28.04.2017.)
8. <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Vrtoglavi-bonusi-Kljucnih-150-bankara-godisnje-zaradi-cak-176-milijuna-kuna>, (pristup: 20.04.2017.)
9. <http://www.forum.tm/vijesti/cetiri-banke-celnicima-usred-najzesce-krize-podijelile-13-milijarde-kuna-bonusa-i-nagrada>, (pistup: 25.04.2017.)
10. <https://www.forbes.com/2010/07/09/eu-executive-pay-business-oxford-analytica.html>, Forbes.com (2010), E.U. Adopts New Executive Pay Standards (pristup 07.05.2017.)
11. <https://www.osc.state.ny.us/> (pristup: 22.04.2017)
12. <http://www.t.ht.hr/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=8252&rType=2>(pristup 08.04.2017.)
13. <https://www.forbes.com/pictures/ehii45khf/thomas-ryan-at-cvs-185million/#773dbec53645>, (pristup: 17.02.2017.)
14. <http://www.poslovniforum.hr/primjeri-ugovora/ugovori54.asp>, (pristup:30.04.2017)
15. <http://www.hanfa.hr/o-nama/>, (pristup: 01.05.2017.)



16. [www.haygroup.com/ff/media/files/resources/documents/hg%20ned%20report%202014.aspx](http://www.haygroup.com/ff/media/files/resources/documents/hg%20ned%20report%202014.aspx), (pristup: 04.05.2017.)
17. <http://www.ina.hr/UserDocsImages/arhiva/investitori/objave/Obavijesti/Upitnik%20korporativnog%20upravljanja%202015%20HR.pdf>, (pristup: 04.05.2017.)
18. <https://www.pedersenandpartners.com/in-the-media/23042014-1036/top-salaries-worldwide-der-standard> (pristup: 06.05.2017.)
18. <https://www.pedersenandpartners.com/in-the-media/23042014-1036/top-salaries-worldwide-der-standard>, (pristup 13.04.2017.)
19. <https://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops>, (pristup: 29.04.2017.)
20. <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=1961&sec=508> , 27, pp. 1-29., (pristup: 08. 05 2017.)
21. <https://www.esopassociation.org/explore/how-esops-work/learn-about-esops>,

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Osnovne komponente plaće	str. 7
Slika 2. Utjecaj vrijednosti zaposlenika na ukupne kompenzacije	str.30.
Slika 3. Transparentnost nagrađivanja vrhovnog menadžmenta u hrvatskim poduzećima	str.39.
Slika 4. Kako se nagrade vrhovnog menadžmenta objavljuju	str.40.
Slika 5. Direktni ESOP	str.50.
Slika 6. Indirektni ESOP	str.51.

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon1. Prosječna Neto i Bruto plaća u razdoblju 2006.-2015. u Republici Hrvatskoj	str. 7.
Grafikon 2. Prikaz ukupnih isplata bonusa na Wall Streetu u razdoblju od 2001. - 2015.	str.14.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Iznosi prosječnih neto i bruto plaća od 2006. – 2015.	str. 8
Tablica 2. Najplaćeniji vrhovni menadžeri u svijetu prema podacima iz 2014.	str. 12.
Tablica 3. Osiguranje menadžera	str. 27.
Tablica 4. Kompenzacije vrhovnih menadžera u svijetu	str. 44.
Tablica 5. Udio osnovne plaće i bonusa u naknadama u 2015. i 2016	str. 45.
Tablica 6. Trendovi dobiti poduzeća i dodatnih nagrada vrhovnog menadžmenta u .000 HRK , 2013.- 2014.	str.47.

