

## ДИРЕКТОР И РАБОТНИОТ ОДНОС

**Апстракт:** Директор (менаџер) е лице кое раководи или управува со едно правно лице. Статусот, изборот, овластувањата и одговорности на директорот се регулираат со законски прописи и – или со статутот и други основни акти на правното лице. Кај трговските друштва, кај нас, е во употреба терминот управител во друштвото со ограничена одговорност, односно член на управниот орган кај акционерските друштва. Во употреба е и терминот главен директор, извршен директор, генерален директор, комерцијален директор и сл. На високообразовните установи – факултети, наместо директор, во употреба е називот декан, а во универзитетите е називот ректор.

Тие лица ја имаат управувачката функција (во поширока смисла), под која се подразбира раководењето и застапувањето на трговските друштва и други правни лица.

Целта на овој труд е да направиме јасна динстинкција помеѓу договорот за вработување на работниците и т.н. менаџерскиот договор.

Формална власт (легални формални овластувања) во рацете на компетентна личност (способност и стручност да се биде достоин за достапност на менаџерска функција) е вистински менаџерски избор.

Во овој труд посебно ќе се осврнеме на прашањето за договорот за вработување на деловни лица (менаџерски договор).

**Клучни зборови:** *раководење, застапување, управување, одлучувањето, менаџмент*

BELOVSKI Vojo

## THE MANAGER AND THE LABOR RELATIONSHIP

**Abstract:** A manager is a person who manages a legal entity. The status, the election, the authorizations and responsibilities of the manager are regulated by legislation and/or by the statute and other basic acts of a legal entity. In companies in our country, the term manager in the limited liability company, i.e. a member of the governing body in joint stock companies is used. The terms "CEO", executive director, general manager, commercial manager, etc. are also in use. At institutions of higher education - faculties, instead of the term manager, the term dean is in use, and at universities it is the term rector.

These persons have a managing function (in a wider sense), which implies managing the operation of and representing trade companies and other legal entities.

The aim of this paper is to make a clear distinction between the employment contract of workers and the so called managerial contract.

Formal authority (legal formal authorities) in the hands of a competent person (the ability and expertise to be worthy of the availability to a managerial function) is the real managerial choice.

The paper will specifically address the issue of an employment contract of business entities (managerial contract).

**Key words:** *managing, representation, управување, decision-making, management*

### За менаџментот

Покрај образованието од областа на менаџментот и перманентното усовршување, “*во реалниот свет на практичниот менаџмент, залагањето, здравиот разум, уличното лукавство и заемната согласност се она што донесува успех.*”

Модерниот - новиот менаџер не би бил современ и успешен, ако не размислува во соодветен временски распон и не биде **ориентиран кон иднината.**

Некои автори менаџментот и одлучувањето - донесувањето на одлуки ги изедначуваат и сметаат за синоними. Меѓу мноштвото дефиниции за менаџментот и менаџер, доминира и сфаќањето дека *менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки.* Процесот на одлучувањето, меѓутоа е присутен во секоја менаџерска функција и на сите менаџерски нивоа, но со различна тежина и обем. Значи, одлучувањето (одлуката) како интелектуален инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата, во основа значи донесување одлуки за регулирање во сите функции и потсистеми на организацијата. Одлучувањето е инкорпорирано во сите пори од комплексната активност на било која организација.<sup>1</sup>

Што е одлучување? Одлучувањето, според Р. Фалмер е процес на избирање и донесување судови за алтернативите, со кои се судираат поединци и групи. Одлучувањето, според други автори, е селекција на сакан тек на акција од две или повеќе алтернативи; процес со кој се проценуваат алтернативите и се избира меѓу нив; процес на идентификација и решавање на проблемот и сл. Или, одлучувањето е процес на утврдување проблеми, формулирање на алтернативни решенија за проблемот, селектирање на алтернатива (изнаоѓање на најдоброто решение), спроведување на решението (претварање на одлуката во акција) и контрола на истото.

