

Dženan Kulović<sup>1</sup>

Jovo Ateljević<sup>2</sup>

Vukašin Kuč<sup>3</sup>

Rifet Đogić<sup>4</sup>

**INTERAKCIJA NADZORNIH ODBORA I UPRAVA U FUNKCIJI  
IZGRADNJE SISTEMA NAGRAĐIVANJA MENADŽERA U  
KORPORACIJAMA:  
SLUČAJ HOTELSKIH PREDUZEĆA U  
FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE**

**SAŽETAK**

*Pitanje korporativnog upravljanja i nadzora nad poslovanjem postavlja se kao proces balansiranja i rizika poslovanja. Ciljevi korporacije razmatraju se, u pravilu, u kontekstu dugoročne orijentacije. Međutim, da bi se mogli ostvariti, potrebno je definirati i zadatke u kraćem roku, te utvrditi koji su to poželjni rezultati koji omogućuju ostvarivanje dugoročnih ciljeva. Proces upravljanja podrazumijeva i stvaranje organizacijskih pretpostavki, u smislu efikasne provedbe odluka, za ostvarivanje predviđenih rezultata i ciljeva. Osim toga, podrazumijeva se i kontinuirana kontrola nad ostvarivanjem predviđenih ili planiranih rezultata i ciljeva. Odnosi uprave i nadzornog odbora u korporacijama predodređeni su samim oblikom korporativnog sistema u pojedinoj zemlji (radilo se o anglo-američkom ili o kontinentalnom, evropskom sistemu). Prvi sistem odlikuje slaba pozicija dioničara i jaka pozicija uprave korporacije, pri čemu postoji apsolutna razdvojenost između vlasničke i upravljačke funkcije. U kontinentalnom sistemu dioničari su nešto bolje zaštićeni, a uprave nisu tako dominantne kao što je to slučaj sa anglo-američkim sistemom. Ovaj sistem karakterizira simbioza između vlasničkih i upravljačkih funkcija. Ono što je za tržišnu ekonomiju najpoželjnije jeste apsolutna razdvojenost, pri čemu su vlasnici ti koji imenuju profesionalne članove uprave. Nagrađivanje menadžera čini jednu od bitnih poluga sistema korporativnog upravljanja. Sistemom nagrađivanja treba da budu obuhvaćeni menadžeri svih nivoa korporacije. Menadžerske zarade su veoma visoke. U objašnjenju tako visokih zarada koriste se tri pristupa.*

**Ključne riječi:** nadzorni odbor, uprava, sistem nagrađivanja

**JEL Klasifikacija:** M21

---

<sup>1</sup> Mr. sc. Dženan Kulović, viši asistent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

<sup>2</sup> Dr. sc. Jovo Ateljević, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

<sup>3</sup> Mr. Vukašin Kuč, asistent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

<sup>4</sup> Dr. sc. Rifet Đogić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici