



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
ЗАВОД ЗА УНАПРЕЂИВАЊЕ  
ОБРАЗОВАЊА И ВАСПИТАЊА

# ПОСЛОВНИ СЕКРЕТАР

## Приручник за полазнике обуке



Република Србија  
МИНИСТАРСТВО  
ПРОСВЕТЕ

## САДРЖАЈ

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| <b>ПРЕДГОВОР .....</b>                               | <b>1</b>   |
| <b>УВОД .....</b>                                    | <b>2</b>   |
| <b>1. ПОСЛОВНА И СЛУЖБЕНА КОМУНИКАЦИЈА .....</b>     | <b>4</b>   |
| 1.1. Увод у тему .....                               | 4          |
| 1.2. Пословна комуникација.....                      | 5          |
| 1.3. Пословна кореспонденција.....                   | 13         |
| 1.4. Службена комуникација и кореспонденција .....   | 22         |
| 1.5. Пословни бонтон .....                           | 28         |
| 1.6. Комуникација са клијентима.....                 | 32         |
| <b>2. ВОЂЕЊЕ ПОСЛОВНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ .....</b>        | <b>36</b>  |
| 2.1. Увод у тему .....                               | 36         |
| 2.2. Законодавна регулатива.....                     | 36         |
| 2.3. Евиденција запослених .....                     | 39         |
| 2.4. Финансијска и робна документација .....         | 41         |
| 2.5. Јавне набавке .....                             | 44         |
| 2.6. Пројектна документација .....                   | 46         |
| 2.7. Архиврање и класификација докумената .....      | 48         |
| <b>3. КООРДИНИРАЊЕ ПОСЛОВА КАНЦЕЛАРИЈЕ.....</b>      | <b>50</b>  |
| 3.1. Увод у тему .....                               | 50         |
| 3.2. Послови и одговорности пословног секретара..... | 50         |
| 3.3. Дигитално пословање .....                       | 53         |
| 3.4. Управљањем временом.....                        | 64         |
| 3.5. Организација састанака .....                    | 73         |
| 3.6. Организација службеног путовања .....           | 80         |
| 3.7. Организација догађаја.....                      | 82         |
| 3.8. Управљање тимом - лидерство .....               | 84         |
| 3.9. Организација и координирање послова .....       | 89         |
| 3.10. Зашита на раду.....                            | 91         |
| 3.11. Заштита животне средине.....                   | 93         |
| <b>4. ПРАКТИЧНИ ЗАДАЦИ.....</b>                      | <b>96</b>  |
| <b>5. ЗАКЉУЧАК .....</b>                             | <b>108</b> |
| <b>6. ПРИЛОЗИ.....</b>                               | <b>109</b> |
| <b>7. ЛИТЕРАТУРА .....</b>                           | <b>114</b> |

## ПРЕДГОВОР

### ДРАГИ БУДУЋИ ПОСЛОВНИ СЕКРЕТАРИ,

Пред вама се налази свеобухватан Приручник о квалификацијама и занимању пословног секретара, стручњака који својим знањем и вештинама значајно доприноси функционисању пословних канцеларија и предузећа.

Пословни секретар је веза између менаџмента предузећа, запослених, клијената и других пословних партнера, њихова улога је веома значајна за успех сваког пословног субјекта.

Овај Приручник намењен је како почетницима који тек улазе у свет пословне администрације тако и искусним пословним секретарима који желе да обнове или прошире своје знање.

У њему ћете пронаћи детаљне информације о различитим аспектима рада пословног секретара, груписане у три поглавља

- пословна и службена комуникација,
- вођење пословне документације и
- координирање послова канцеларије.

У оквиру првог поглавља представљени су садржаји везани за вођење пословне и службене комуникације на радном месту пословног секретара - прикупљање, пријем, пренос информација усмено и у писаном облику, са посебним аспектом на електронско комуницирање. Као важне, обрађене су и теме попут решавање конфликта, заштита поверљивих података, пословни бонтон и етичко понашање.

У оквиру другог поглавља разматрани су принципи и најбоље праксе у вођењу документације које пословни секретар треба да примењује како би осигурао да се сва документа чувају и користе на адекватан начин. Ово обухвата правилну организацију, архивирање, класификацију и обезбеђивање приступа различитим типовима докумената, као и усаглашеност са прописима који регулишу овај процес. Поред тога обрађене су процедуре везане за јавне набавке, као и аплицирање за пројекте односно прикупљање пројектне документације.