Треба да се прави разлика помеѓу *одлука* и *одлучување*. Одлучувањето е процес којшто има за цел да донесе одлука, земајќи ги предвид сите (теоретски) или голем дел (практични) релевантни фактори. Одлуката е резултат на одлучувањето. Таа претставува решение меѓу алтернативни можности, избор направен од расположиви алтернативи.

Потребата за донесување одлуки извира за да се решаваат одредени проблеми. Проблемот како појава е нешто, вели еден автор, што треба да се реши. Појавата на проблемот и неговото решавање се две нерасклонливи категории. Ако нема проблеми нема потреба од донесување на одлуки, односно решавање на проблемите. Секоја фирма има своја концепција на основа која функционира. Но, при практичната реализација доаѓа до нужни отстапувања од таа концепција, поради непредвидени промени кои настанале, односно се јавуваат девијации. Од овде почнува потребата од одлучување. Одлуката се добива кога на решението на проблемот ќе му се дадат овластувања и одговорности.

Одлучувањето поминува низ различни фази, кои во основа се следните: 1. Дефинирање и анализа на проблемот; 2. Оформување алтернативни решенија; 3. Проценка или оценка на алтернативните решенија; 4. Избор на решението (одлуката); 5. Примена на одлуката и 6. Контрола на одлуката.<sup>2</sup>

Логична одлука може да се донесе само ако прво се дефинира реалниот проблем. Одлуката треба да одговара на стварниот, а не на замислениот проблем. Не може да се очекува да се реши проблемот, ако не се знае во што е проблемот. Точен одговор на погрешен проблем, не е подобар од погрешен одговор на точен проблем.

Откако ќе се идентификува проблемот, се оформуваат и оценуваат алтернативните решенија на тој проблем. Доносителот на одлуката треба да ги преиспита сите можности и да се одлучи за една. Потоа се избира најдоброто решение, кое, тогаш станува одлука. Целта на менаџерот е да избере одлука со најмала сума на ризик и неизвесност.

<sup>1</sup> Науката за менаџмент означува примена на научни методи, техники и модели во менаџерските проблеми сврзани со работењето со цел да се добијат оптимални решенија за проблемите и кои треба да им помогнат на менаџерите да подготват подобри одлуки. Науката за менаџмент не претставува само колекција на техники, туку содржи и филозофија на приоѓање на проблемот на логичен и систематичен начин. Бобек Шуклев, “**Менаџмент**”, стр.336. За “*одлучување*” види повеќе стр. 327-345.

<sup>2</sup> Види повеќе кај Т. Кралев, “**Основи на менаџментот**”, стр.113-120

Кога проблемот е идентификуван, а и причините се познати, решението или превенцијата се извесни. Да се донесе одлука, без тоа, проблемот пак ќе се повтори, бидејќи не е решен вистинскиот проблем, ниту се отстранети причините кои довеле до проблемот. Проблемот преставува разлика меѓу она што треба да се случува и она што навистина се случува. “Мерка за успех не се состои во тоа дали имате или немате тежок проблем, туку тоа **дали тој е истиот проблем** што сте го имале во минатата година”.<sup>3</sup>

Целокупниот процес на одлучување и донесувањето одлука, не би имал никаква смисла, ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практиката. Во спротивно одлучувањето е само поради одлучување - празно треперење на воздухот. Крајниот успех на избраната алтернатива зависи од можноста таа да биде спроведена во акција. Доброто управување подразбира донесување добри одлуки и тие ефикасно да се спроведуваат. Ако некој донесува лоши одлуки, кои добро ги спроведува, може да биде по штетен за организацијата од оној кој донесува добри одлуки кои лошо ги имплементира. Во основа и двајцата не управуваат добро. Способноста на комуникација, мотивацијата и координацијата мора да бидат употребени за да се обезбеди одлуката да биде извршувана.