# PRIVITAK - MODEL MENADŽERSKOG UGOVORA HUM CROMA

Temeljem odluke \_\_\_\_\_ trgovačkog društva \_\_\_\_\_  
nadležni organ društva tvrtka

od \_\_\_\_\_ trgovačko društvo \_\_\_\_\_ zastupano po predsjedniku  
datum tvrtka

\_\_\_\_\_ gđa/gosp. \_\_\_\_\_ (u daljnjem tekstu Društvo) i  
Nadležni organ društva ime i prezime

\_\_\_\_\_ u daljnjem tekstu MENADŽER, zaključili su dana \_\_\_\_\_ sljedeći:

ime i prezime, adresa i OIB

## U G O V O R

### zapošljavanju menadžera

#### 1. PREDMET UGOVORA

##### Članak I.

Utvrđuje se da je MENADŽER odlukom \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ imenovan  
nadležni organ društva datum

članom / predsjednikom uprave trgovačkog društva \_\_\_\_\_ na mjesto glavnog  
tvrtka

direktora \_\_\_\_\_  
naziv radnog mjesta/poslovne funkcije

Menadžer će svoju funkciju obnašati u skladu s pravima i obvezama koje proizlaze iz ovog Ugovora,, akata DRUŠTVA i zakonskih propisa, za vrijeme od \_\_\_\_\_ godina od zaključivanja ovog Ugovora. Po isteku roka iz stavka 2. Ove točke MENADŽER može (upisati ev. ograničenja) biti ponovo imenovan na istu funkciju.

##### 1.1.Ciljevi mandata, posebni zadatci i obveze članova uprave

## Članak II.

Radno mjesto navedeno u članku 1. ovog Ugovora je radno mjesto s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima, u skladu s općim aktima DRUŠTVA i Zakonom o trgovačkim društvima.

Posebni zadaci i obveze MENADŽERA su (primjerice):

- Izraditi studiju uspješnosti i predložiti mjere poboljšanja ekonomike poslovanja DRUŠTVA na području A, B, C najkasnije do \_\_\_\_\_;
- Izraditi elaborat isplativosti dokapitalizacije i emisije B serije povlaštenih dionica DRUŠTVA najkasnije do \_\_\_\_\_;
- Zajedno s članom uprave zaduženim za proizvodnju izraditi investicijski plan uvođenja tehnologije X u funkciju razvoja proizvoda Y, s ciljem lansiranja proizvodnog programa Z najkasnije do \_\_\_\_\_;
- Organizirati procese rada po standardima i normativama ISO...te stvoriti informatički sustav kontrolinga poslovanja po metodi Balanced scorecard najkasnije do \_\_\_\_\_;
- Istražiti mogućnosti zasnivanja strateškog partnerstva i viših oblika dugoročne poslovne suradnje na tržištu Indije i o tome podnijeti izvješće Nadzornom odboru najkasnije do \_\_\_\_\_;
- Izraditi plan preuzimanja društva X te provesti mjere da se njegovo poslovanje sinkronizira sa standardima koncerna, s ciljem da se u najkraćem mogućem roku sjedine funkcije nabave, marketinga transporta i distribucije, a cjelovito restrukturiranje organizacije i poslovanja provede najkasnije do \_\_\_\_\_.

## Članak III.

MENADŽER se obvezuje da će svoj rad i vođenje redovnih poslova DRUŠTVA na radnom mjestu predsjednika/člana uprave zaduženog za \_\_\_\_\_ temeljiti na svjesnom pridržavanju pravila struke i najboljim interesima poduzeća, a DRUŠTVO mu tu svrhu stavlja na raspolaganje svoje materijalne kadrovske i financijske resurse te ovlast da vodi poslove DRUŠTVA i donosi odluke iz područja (navesti primjerice):

- organizacije rada i poslovanja poduzeća;

- financijskog poslovanja;
- radnih odnosa i to posebno odluka o zasnivanju i prestanku radnog odnosa i
- rasporedu zaposlenika, te plaćama, naknadama i nagradama.
- \_\_\_\_\_

MENADŽER ima potpunu samostalnost u donošenju odluka i radi provođenja utvrđenih ciljeva i mjera tekuće poslovne politike DRUŠTVA iz oblasti koja mu je povjerena na upravljanje.

## 1.2.Ovlasti i dužnosti radnog mjesta

### Članak IV.

MENADŽER je obvezan, temeljem odluka glavne skupštine DRUŠTVA, sačiniti godišnji plan rada i rezultata i podnijeti ga nadležnom organu DRUŠTVA za usvajanje najkasnije do \_\_\_\_\_ tekuće godine za iduću kalendarsku godinu/poslovnu godinu.

datum

Sve poslove i radne zadatke MENADŽER će izvršavati na temelju odluka DRUŠTVA o poslovnim ciljevima i poslovnoj politici za tekuće razdoblje, uz obvezu poštivanja zakonskih propisa RH i akata DRUŠTVA.