Основни циљ трећег поглавља је оспособљеност полазника за организовање и обављање свакодневних радних активности између различитих хијерархијских нивоа пословног ентитета. Организација догађаја, састанака, прилагођавање променама насталим у канцеларији неке су од тема које су обрађене у овом делу. Посебна пажња посвећена је дигиталном пословању, заштити на раду и заштити животне средине.

Приручник садржи и много практичних примера и савета како бисте могли што боље разумети и применити стечено знање. Уз теоријски део Приручник садржи и бројне илустрације, фотографије и шеме које ће вам помоћи да визуализујете процес рада и лакше усвојите потребне вештине.

Верујемо да ће вам овај Приручник бити значајан извор информација и практичан водич у вашем развоју као пословног секретара.

**ЖЕЛИМО ВАМ МНОГО УСПЕХА У УЧЕЊУ И РАДУ, И ДА КРОЗ СВОЈЕ  
ПРОФЕСИОНАЛНО ДЕЛОВАЊЕ ДОПРИНЕСЕТЕ УСПЕХУ ПОСЛОВНОГ  
СУБЈЕКТА У ОКВИРУ КОЈЕГ РАДИТЕ.**

Срећно на вашем путу до постављеног циља!

## УВОД

Приручник за полазнике обуке *пословни секретар* је развијен као део подршке наставницима/ реализаторима и полазницима за успешну реализацију и савладавање обуке. Кроз наведене садржаје полазници ће стећи и унапредити знања, вештине и ставове неопходне за практично и конструктивно решавање проблема и суочавање са изазовима у свакодневном животу и раду, као и знања и вештине неопходне за обављање послова *пословног секретара*.

Приручник има за циљ да олакша полазницима достизање одређених знања, вештина и ставова обухваћених програмом обуке, а који су у складу са стандардом квалификације. Такође, омогућава полазницима да континуирано проверавају своја знања, као и да се припреме за полагање испита. Поред наведеног, приручник пружа додатна знања и информације које имају за циљ да подстакну полазнике на размишљање и додатно истраживање садржаја из ове области.

Обука за пословног секретара непосредно се ослања на предзнања из области која одговарају канцеларијско – административним делатностима.

У својој основној структури (исходима на чију реализацију упућује) компатибилан је са програмом обуке за *пословног секретара*.

Приручник је конципиран као упутство за организацију послова који обавља пословни секретар:

- пословна и службена комуникација,
- вођење пословне документације и
- координирање послова канцеларије.

Свака целина је јасно означена, са одвојеним насловима и поднасловима, што омогућава лакше сналажење у садржају. Приручник такође садржи и примере задатака, као и додатне вежбе коју полазници обуке могу користити за проверу знања.

По завршетку обуке за *пословног секретара*, полазник ће бити у стању да :

- попуњава различите типове формулара и образаца и саставља службене дописе са свим његовим саставним елементима,
- контролише, сортира, отпрема и архивира неопходну документацију за рад пословног ентитета, као и електронску и штампану пошту,
- прати сајт пословног ентитета, припрема материјал и учествује у ажурирању сајта,
- обавља послове коришћењем основних модела електронског пословања и прати и ажурира податке у електронском пословању и електронском банкарству,
- припреми податке за формирање и попуњавање база података и прати јединствену евиденцију о предметима коришћењем савремених софтвера,
- учествује, ажурира и хронолошки сортира документацију за јавне позиве као и пројектну документацију,
- прикупља, анализира, обрађује и користи информације из различитих релевантних извора у циљу израде извештаја, планова и записника,
- учествује у прављењу распореда вођењем роковника и базе података о потребним информацијама за претпостављеног,
- извршава поверене административне, финансијске, техничке, програмске и организационе послове,
- прати и евидентира стање канцеларијског и другог потрошног материјала и припрема документацију за набавку,

- прати остваривање плана и календарских активности и подноси извештај руководству,
- прати пословни протокол при организацији састанака и организује пријем код руководиоца, запослених и код надлежних служби,
- припрема и организује састанке и презентације, као и онлајн семинаре и конференције,
- припрема електронске и штампане материјале у складу са потребама састанка, промоције, семинара и вебинара,
- припрема и организује путовања у земљи и иностранству по налогу руководиоца,
- учествује у пријему и упућивању нових запослених у пословање пословног ентитета, упознаје запослене са процедурама, процесима и протоколима у организацији, ажурира евиденције и базе података о запосленима.

Очекивани општи исходи/компетенције по завршеној обуци за пословног секретара као интегрисане целине су и:

- дигитална писменост,
- решавање проблема,
- социјалне интеракције и сарадња са другима,
- грађанска одговорност,
- еколошке компетенције,
- иницијативност и предузетништво,
- културна свест, мултикултуралност и креативност.

Приручник не представља обавезујући модел реализације обуке. Његова функција је да усмери полазнике и наставнике, мотивише их на планиран и систематски приступ обуци и инспирише да трага за начинима реализације обуке који су најадекватнији за ситуацију у којој они реализују обуку.

# 1. ПОСЛОВНА И СЛУЖБЕНА КОМУНИКАЦИЈА

## 1.1. УВОД У ТЕМУ

Циљ овог поглавља је оспособљавање полазника за вођење пословне и службене комуникације на радном месту пословног секретара - прикупљање, пријем, пренос информација усмено и у писаном облику, као и електронско комуницирање.

Неопходност сталног прилагођавања променљивим захтевима тржишта рада, усмерава да полазници буду оспособљени за:

- примену теоријских знања у практичном контексту,
- основно познавање слушања, постављања питања и невербалне комуникације са клијентима и запосленима,
- попуњавање различитих типове формулара и образаца и састављање службених дописа са свим његовим саставним елементима.

Комуникација је процес који подразумева слање и примање информација, вербалну и невербалну компоненту у разговору, а основни циљ је размена идеја. Да би се циљ остварио, успостављају се тзв. комуникацијски мостови и превазилазе сметње и баријере. У ту сврху користе се и увежбавају технике и методе комуницирања, у односу на различите области и сфере пословног окружења и друштвеног живота. Питања која треба поставити приликом успостављања било које врсте односа јесу:

- Зашто комуницирамо?
- Са ким комуницирамо?
- Како да увек будемо љубазни, тактични, стрпљиви?
- Како да оставимо упечатљив утисак на друге?

У комуникацији је најзначајнији моменат преношења информација. Информација је обавештење, саопштење, податак. Треба да буде поуздана, проверена, контролисана, али и динамична. Процес протока информација не састоји се само у емисији – слању информација већ захтева и примање, правилно декодирање одређене поруке и повратну реакцију.



Слика 1. - Комуникација

## 1.2. ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

Пословна комуникација је кључни аспект функционисања сваког предузећа и организације. То је процес размене информација, идеја и налаза који је усмерен на постизање пословних циљева. Добра пословна комуникација не само да повећава ефикасност већ, такође, гради позитивне односе са партнерима, запосленима, клијентима и другим заинтересованим странама. Разумевање различитих аспеката пословне комуникације помаже у постизању успешних резултата.

### Врсте комуникације

Разумевање и примена различитих облика комуникације су кључни за постизање ефективних пословних односа и успешну реализацију организационих циљева. Различите врсте комуникације доприносе да се информације правовремено и успешно размењују у пословном окружењу. Деле се према различитим критеријумима, као што су канал комуникације, број учесника, начин изражавања (усмени, писмени, невербални) и контекст у којем се комуникација одвија.

У пословном контексту најчешће је делимо на вербалну и невербалну комуникацију.

### Вербална комуникација

Вербална комуникација користи речи као основни алат за преношење порука. Разликујемо два облика вербалне комуникације:

Усмени облик комуникације подразумева преношење информација директно или путем електронских канала (видео позива или телефона). Усмени облик комуникације је често бржи и директнији, али може бити подложен недоумицама или забуни ако се непажљиво преносе информације.

- Лични разговори: Ово је најчешћи облик комуникације унутар компаније. Обично се одвијају између менаџера и запослених или међу колегама. Лични разговори омогућавају тренутну размену информација и повратне информације.
- Телефонски разговори: важан канал у ситуацијама када је потребно брзо пренети информацију или када је лични контакт немогућ.
- Видео - позиви (виртуални састанци, интервјуи): технологија, као што су Zoom, Microsoft Teams, Google Meet и сличне платформе чини усмени облик комуникације доступним на даљину. Ова врста комуникације је посебно популарна у савременим радним окружењима која подразумевају рад од куће или глобалну сарадњу.
- Састанци: формални или неформални састанци су важан облик усмене комуникације у организацијама, где се разматрају пословни проблеми, доносе одлуке и размењују важне информације.

Писмени облик комуникације је формалнији и трајнији облик размене информација. Писмена комуникација оставља траг који се може касније консултовати, што је важно у пословним процесима који захтевају документацију или доказе о комуникацији.

- Е-пошта: један од најчешћих канала у пословном окружењу. Е-пошта је погодна за формално обавештавање, као и за размену докумената и извештаја. Захтева пажљиво формулисање порука.
- Извештаји и протоколи: ово је формални, писмени облик комуникације који се користи за доставу података, анализу планова и резултате. Извештаји могу бити месечни, квартални или годишњи.

- Интернет чланци, блогови и саопштења: комуникација која је усмерена ка спољним странама, као што су клијенти или јавност, а користи се за промоцију производа, новости компаније или обавештења.



Слика 2. - Вербална комуникација

**Занимљивост:** студије показују да људи памте 70% онога што чују у првих 24 сата, али забораве 50% после 48 сати. Ово значи да је активно слушање кључно у вербалној комуникацији.

### Невербална комуникација

Невербална комуникација укључује све невербалне сигнале (гестове, изразе лица, тон гласа, позицију тела) који се користе за преношење порука. У пословном контексту, невербална комуникација се може допунити, променити или чак супротставити усменој поруци.

- **Говор тела:** позиција тела, покрети руку и стајање могу показати интересовање, поверење или напротив, дистанцу.
- **Изрази лица:** мимика је важан аспект невербалне комуникације и може преносити емоције, као што су емпатија, сагласност, неслагање, задовољство или забринутост.
- **Контакт очима:** одржавање контакта очима показује самопоуздање, искреност и често појачава усмену комуникацију. Избегавање контакта очима може сигнализирати неискреност, неугодност и незаинтересованост.
- **Тон гласа:** понекад исте изговорене речи могу имати различита значења у зависности од интонације, висине тона гласа и брзине говора. Тон гласа може показивати различите емоције и ставове према теми која се разматра.

**Занимљивост :** Према неким истраживањима, невербална комуникација чини више од 55% свих комуникација. Ово укључује изразе лица, контакт очима, гестове и положај тела.

### Службени (формални) и неслужбени (неформални) облик комуникације

У свакој организацији постоји разграничење између службене и неслужбене комуникације.

- **Службена комуникација:** ова врста комуникације је формална и подређена је прописима и процедурама организације. Услужни документи, службене е-поште, протоколи, уговори, извештаји и други документи који се размењују

између различитих нивоа организације или са спољним партнерима спадају у службени облик.

- Неслужбена комуникација (неформална комуникација): неформални разговори и неформални канали (као што су разговори у ходницима или при опуштеним тимским састанцима) често се користе за брзу размену информација, али такође могу довести до ширења гласина или недовољно провераваних информација.

### Тимска комуникација

Тимска комуникација се односи на размену информација и координацију активности међу члановима тима ради постизања заједничких циљева. У тимској комуникацији могу се користити различити канали:

- састанци тима: правовремени састанци омогућавају свим члановима да размене идеје, поставе питања и добију повратне информације,
- онлајн платформе: платформе као што су Slack, Microsoft Teams и Asana омогућавају тимовима да размењују информације у реалном времену, прате напредак задатака и дискутују о проблемима.



Слика 3. - Тимска комуникација

**Занимљивост:** Тимска комуникација је кључна за успешан рад у тимовима. Добра комуникација унутар тима побољшава координацију и поверење, што доводи до већих резултата.

*„Тимски рад чини снагу, а снага чини успех”. - Роберт Брадли*

*„Не говорите само оно што мислите, већ и оно што осећате”. - С. Коцкерс*

### Културолошке разлике и препреке у комуникацији

У глобализованом пословном окружењу комуникација између различитих култура и језика представља посебан изазов. Културолошке разлике се односе на различите обичаје, вредности, језике и комуникацијске стилове који могу постојати у различитим земљама или друштвеним групама.