Контролата, како последна фаза во процесот на одлучувањето, се однесува на тоа колку добро одлуката била извршувана од една страна, и дали решавањето било ефикасно во остварувањето на целта. Бидејќи одлучувањето не завршува со изгласување на одлуката, туку тоа е континуиран процес, контролата обезбедува информации за менаџерот за отпочнување нов циклус на одлучување. Контролата е дел од набљудувањето која проценува дали е потребно да се подготви нова одлука, односно нова анализа на проблемот, формулирање и оценување на алтернативите, избор на алтернатива и нејзино остварување.

Каде има промени, мора да се донесат и одлуки, кои мора да се спроведат. Фактот дека постои промена значи дека мора да се донесе одлука. Во спротивно промената самата ќе донесе одлука. Одлуката не е добра ако не вклучува план за имплементација - заклучува Исак Адизес, во својата книга “Овладување со промените”.

Според Исак Адизес, демократскиот систем ја зголемува веројатноста за донесување добри одлуки, а тоталитарниот систем дозволува брзо спроведување на одлуките, со тоа што не дозволува дискусија, расправа прашања. Од друга страна, тоталитарниот систем донесува лоши одлуки. Добро управување преставува, заклучува авторот, **демократија во донесувањето на одлуките и диктаторство во нивното спроведување**, која комбинација тој ја нарекува **демократура**. Квалитетот на менаџментот е во функција на квалитетот на одлуките и ефикасноста на спроведувањето.<sup>4</sup>

Секоја одлука, главно треба да содржи четири компоненти: **а) одлуката да има економска подлога**. Не е целта само нешто добро да се обмисли, да се вгради желбата за промени, туку треба да постои и реална материјална и финансиска основа за тоа. Желбите се едно, можностите се друго. Не е доволно само да се сака, туку и да се може. Во спротивно ќе се донесе одлука заради одлука, а состојбите нема да се променат, а целта на секоја одлука е нешто со неа да се промени кон подобро; **б) одлуката треба да произведе позитивни економски резултати, да биде профитабилна**. Секое делување и акција, секоја промена (бидејќи со одлуката нешто се менува)

<sup>3</sup> Тоа се зборови на државниот секретар на САД, Џок Фостер Далс.

За процесот на решавањето на проблемот и чекорите во проблемската анализа, види повеќе: Robert M. Fulmer-Роберт М. Фалмер; “Новиот менаџмент - 1”, наслов на оригиналот; The new management, Скај агенција, Скопје, 1994 год., стр.71-74.

<sup>4</sup> Според Ichak Adizes, “Целта на менаџментот, водството, одгледувањето деца или владеењето е: да се решат денешните проблеми и да се подготвиме за утрешните. Оваа е неопходно поради промените. Кога нема проблеми нема потреба од менаџмент, а проблеми нема само кога сме мртви. Да се управува значи да се биде жив, а да се биде жив значи да се минува низ промени и проблеми што тие ги носат”. Управувањето со промените, заклучува Исак Адизес, вклучува два процеса: прво, мора да се реши што да се прави, а потоа да се имплементира одлуката. Види: Исак Адизес, “Овладување со промените” Санта Моника, Калифорнија, септември, 1991, Македонско издание, 1994 год. ДЕТРА центар - Скопје.

треба економски да е оправдано и да обезбеди позитивни економски и други ефекти. Ако трошоците за реализација на одлуката (материјални, финансиски, нова технологија, квалификуван кадар и друго) бидат поголеми од ефектите од одлуката, нејзиното донесување е нерационално, штетно или безпредметно. Сместата е во продуктивноста и ефикасноста, односно профитот; **в)** одлуката да е *законска*, во склад со правниот поредок, законите и прописите, односно да биде, легална и легитимна и **г)** одлуката треба да е *етичка*, односно во склад со моралните норми што владеат и се установени во средината за која се однесува.

Во практиката, многу е тешко да се запазат, испочитуваат и искомбинираат сите четири компоненти што треба да ги содржи една одлука. Најтешко за менаџерите е да ја запазат последната компонента - моралноста, односно етичката страна на одлуката, што посебно е карактеристично за наши услови, во се уште неизградениот ситем на парламентарна демократија и владеење на неправото и непотизмот.

Групното одлучување е поглема гаранција дека ќе се донесе квалитетна одлука, бидејќи повеќе луѓе размислуваат за едно прашање, тоа се расветлува од различни аспекти, има повеќе мислења, интереси, знаења и слично, или како што погоре беше речено, дава можност да се извлече користа од комбинираното знаење, мудрост и ум на повеќе луѓе.

Кога се употребува конвенционалниот поим „директор“, тоа значи лице кое раководи со работата и го управува друштвото – правното лице. Тие лица се именуваат како „управители“ кај Друштвата со ограничена одговорност (ДОО, ДООЕЛ, ЈТД-Јавното трговско друштво) и другите трговски друштва. Тие лица се: генералните менаџери – претседатели и членови на Управните одбори, главните извршни директори, извршните директори и други. Станува збор за т.н. врвни менаџери на трговските друштва, но и од пониско ниво.

Како главна функција овие лица (врвниот менаџмент) ја имаат *работоводната функција* и застапувањето на друштвото. Тие ја имаат управувачката функција (во поширока смисла), под која се подразбира:

- водење на работите на друштвото, под што се подразбира и уредувањето на односите внатре во друштвото (работоводењето);
- извршување на решенијата донесени во друштвото спрема трети лица, односно воспоставување на односите со третите лица (застапувањето).

Раководењето, односно управувањето всушност, претставува разновидна, многустрана и повеќеслојна дејност, за која е потребна стручност и компетентност во точките на поврзување, изразување и интеграција на интересите во донесувањето на решенијата.

Но, да се вратиме на прашањето за **договорот за вработување на деловни лица (менаџерски договор)**.

Директорот може да заснова работен однос на определено и неопределено време. Ако работниот однос е заснован на неопределено време, траењето на работниот однос продолжува и по истекнувањето (престанокот) на мандатот. Затоа, работодавачот има обврска со анекс договор за вработување да му понуди други соодветни работни задачи (работно место). Таков случај се појавува обично кога за директор е избрано лице кое е во работен однос кај работодавачот (од редот на вработените). Ако работниот однос е заснован на определено време, траењето на работниот однос и мандатот може, но и не мора да биде исто. Кога е исто, мандатот и работниот однос престануваат истовремено. Кога не е исто, работниот однос продолжува до истекот на рокот, но на други работни задачи (работно место).

Работниот однос со директорот се заснова (како и за другите работници) со договор за вработување на деловни лица – менаџери. Се што беше речено за договорот за вработување, се однесува и за директорот, но во Законот за работните односи постојат посебни одредби насловени „Договор за вработување на деловни лица (менаџерски договор) и „остварување на правата и обврските од работен однос на работоводниот орган (менаџер)“. Се забележува дека Законот го употребува изразот „деловни лица“, „менаџер“ и „работоводен орган“.

Пред склучувањето и потпишувањето на договорот за вработување, да потенцираме дека на договорот му претходи одлука за избор на менаџерот со која се одредува и неговиот мандат. Обично се работи за работен однос на определено време и трае до истекот на рокот на кој е избран директорот, односно до неговото разрешување. Затоа, се склучува и договор за вработување со директорот на определено време, односно траењето на работниот однос на директорот треба да биде усогласено со траењето на неговиот мандат, така што со престанокот на мандатот би престанал и неговиот работен однос.

Нема законска пречка директорот да работи и без да заснова работен однос, врз основа на менаџерски договор.

Директорот, рабоводниот орган (менаџерот), правата и обврските од работен однос, за време додека е именуван, односно избран на таа должност, ги остварува кај работодавачот кај кого е именуван, односно избран според одредбите на Законот за работните односи и друг закон, колективен договор и договорот за вработување (член 55 од Законот за работните односи).

Деловните лица (менаџери) и работодавачот (трговското друштво) со договорот за вработување можат поинаку да ги уредуваат правата, обврските и одговорностите од работниот однос особено за:

- условите и ограничувањата на работниот однос на определено време. За менаџерот не важи одредбата од членот 46 од Законот за работни односи во кој е предвидено договорот за вработување на определено време да може да трае максимум пет години;
- работното време – работодавачот и директорот можат да се договорат поинаку да го уредат работното време, за разлика од другите вработени. Под поимот работно време се подразбира полното работно време, распоредот на работното време, паузите и слично.
- Обезбедувањето на дневен и годишен одмор. Работникот кој работи полно работно време има право на пауза во траење од 30 минути, но за директорот тоа не мора да важи. Работникот има право на платен годишен одмор од најмалку 20, а најмногу 26 работни дена, а за менаџерот, директорот, управителот, со договорот за вработување може да се утврди поинаку (повеќе денови).
- Плаќањето на работата, е прашање кое се договора и е надвор од колективното договарање, и
- Престанувањето на важноста на Договорот за вработување.<sup>5</sup>

Во овој контекст битно е да се наведе решението во членот 135 од Законот за работните односи, според кој: „во случај кога работното време не е можно однапред да се распореди, односно кога работникот си го распоредува работното време самостојно (*деловните лица, работници кои водат работни единици и имаат овластувања за самостојно одлучување и работници кои вршат работа дома*), работодавачот не е должен да ги земе предвид одредбите на овој закон во однос на ограничувањата на работното време, ноќната работа, одморот, дневниот и неделниот одмор, под услов, на работниците да им е обезбедена заштита при работа“.

<sup>5</sup> Види член 54, ЗРО.

## Образец

### Договор за вработување на деловни лица - менаџерски договор

Врз основа на член 234, 235, 236, 238, 239, 240, 241 и 242 од Законот за трговските друштва (Службен весник на РМ бр. 28/04) со сите измени и дополнувања и членовите 54 и 55 од Законот за работните односи (Службен весник на РМ, бр. 62/05 –Пречистен текст, Сл. Весник на Р. Македонија, бр.167 од 28.09.2015 година и член \_\_\_\_\_ од Договорот за Друштвото \_\_\_\_\_, двете страни на Договорот:

1. \_\_\_\_\_ (назив и седиште на Друштвото-понатаму: Друштвото); и
2. \_\_\_\_\_, со бр. на лична карта \_\_\_\_\_ издадена од \_\_\_\_\_ и ЕМБГ \_\_\_\_\_, со место на живеење (адреса);  
(во понатамошниот текст: Управител),

Во \_\_\_\_\_, на ден \_\_\_\_\_ година, го склучија следниот:

### МЕНАџЕРСКИ ДОГОВОР

#### Член 1

Со овој Договор се уредуваат правата и обврските на Управителот на Друштвото.

Управителот, за времето за коешто е избран, функцијата ќе ја врши со засновање работен однос и правата од работен однос ќе ги остварува според условите утврдени во овој Договор и во согласност со соодветните закони.

#### Член 2

На Управителот не се применуваат одредбите од Колективниот договор, како и одредбите од Законот за работните односи што се однесуваат на засновање и на престанувањето на работниот однос, на работното време, дневен и годишен одмор, дисциплинска одговорност, на платата, на надоместоците и на заштитата на правата на работниците. Правата од овие одредби ќе се регулираат со овој Договор.

#### Член 3

За извршување на овој Договор, членовите на Друштвото се обврзани на Управителот да му ги обезбедат сите потребни услови за нормално остварување на неговите права, обврски и одговорности во согласност со законот и Договорот за Друштвото.

#### Член 4

Овој Договор е склучен за времетраење од 3 (три) години.

Управителот ќе стапи на работа на ден \_\_\_\_\_ година.

Работниот однос на Управителот трае до завршувањето на мандатот, односно разрешувањето од должноста менаџер (управител).

#### Плаќање на работата

#### Член 5

Управителот има право на плата од \_\_\_\_\_ евра, во денарска противредност, по средниот курс на НБМ, на денот на исплатата.