S obzirom da menadžerski ugovor zbog poslovnih funkcija predsjednika i/ili članova uprave pretpostavlja da oni vode poslove u interesu društva i na vlastitu odgovornost, tj. u najvećoj mjeri nezavisno od naloga poslodavaca – što uostalom bitno razlikuje karakter njihovih ugovora od standardnih ugovora o radu, ugovora o djeluju ili ugovora o nalogu – samostalnost u obnašanju povjerenog mandata osnovni je prerogativ učinkovitosti menadžmenta.

„ Temeljno pravo, ali i obveza uprave jest da poslove društva vodi samostalno. To znači da drugi organi ne mogu utjecati na upravu, niti ona može biti vezana uputama nadzornog odbora društva ili glavne skupštine. Statutom ili odlukom nadzornog odbora (ako mu je takva ovlast statutom dana), mogu se predvidjeti ograničenja, odnosno obveze uprave da za pojedine odluke traži suglasnost tog odbora. Međutim, ta ograničenja ne bi smjela ići tako daleko da u potpunosti isključe samostalnost uprave u vođenju poslova.“(usp. Zoran Parać, op. Cit. Str. 167.) Kvaliteta te samostalnosti različita je u dioničkim društvima i onima s ograničenom odgovornošću, o čemu je bilo riječi u uvodnim poglavljima.

## Članak V.

MENADŽER je dužan zatražiti mišljenje, preporuku ili prethodnu suglasnost ovlaštenog organa DRUŠTVA uvijek kada se radi o neuobičajenim mjerama ili odlukama koje izlaze iz okvira njegovih izričitih ovlasti ili značajno odstupaju od usvojenih plansko-financijskih dokumenata, te sadrže velike poslovne rizike.

MENADŽER ima pravo zatražiti konzultaciju s nadležnim organom DRUŠTVA kad god procijeni da je to korisno za donošenje ispravne odluke, a prethodnu suglasnost nadzornog odbora dužan je ishoditi uvijek kada se radi o (navesti primjerice):

1. Namjeravanim promjenama u makro i mezo organizaciji poslovanja poduzeća;
2. Preseljenja proizvodnje u inozemstvo;
3. Davanju ili preuzimanju velikih kredita, osobito među povezanim pravnim osobama i članovima društva ili njegovih organa;
4. Zaključivanju dugoročnih ugovora o kooperaciji, zastupanju i drugim oblicima poslovno – tehničke suradnje koji stvaraju ekskluzivna prava i obveza ili vremenski nadilaze mandat uprave.
5. Kupoprodajnim transakcijama koje utječu na promjene u imovini i pravima društva iznad iznosa od \_\_\_\_\_;
6. Mjerama zatvaranja radnih mjesta i programima zbrinjavanja viškova zaposlenika.

## 2. UVJETI I NAČIN RADA MENADŽERA

### 2.1. Odlučivanje, zastupanje i izvješćivanje

#### Članak VI.

U donošenju provedbenih odluka iz područja za koje osobno i pojedinačno odgovoran temeljem ovog Ugovora. MENADŽER će postupati u najvećoj mjeri samostalno, uz obvezu da sudjeluje u donošenju svih odluka za koje uprava DRUŠTVA snosi ukupnu odgovornost na način propisan Poslovníkom o radu upravu.

#### Članak VII.

MENADŽER je ovlašten zastupati DRUŠTVA neograničeno/ograničeno \_\_\_\_\_ (navesti ev. Ograničenja) i odgovoran je za zakonit i pravilan rad DRUŠTVA, uspješnost poslovanja, kao i za istinitost i pravilnost dokumentacije DRUŠTVA.

Radi ostvarivanja poslovnih zadataka temeljem ovog Ugovora MENADŽER ima ovlaštenja samostalno birati i zapošljavati potrebne suradnike, imenovati prokuriste i angažirati poslovne savjetnike.