За пословног секретара, разумевање, како се превазилазе културолошке разлике и препреке у комуникацији је веома битно, нарочито у глобализованом свету у којем се пословне активности често обављају преко интернета, јер помажу у стварању успешних и продуктивних односа са партнерима, клијентима и колегама широм света.

Препреке у комуникацији могу настати када различите културе разумеју поруке на различите начине. Често емоције, несвесне претпоставке или чак техничке потешкоће (попут грешака у преводу или неправилног коришћења дигиталних алата) могу довести до недоумица и неслагања.

Најчешће препреке су:

- језичке баријере: у различитим земљама користе се различити језици, што може довести до неслагања ако поруке нису адекватно преведене,
- техничке баријере: различите платформе и софтвери за е-комуникацију могу се користити у различитим земљама. Проблеми са интернет конекцијом, некомпатибилност софтвера и друга техничка питања могу ометати комуникацију,
- различите вредности и стереотипи: приликом разматрања културних разлика, стереотипи и претпоставке могу стварати препреке. На пример, у неким културама је појам „поштовања” везан за одређене облике комуникације (поштовање старијих, употреба формалних обраћања).

Постоји више стратегија које могу помоћи у превазилажењу културних баријера:

- коришћење једноставног језика: избегавајте коришћење фраза које могу бити неразумљиве за особе из других култура. Пишите јасно и једноставно, избегавајте двосмислене изразе,
- преводилачке услуге и алати: ако комуницирате са особама које говоре други језик, користите професионалне преводилачке услуге или алате за превођење, али будите свесни да аутоматски преведени текстови понекад могу бити нетачни,
- формалност и тон: у почетним фазама комуникације користите формални тон и уважите културне разлике у погледу хијерархије. Познавање како друга култура гледа на појам „поштовања” помоћи ће вам да правилно одаберете ниво формалности,
- превазилажење временских зона: поштујте временске зоне у којима ваше колеге или партнери раде. Када заказујете видео - састанке или позиве, осигурајте да ће то бити погодно време за све учеснике,
- културна осетљивост и адаптација: будите спремни да научите о култури вашег партнера и прилагодите свој стил комуникације. Ако приметите да нешто није у реду, питајте за повратне информације и будите отворени за измене.

Практични савети и смернице за успешну комуникацију у мултикултуралном контексту, везано за е-комуникацију:

- будите пажљиви са избором комуникацијске платформе: пре него што изаберете платформу за слање еПоруке или заказивање састанка, размислите који ће начин комуникације бити најпогоднији за особу са којом комуницирате,

- користите формални тон у почетку: када први пут комуницирате са неким из друге културе, будите формални. Поштујте културне обичаје и користите одговарајуће обраћање,
- пазите на временске разлике: ако радите са људима из различитих делова света, будите свесни временских зона и заказујте састанке у време које одговара свима,
- практикујте активно слушање и будите отворени: приликом одговора на е-поруке будите спремни да разјасните све нејасноће.

*„Немојмо претпостављати да сви разумеју исто, јер у различитим културама исти изрази могу имати различита значења”. - Луис Патерсон*

## Конфликти и решавање конфликта

Конфликти у пословној комуникацији су чести изазови који могу озбиљно утицати на ефикасност и продуктивност организације. Када комуникација није адекватно усмерена или када постоје препреке које спречавају пренос важних информација, то може довести до забуне, неразумевања, губитка времена и повећаних конфликта унутар тима или између запослених и менаџмента.

У пословним комуникацијама, препреке и конфликти могу настати из различитих разлога, а разумевање ових проблема може помоћи у њиховом превазилажењу и побољшању комуникације у организацији. Конфликти у пословној комуникацији настају када постоје несагласности или различита тумачења порука између особа или тимова. Ови конфликти могу утицати на радну атмосферу, продуктивност и односе у организацији.