Платата за Управителот ќе се исплатува еднаш месечно, најдоцна до 15. наредниот месец.

На Управителот му се исплатува и дел по основ на деловна успешност на работодавачот во висина од \_\_\_\_\_ добивката.

Управителот има право на здравствено и социјално осигурување кое ќе го плаќа Друштвото.

#### Овластувањата на Управителот

#### Член 6

Управителот може да ги презема сите правни работи и дејствија што се поврзани и вообичаени за водење на работите и се во интерес на Друштвото.

Во односите со трети лица, Управителот е овластен да дејствува во име на Друштвото во сите околности, исклучувајќи ги оние коишто во врска со овластувањата им се дадени на содружниците, согласно со Законот за трговските друштва и Договорот за Друштвото.

#### Овластување за застапување

#### Член 7

Управителот го застапува Друштвото во односите со трети лица

Управителот се потпишува така што по наведувањето на фирмата на Друштвото, го назначува својот статус на Управител и го става својот потпис.

Управителот е обврзан да ги почитува ограничувањата на овластувањето за застапување, определни со Договорот на Друштвото, во Одлуката на Собирот на содружниците или во Одлуката донесена преку допишување.

Ограничувањата од став 3 од овој член нема да имаат правно дејство во однос на трети лица, дури и ако ограничувањата биле објавени.

Управителот кој знае дека презема дејствија во име на Друштвото без да биде овластен за тоа, ќе биде лично одговорен пред Друштвото за штетата што ќе произлезе од тоа.

### **Должно внимание и одговорност на Управителот**

#### **Член 8**

Управителот е должен лојално да соработува со Друштвото.

Лојалната соработка подразбира обврска на Управителот да не дава на увид информации за Друштвото, ако таквото давање на информации би можело да им наштети на интересите на Друштвото.

Лојалната соработка обврзува на активна заштита на интересите на Друштвото и на благовремено известување на содружниците, доколку би биле евентуално загрозени интересите на Друштвото.

Управителот е должен да ги води работите на Друштвото со внимание на уреден и совесен трговец и да ја чува деловната тајна на Друштвото. Управителот е должен да ги чува деловните тајни на Друштвото две (2) години по престанокот на неговиот работен однос во Друштвото.

Управителот е лично и неогранично одговорен кон Друштвото и кон трети лица за работењето спротивно на одредбите на законот и другите прописи како и за непочитување на Договорот за Друштвото.

Управителот ќе ги надомести сите штети, ако, спротивно на законот и/или Договорот за Друштвото, изврши поделба на имотот на Друштвото, или ако на содружниците делумно или во целост им ги врати влоговите, им исплати камати или добивка или ако Друштвото стекне удел, ако го земе во залог или ако го повлече уделот.

Управителот ќе биде одговорен лично и за штетата што ќе му ја предизвика на Друштвото со правна работа што ја склучил со Друштвото во свое име или во туѓо име, а за своја сметка, ако за тоа претходно не добил согласност од органот за надзор, а ако Друштвото нема орган за надзор, согласност од другите Управители, ако содружниците избрале повеќе Управители.

Во прилог на барањето за надомест на штета, содружниците можат, поединечно или групно, да поднесат тужба против Управителот за надомест на штетата на Друштвото. Тужителите можат да бараат надомест на штетата којашто ја претрпело Друштвото.

#### **Член 9**

Управителот е одговорен за уредното водење на трговските книги во Друштвото, во согласност со законот и со другите прописи.

Управителот е одговорен за навремено изготвување на годишната сметка и на годишниот извештај за работата на Друштвото за претходната деловна година и е должен најдоцна во рокот утврден со закон, да му ги поднесе на собирот на содружниците.



## **Забрана на конкуренција**

### **Член 10**

Управителот на Друштвото, без претходна согласност од Собирот на содружниците, не може:

1. за своја или туѓа сметка да врши работи што спаѓаат во предметот на работење на Друштвото;
2. да биде содружник со неограничена одговорност во друго Друштво коешто има ист или сличен предмет на работење како Друштвото;
3. да биде член на орган на управување или член на Надзорен одбор, односно Контролор во друго Друштво коешто има ист или сличен предмет на работење како Друштвото;
4. во просториите на Друштвото да врши работи за своја или туѓа сметка.