#### Članak VIII.

O poslovanju DRUŠTA i tržišnim trendovima, a posebno o budućoj poslovnoj politici, rentabilnosti i likvidnosti MENADŽER je dužan redovito i blagovremeno izvještavati Nadzorni odbor/Skupštinu DRUŠTVA. MENADŽER se obvezuje podnositi izvještaje o postignutim rezultatima prema godišnjem planu rada i poslovanja DRUŠTVA i to (navesti minimalnu redovitu obvezu informiranja nadležnog organa društva):

### 2.2. PRIMANJA MENADŽERA

#### Članak IX.

Osnovna plaća menadžera utvrđuje se u mjesečnom godišnjem iznosu od (najmanje) \_\_\_\_\_ kuna.

- za mala društva (prema Zakonu o računovodstvu) - iznos od najmanje 3-5 prosječnih plaća društva u proteklom polugodištu/godini;
- za srednje velika društva (prema Zakonu o računovodstvu) – iznos od najmanje 4-6 prosječnih plaća društva u proteklom polugodištu/godini.
- za velika društva (prema Zakonu o računovodstvu) - iznos od najmanje 5-8 prosječnih plaća društva u proteklom polugodištu/godini.

Osnovna plaća obuhvaća, pored naknade za rad u redovno radno vrijeme, i naknadu za rad u dane godišnjeg odmora plaćenog dopusta, državnih i vjerskih praznika propisanih zakonom i bolovanja u trajanju do 60 (šezdeset) dana.

Osnovna plaća iz stavka 1 ovog članka uvećat će se za svaku godinu staža tijekom mandata za \_\_\_\_\_ (najmanje 0,5 posto).

DRUŠTVO je obvezno vršiti isplatu osnovne plaće MENADŽERU mjesečno prema odluci DRUŠTVA o isplati plaća djelatnicima.

#### Članak X.

Svi troškovi koje MENADŽER ima u izvršavanju poslova prema ovom Ugovoru bit će nadoknađeni od strane DRUŠTVA sukladno planiranom proračunu troškova rada uprave, a posebno:

- troškovi poslovnog savjetovanja
- stvarno nastali troškovi poslovne reprezentacije;
- članarine u stručnim udruženjima;
- domaća i strana stručna literatura;
- posjete stručnim sajmovima i izložbama do 15 radnih dana u toku kalendarske godine;
- troškovi angažiranja odvjetnika i naknada kazni za slučajeve kada uprava snosi sankcije kao odgovorna osoba u pravnoj osobi bez subjektivne krivnje menadžera
- stručni seminari, usavršavanje stranih jezika i slični oblici usavršavanja.

#### Članak XI.

Pored osnovne plaće, MENADŽER ima pravo na nagradu za postignute rezultate rada kroz sudjelovanje u dobiti društva, a prema kriterijima iz odluke skupštine društva o poslovnim ciljevima i poslovnoj politici za tekuće razdoblje.

Isplatu nagrade iz stavka 1. Ovog članka DRUŠTVO će izvršiti MENADŽERU po analizi godišnjeg računa dobiti i gubitaka i to najkasnije do \_\_\_\_\_ (navesti datum ili mjesec) u kalendarskoj godini, u visini koju odredi ovlašteni organ DRUŠTVA prema procijenjenom učešću MENADŽERA u dobiti protekle godine, ali ne manje od \_\_\_% od iznosa iskazane dobiti.

Nagradu prema ovom članku DRUŠTVO može isplatiti MENADŽERU u vidu udjela u poslovnim udjelima ili dionicama DRUŠTVA, u prethodnu suglasnost MENADŽERA za takvu isplatu. Analogno se može primijeniti i za realizaciju pojedinih projekata ili programa, kako i u slučajevima kada parametar nije mjerljiv kroz dobit (npr. Provođenje stečajnog postupka, konsolidacije, preuzimanje ili pripajanje društva, dokapitalizacija i sl.)



## Članak XII.

DRUŠTVO će o svom trošku i u korist MENADŽERA, odnosno njegovih pravnih sljedbenika zaključiti s \_\_\_\_\_ ugovor o osiguranju za slijedeće slučajeve:

navesti osiguravatelja

- za slučaj smrti odnosno invalidnosti MENADŽERA u minimalnoj vrijednosti osigurane svote koja odgovara iznosu od \_\_\_\_\_ godišnjih osnovnih plaća.
- osiguranju liječničke njege u slučaju bolesti, uključujući i liječničku njegu bračnog druga i djece mlađe od 18 godina ili nesposobnih za obavljanje svoje profesije, uz slobodu izbora liječnika, klinike i povrat troškova liječenja u vrijednosti od \_\_\_\_\_;
- Osiguranje od profesionalnih rizika/osobne odgovornosti u vrijednosti od \_\_\_\_\_.

DRUŠTVO će kao ugovaratelj osiguranja, s društvom za osiguranje koje odredi Nadzorni odbor sklopiti ugovor o osiguranju života za slučaj smrti i doživljenja MENADŽERA kao osiguranika na vrijeme od \_\_\_\_\_ godina, temeljem godišnje premije u visini \_\_\_\_\_ osnovne plaće MENADŽERA.

Ako tijekom mandata osiguranika ne nastupi osigurani slučaj ne dođe do nastupa važnog razloga opoziva imenovanja ili jednostranog otkaza ovog ugovora od strane menadžera, te protekom najmanje \_\_\_\_\_ (npr. 8 godina) uplate premije, MENADŽER ima pravo zatražiti isplatu otkupne vrijednosti police osiguranja u svoju korist ili preuzeti obveze i prava ugovaratelja životnog osiguranja. DRUŠTVO može odlučiti da će produžiti plaćanje premije u ime i za račun MENADŽERA i nakon prestanka mandata, ako za to ima interes.

## Članak XIII.

U slučaju primjene odredbe članka 247. Zakona o trgovačkim društvima o primjerenom smanjenju primanja MENADŽERA ugovorne strane su suglasne da će DRUŠTVO najprije primjereno smanjiti primanja ugovorena člankom IX., zatim ugovorena člankom X., nakon toga ugovorena člankom VIII. I na kraju primanja ugovorena člankom VII. Ugovora.

MENADŽER ima pravo na razliku između ugovorenih i smanjenih primanja u slučaju da do prilika u DRUŠTVU koje su uzrokovale smanjenje nije došlo njegovom krivnjom. Razlika primanja MENADŽERU će biti isplaćena kada se za to stvore uvjeti u poslovanju DRUŠTVA.

### 2.2. Porezi, doprinosi i druga davanja

#### Članak XIV.

Sva porezna i druga davanja koja se smatraju plaćom ili primitcima od nesamostalnog rada MENADŽER temeljem ovog Ugovora, kao što su doprinosi za mirovinsko i zdravstveno osiguranje, bez obzira na članak X. Ugovora, DRUŠTVO je dužno obračunavati i o svom trošku, a za račun MENADŽERA uplaćivati.

#### 2.3. Zabrana konkurencije

#### Članak XV.

Ovim ugovorom MENADŽER se obvezuje da bez suglasnosti DRUŠTVA neće za svoj niti tuđi račun obavljati poslove koji ulaze u predmet poslovanja DRUŠTVA, neće biti članom uprave ni nadzornog odbora u drugom društvu koje se bavi poslovima iz predmeta poslovanja DRUŠTVA, niti će u prostorijama DRUŠTVA obavljati poslove za svoj ili tuđi račun.

MENADŽER se posebno obvezuje da neće biti član trgovačkog društva koji osobno odgovara za obveze tog društva ako se ono bavi poslovima iz predmeta poslovanja DRUŠTVA te da znanja, informacije i poslovne kontakte vezane uz njegovo radno mjesto prema ovom Ugovoru, neće koristiti za svoj ili tuđi račun za vrijeme trajanja ovog Ugovora, kao i u roku od \_\_\_\_\_ (najviše 2 godine) nakon prestanka važenja Ugovora.

#### 2.4. Čuvanje ugleda i poslovne tajne

#### Članak XVI.

MENADŽER je obvezan u svojem poslovanju postupati s pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika, te čuvati i unapređivati ugled i dobar glas DRUŠTVA.

Sve podatke o poslovanju DRUŠTVA i njegovih poslovnih partnera, koje sazna tijekom izvršenja ovog Ugovora. MENADŽER je obvezan čuvati kao poslovnu tajnu nakon isteka Ugovora, bez vremenskog ograničenja.

Obveze iz stavka 1. Ovog članka MENADŽER može biti oslobođen samo pisanom odlukom DRUŠTVA.

#### 2.5. Prava industrijskog vlasništva, patenti i autorska prava

## Članak XVII.

DRUŠTVO zadržava materijalna prava na izumima, tehničkim unapređenjima i autorskim djelima koje je stvorio MENADŽER na radnom mjestu ili sredstvima, odnosno podacima koji su mu stavljeni na raspolaganje radi izvršavanja radnih zadataka temeljem ovog Ugovora. Ova prava gase se po isteku roka od 5 godina od prve primjene izuma, unapređenja ili autorskog djela.

MENADŽER trajno zadržava autorska prava na tvorevinama iz stavka 1., a po isteku roka od 5 godina preuzima i isključiva materijalna prava.

DRUŠTVO se obvezuje u svom trošku izvršiti potrebne radnje u svrhu registracije tvorevina iz stavka 1. Kod nadležnih organa prema odredbama o materijalnim i moralnim pravima iz prethodnih stavaka ove točke.

### 2.6. Radno vrijeme i odmori

## Članak XVIII.

Menadžer je obvezan na radnom mjestu \_\_\_\_\_ raditi puno radno vrijeme od \_\_\_\_  
adresa

sati tjedno, pet dana u tjednu, u koje je uključen dnevni radni odmor od 30 minuta dnevno.

Radno vrijeme MENADŽERA u pravilu počinje u \_\_\_\_\_ i završava u \_\_\_\_\_ sati, uz moguća odstupanja, ali tako da budu zadovoljeni uvjeti iz stavka 1. Ove točke. Eventualni prekovremeni rad MENADŽERU se neće obračunavati niti posebno isplaćivati.

Tjedni odmor MENADŽER će koristiti subotom i nedjelom.

U dane odmora i državnih praznika MENADŽER je obvezan raditi samo ukoliko bi njegov izostanak direktno utjecao na nastanak znatne štete ili gubitak zarade DRUŠTVA.

## Članak XIX.

MENADŽER ima pravo koristiti godišnji odmor u trajanju od \_\_\_\_\_ radnih dana u kalendarskoj godini, a to pravo počinje ostvarivati \_\_\_\_\_.

(datum)

Raspored korištenja godišnjeg odmora MENADŽER će dogovoriti s DRUŠTVOM najmanje 30 a najviše 90 dana prije korištenja.

U slučaju da MENADŽER ne iskoristi u cijelosti svoje pravo na godišnji odmor, ima pravo preostali broj dana koristiti u slijedećoj godini, kada o tome postigne dogovor s nadležnim organom DRUŠTVA.

### 3. TRAJANJE I RASKID UGOVORA

#### 3.1. Trajanje Ugovora

##### Članak XX.

Ovaj Ugovor stupa na snagu danom njegova potpisivanja, a zaključuje se na rok od \_\_\_\_\_godina, uz mogućnost produženja za daljnjih \_\_\_\_\_godina.

#### 3.2. Raskid ugovora

##### Članak XXI.

Ugovor može svaka strana raskinuti jednostranom odlukom o raskidu koju je obvezna dostavljati drugoj strani preporučenom pošiljkom. Otkazni rok je \_\_\_\_\_mjeseci, a počinje teći idući dan nakon što druga strana primi odluku o raskidu.

##### Članak XXII.

MENADŽER ima pravo na jednostrani raskid Ugovora iz razloga smanjenja primanja prema članku XII Ugovora. ako bi to smanjenje bilo trajnije od \_\_\_\_\_ mjeseci i veće od \_\_\_\_\_ (npr.20) posto ugovorene osnovne plaće.

U slučaju iz stavka 1. Ovog članka raskidni rok je \_\_\_\_\_, (najmanje 6 tjedana) a raskid može nastupiti samo istekom idućeg tromjesečja.

U slučaju raskida prema ovoj točki MENADŽER ima za vrijeme otkaznog roka pravo na primanja prema Ugovoru.

##### Članak XXIII.

DRUŠTVO može opozvati MENADŽERA s mjesta člana uprave i jednostrano raskinuti ovaj Ugovor ukoliko MENADŽER vlastitom krivnjom ne izvršava svoje radne zadatke i druge obveze prema ovom Ugovoru ili na drugi način krši odredbe Ugovora. Raskidnim razlogom naročito se smatra gruba povreda dužnosti i trajna nesposobnost za uredno obavljanje poslova.