## **Судир на интереси**

### **Член 11**

За секој договор или друга деловна активност на Друштвото каде што Друштвото е странка и каде што Управителот има интерес, дури и на посреден начин, мора да се постапи согласно со членовите 457, 459 и 460, односно член 239 од Законот за трговските друштва.

## **Работно време, дневен и годишен одмор**

### **Член 12**

Работното време на Управителот изнесува 40 часа неделно и трае од 8 до 16 часот во текот на работниот ден. (Може да се предвиди Управителот сам да си го распоредува работното време водејќи сметка за потребата на процесот на работата, односно интересите на Друштвото).

Управителот е должен и по работното време да врши надзор на вработените кога за тоа ќе смета дека има потреба.

Дневниот одмор во траење од 30 минути Управителот ќе го користи по своја оценка во зависност од дневните работни обврски.

Управителот има право на платен годишен одмор во траење од 30 работни дена.

Управителот има право да го користи годишниот одмор во текот на календарската година, во целост, или дел (втор дел) да користи до 30 јуни идната година, во зависност од потребите на процесот на работата, во Договор со основачите на Друштвото.

## Други права на Управителот

### Член 13

Во секоја година на важење на овој Договор за вработување Друштвото му обезбедува на Управителот превентивен здравствен преглед во врвна здравствена установа во земјата.

Управителот има право на употреба на службено моторно возило 24 часа на ден и 7 дена во неделата за службени (и приватни) цели без плаќање на било каков надомест.

Управителот има право на користење на службен мобилен телефон до износ од \_\_\_\_\_ денари месечно (или без ограничувања).

## Отповикување на Управителот и престанување на мандатот поради оставка

### Член 14

Управителот може, во секое време, да биде отповикан со Одлука на содружниците, на начинот на којшто одлучувале за неговиот избор, со или без образложение. Секоја поинаква одредба во Договорот се смета за ништовна.

Управителот може да поднесе оставка во кое било време со поднесување писмено известување до сите содружници, ако интересите на Друштвото не наложуваат нешто друго.

Се смета дека на Управителот му престанал мандатот со денот што го назначил во оставката, поднесена во писмена форма до сите содружници. Управителот го заверува потписот на оставката кај нотар. По поднесената оставка не се одлучува за нејзиното прифаќање. Ако интересите на Друштвото тоа го наложуваат содружниците можат да го обврзат Управителот да ја врши функцијата до избор на нов управител, но не подолго од 30 (триесет) дена.

### Член 15

Содржината на овој Договор ќе се смета како деловна тајна и ќе биде соопштена само на надлежните државни органи, под услови и на начин утврден со Закон.

### Член 16

Секоја од договорните страни може да предложи измени и дополнувања на овој Договор. Предлогот ќе биде образложен во писмена форма и доставен до другата страна. Другата страна ќе одговори на предлогот во рок од 30 (триесет) дена од денот кога предлогот е примен. Поинаку, ќе се смета дека предлогот е одбиен.

### Член 17

Правата, обврските и одговорностите кои произлегуваат од овој Договор и вклучувањето во задолжителното социјално осигурување вр основа на работен однос, започнуваат да се остваруваат со денот на стапувањето на работа на Управителот, односно од денот на засновањето на работниот однос.

### Член 18

За се што не е регулирано со овој Договор ќе се применува Законот за трговските друштва, Законот за работните односи и други закони, како и колективните договори.

### Член 19

Договорните страни ќе ги решаваат споровите кои ќе произлезат од овој Договор, спогодбено (поинаку, пред надлежниот суд во \_\_\_\_\_ ќе го решава спорот).

### Член 20

Договорот е потпишан во 4 (четри) идентични примероци, еден за секоја договорна страна и 2 (два) за регистрација во трговскиот регистар.