U slučaju izglasavanja nepovjerenja MENADŽERU danom donošenja odluke o nepovjerenju MENADŽERU prestaje funkcija člana uprave, a Ugovor ostaje na snazi u dijelu kojem se uređuju preostala prava i obveze MENADŽERA, a prestaje u dijelu koji je neposredno vezan uz ovlaštenja za obavljanje funkcije predsjednika/člana uprave zaduženog za \_\_\_\_\_.

Odluku o raskidu Ugovora prema stavku 1. Ove točke DRUŠTVO mora detaljno obrazložiti uz odredbu obvezi MENADŽERA na obavljanje poslova i radnih zadataka u otkaznom roku, ili uz zaključak o suspenziji i obveznom udaljenju s radnog mjesta.

#### Članak XXIV.

DRUŠTVO može jednostrano raskinuti Ugovor u slučaju da je MENADŽER povrijedio norme općeg društvenog morala ili norme profesionalne etike sadržane u Kodeksu posloводства HUM – CROMA.

Temelj za jednostrani raskid prema stavku 1. Ove točke je odluka ovlaštenog organa DRUŠTVA o počinjenoj povredi Kodeksa.

#### Članak XXV.

U slučaju jednostrane odluke o raskidu ugovora od strane DRUŠTVA, MENADŽER će u otkaznom roku primiti osnovnu plaću, a ostala prava i obveze bit će navedeni u odluci o raskidu.

Ako društvo raskid ovog ugovora ne temelji na važnom razlogu iz Zakona o trgovačkim društvima ili onima, navedenima u čl. XIII Ugovora. DRUŠTVO će MENADŽERU najkasnije 30 dana od stupanja na snagu odluke o raskidu Ugovora isplatiti odštetu u visini od \_\_\_\_\_ kuna (ili onoliko mjesečnih plaća, koliko bi MENADŽERU pripalo do isteka mandata.)

#### Članak XXVI.

U slučaju jednostranog raskida Ugovora od strane MENADŽERA, on je obavezan obavljati poslove i radne zadatke prema Ugovoru u otkaznom roku, osim u slučaju drugačije odluke DRUŠTVA, u kojem slučaju MENADŽER zadržava pravo na osnovnu plaću za vrijeme trajanja otkaznog roka.

#### Članak XXVII.

U slučaju ostvarenja zabrane prema članku XV. Ugovora, te ukoliko mu DRUŠTVO nastupom prestanka Ugovora ili odlukom o opozivu imenovanja ne ponudi izmijenjeni ugovor o radnom odnosu ili ga on odbija, MENADŽER ima pravo na naknadu za umanjene mogućnosti stjecanja zarade koju će mu DRUŠTVO isplatiti u iznosu od \_\_\_\_\_ 12 (dvanaest) uzastopnih osnovnih neto plaća iz mjeseca koji je prethodio prestanku odnosno raskidu ovog Ugovora, počevši od prvog narednog mjeseca.

#### Članak XXVIII.

Ovaj Ugovor može biti raskinut radi odlaska MENADŽERA u mirovinu. U slučaju stavka 1. Ovog članka DRUŠTVO se obvezuje isplatiti MENADŽERU otpremninu u visini najmanje \_\_\_\_\_ (do 12) mjesečnih osnovnih plaća iz mjeseca koje je prethodio raskidu.

#### Članak XXIX.

Ukoliko ovaj Ugovor bude sporazumno raskinut iz razloga prelaska menadžera na drugo radno mjesto u DRUŠTVU, strane su sporazumne da će MENADŽER, u slučaju prelaska na manje plaćeno radno mjesto, najmanje 6 mjeseci po raskidu Ugovora primati osnovnu plaću prema ovom Ugovoru, o ostala prava i međusobne obveze bit će navedeni u odluci o raskidu.

### 4. OSTALE ODREDBE

#### 4.1. Tumačenje ugovora

#### Članak XXX.

U slučaju da tijekom primjene Ugovora između ugovorenih strana dođe do spora o tumačenju nekih njegovih odredbi, u cilju razrješenja spora strane se obvezuju zatražiti mišljenje organa sastavljenog od predstavnika HUM – CROMA i Hrvatske udruge poslodavaca, koji će nastojati utvrditi, a pri izradi mišljenja i uvažavati pravu volju ugovornih strana. .

#### 4.2. Naknada štete

#### Članak XXXI.

Svaka ugovorna strana ima pravo na naknadu štete temeljem ovog Ugovora od druge strane u slučaju da joj druga strana svojim namjernim ili nenamjernim djelovanjem prouzrokuje materijalnu ili nematerijalnu štetu.

MENADŽER može dati ostavku neovisno o zahtjevu za naknadu štete koji DRUŠTVO zbog tog ili drugih razloga može istaknuti temeljem ovog Ugovora.

U slučaju nastanka štete bilo kojoj od ugovorenih strana primjenjivat će se odredbe Zakona o obveznim odnosima i Zakona o trgovačkim društvima, kao i drugi posebni propisi i akti DRUŠTVA.

#### 4.3. Izmjene i dopune ugovora

Članak XXXII.

Izmjene i dopune ovog Ugovora strane se obvezuju zaključiti u pisanom obliku.

Strane su suglasne da će svake godine nakon dobivanja razrješnice na glavnoj skupštini DRUŠTVA revidirati odredbe ovog ugovora u svezi osnovne plaće i nagrada MENADŽERA, s time da iznova utvrđena osnovna plaća može biti samo jednaka ili veća od ugovorene u čl. VII ovog ugovora ako dođe do povećanja opsega i sadržaja i ovlasti i odgovornosti ili drugih organizacijskih i poslovnih promjene.

Članak XXXIII.

Za slučaj da tijekom važenja ovog Ugovora dođe do spora između ugovorenih strana oko tumačenja ili primjene pojedinih članaka, one se obvezuju nastojati riješiti ga sporazumom, u duhu dobrih običaja i poslovnog morala, a ukoliko to ne bude moguće, za rješavanje spornih pitanja ugovaraju arbitražu \_\_\_\_\_ odnosno nadležnost stvarno nadležnog suda u \_\_\_\_\_.

Članak XXXIV.

Ako bi se u svezi poslovanja ili vođenju poslova DRUŠTVA do sudskih postupaka protiv MENADŽERA kao odgovorne osobe, MENADŽER je o tome dužan odmah izvijestiti Nadzorni odbor \_\_\_\_\_ (nadležni organ društva), a DRUŠTVO će snositi troškove zastupanja u predmetnom sporu i regresirati novčane kazne za sve slučajeve za koje nije zapriječena kazna zatvora prema Zakonu o kaznenoj odgovornosti pravnih osoba i kada pravomoćno nije utvrđena stvarna odgovornost MENADŽERA.

Članak XXXV.

Ovim ugovorom obuhvaćena su sva prava, obveze i odgovornosti ugovorenih strana, te njegovim stupanjem na snagu prestaju vrijediti svi prethodni usmeni sporazumi i dogovori u svezi s mandatom MENADŽERA.

Ugovor obvezuje DRUŠTVO i MENADŽERA kao i njihove pravne slijednike, zastupnike ili punomoćnike.

MENADŽER nema ovlasti prenositi na treće osobe prava, ovlasti ili odgovornosti koje proizlaze iz ovog ugovora bez prethodne pisane suglasnosti nadležnog organa DRUŠTVA.

U slučaju da tijekom primjene ugovora dođe do pripajanja, reorganizacije ili drugih statusnih promjena, DRUŠTVO jamči da će ovaj ugovor biti obvezan za njegove pravne slijednike.

#### 4.4. Primjerci ugovora

Članak XXXVI.

Ovaj Ugovor sačinjen je u 4 istovjetna primjerka, od kojih svaka ugovorena strana zadržava po 2 (dva) primjerka.

U znak da je tekstom Ugovora izražena njihova prava volja, te prihvaćenija prava i obveze koje iz njega proizlaze, ugovorne strane Ugovor vlastoručno potpisuju.

U \_\_\_\_\_ 200\_\_

ZA DRUŠTVO

MENADŽER

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## **Izjava**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv.prof.dr.sc. Ivone Vrdoljak Raguž kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Teodora Ćuzulan

Broj indeksa: 585/14