Овој Договор е составен на Македонски и Англиски јазик, и во случај на потребно појаснување, Македонската верзија ќе се смета за важечка.

**Управителот:**

**Содружниците:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ЗАКЛУЧОК

Целокупниот процес на одлучување и донесувањето одлука, не би имал никаква смисла, ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практиката. Во спротивно одлучувањето е само поради одлучување.

Доброто управување подразбира донесување добри одлуки и тие ефикасно да се спроведуваат. Ако некој донесува лоши одлуки, кои добро ги спроведува, може да биде по штетен за организацијата од оној кој донесува добри одлуки кои лошо ги имплементира. Во основа и двајцата не управуваат добро.

**Индивидуалното одличување** од страна на раководниот - менаџерскиот кадар во земјата со традиционално пазарно стопанство, посебно во Јапонија, се смета за надминат начин на одлучување.

Во прилог на *колективното одлучување* се и ограничените можности на секој поединец, со оглед на сложеноста и комплексноста на проблемите со кои се соочуваат менаџерите во време на динамични промени и рапидниот развој на науката и техниката.

Групното одлучување е поглема гаранција дека ќе се донесе квалитетна одлука, бидејќи повеќе луѓе размислуваат за едно прашање, тоа се расветлува од различни аспекти, има повеќе мислења, интереси, знаења и слично, или како што погоре беше речено, дава можност да се извлече користа од комбинираното знаење, мудрост и ум на повеќе луѓе.

Дали треба менаџерот многу да се знае или да ги препознава знајачите.

Мислам дека, секој човек е повреден од друг бидејќи од секого може нешто да се научи.

На секого му е најважна неговата личност, затоа однесувајте се со почит, за да ве почитуваат.

Теоријата (науката) за менаџментот не дава готови - применливи рецепти и решенија за одредени проблеми со кои се соочуваат менаџерите. Таа може да помогне и да понуди одредени принципи и алтернативни решенија. Науката за менаџментот не познава егзактни формули, како во природните науки, кои еднаш ќе се проверат и потврдат, и како такви остануваат вечни. Сознанијата од областа на менаџментот не се аксиоми.

Успешните менаџери треба да бидат прагматични, флексибилни, приспособливи и неконзистентни. Да бидат способни за брзо реагирање на промените во опкружувањето и во секое време спремни да направат корекции во планот.

Менаџерите треба да настојуваат да стекнат не само формален туку и фактички авторитет и да поседуваат повеќе *лидерски квалитети* - **лидерски менаџерски способности**. Современ менаџер би бил оној во чија личност ќе се интегрираат и формалниот и фактичкиот авторитет.

Модерниот - новиот менаџер не би бил современ и успешен, ако не размислува во соодветен временски распон и не биде **ориентиран кон иднината**.

Скоро да е невозможно и незамислива сите тие особини да се кумулираат во една личност, но пожелно е ако менаџерите ги поседуваат повеќето од нив.

Менаџментот во Република македонија го краси, за жал, се уште стереотипност, автократско владеење и некомпетентност. Колективниот и поединечниот креативен потенцијал е исфрлен на маргините и осуден на мирување, за подобри времиња. Сите укажувања за современ и модерен менаџмент, засега немаат, кај нас, погодна анимирачко тло, смета авторот на овој труд.

## БИБЛИОГРАФИЈА:

1. Бобек Шуклев, “**Менаџмент**”, Економски факултет, второ издание 1988 год;
2. Тодор. Кралев, “**Основи на менаџментот**“, Центар за интернационален менаџмент, Скопје 1995 год.;
3. Robert M. Fulmer “**Новиот менаџмент - 1**”, наслов на оригиналот; The new management, Скај агенција, Скопје, 1994 год;
4. Исак Адизес, “Овладување со промените” Санта Моника, Калифорнија, септември, 1991, Македонско издание, 1994 год. *Детра центар* – Скопје;
5. Закон за работните односи;
6. Закон за трговските друштва.