Најчешћи узроци конфликта на послу су:

- разлике у ставовима и мишљењима (различити ставови о некој ситуацији или проблему могу довести до конфронтација и неразумевања),
- лоша комуникација међу колегама тј. неадекватан начин преноса информација (када се информације преносе на агресиван, нападнички или сувише пасиван начин, може доћи до конфликта. Некоректан тон или непоштовање такође створа напетост),
- нетрпељивост међу колегама - личне антипатије и предрасуде (ако особе имају негативан став према другима, то може довести до конфликта),
- лоша пословна култура,
- кашњење и избегавање обавеза,
- непоштовање правила и прописа са једне или обе сукобљене стране,
- неприхватање одговорности за учињено,
- нејасне одговорности (недостатак јасности око тога ко је одговоран за шта у процесу рада),
- изражено наметање одређеног мишљења као владајућег,
- присутне разлике у полу, културној, етничкој и религијској припадности, уз слабу толеранцију различитости,
- стрес и преоптерећеност (када су запослени или менаџери под стресом због великог броја задатака или рокова, комуникација може постати нервозна или непродуктивна, што доводи до конфликта),
- припадност различитим групама попут удружења и политичких партија, као и етикетирање.

## Стратегије решавања конфликта

Постоји неколико ефикасних стратегија које, као пословни секретари, можете искористити за решавање конфликта на радном месту:

- активно слушање – подразумева пажљиво слушање обе стране да би се разумеле њихове бриге и ставови. Ово је једна од основних менаџерских вештина,
- постављање јасних правила комуникације: у пословном окружењу дефинисање јасних комуникацијских канала и смерница може значајно смањити конфликте,
- тимска комуникација: подстицање отворене и искрене комуникације у тиму може помоћи у раном решавању проблема,
- посредовање – укључује довођење неутралне треће стране да помогне у решавању сукоба,
- решавање проблема – заједнички рад на проналажењу решења које користи свима.

## Стилови решавања конфликта

Најзначајнији момент у контакту је преношење одређене, формулисане, уобличене информације и идеје. Други задатак је – убедити јавност у вредност изнетих идеја. Да би се извршио одређени утицај, потребан је добро осмишљен наступ у јавности, који подразумева компетентност и сигурност, способност предвиђања, упорност, знање, креативност и личну снагу која доприноси сигурном и контролисаном деловању на јавно мњење.

Улога ПР у пословној комуникацији:

- изградња имица: ПР стручњаци раде на томе да побољшају имиц компаније и представе је као одговорну и професионалну,
- кризна комуникација: у случају кризе, добри ПР стручњаци помажу да се управља комуникацијом, минимизирају штете и брзо рехабилитује имиц компаније,
- медијска комуникација: један од главних аспеката ПР је комуникација са медијима и представљање компаније у позитивном светлу.



Слика 4. - Пословни конфликти

У основи можемо уочити три основна облика у комуникацији са масмедијима (штампа, радио и ТВ), и то:

- прилагођавање јавном мњењу,

- усмеравање јавног мишљења,
- манипулисање јавним мњењем.

Повратни део ових процеса је реакција, тј. одјек или биланс постигнутих циљева.

## Електронска комуникација

Електронска комуникација (еКомуникација) подразумева размену информација и порука преко дигиталних канала као што су е - пошта, друштвене мреже, месенџери, веб-странице, форуми и видео позиви. Она укључује све аспекте комуникације који се одвијају уз помоћ електронских уређаја и технологија.

Због тога је важно да пословни секретар буде веома компетентан у еКомуникацији како би обезбедио ефикасно и професионално комуницирање са колегама, клијентима и партнерима. Ово се односи, пре свега, на:

- ефикасно управљање еПоштом: способност организовања, класификовања и одговарања на еПоруке правовремено, јасно и разумљиво свим примаоцима,
- координација и заказивање састанака: правилно коришћење алата, као што су календари и платформе за виде опозиве (Zoom, Teams),
- писана комуникација која се заснива на саопштавању и размени порука како би се остварили стратегијски циљеви пословне комуникације,
- решавање техничких проблема: брзо решавање проблема, као што су техничке потешкоће са софтвером или платформама.

Најважнији облици е-комуникације су :

- е-пошта - најчешћи облик комуникације у пословним окружењима,
- инстант поруке - чет и поруке преко платформи, као што су Slack, Microsoft Teams или WhatsApp омогућавају брзу размену информација,
- мобилне апликације, као што су месенџери и алати за размену порука,
- друштвене мреже - платформе, као што су Facebook, LinkedIn или мрежа X, могу бити коришћене за корпоративну комуникацију,
- видео - позиви и конференције - популарни су у глобализованим компанијама, посебно у време кризних ситуација. Омогућавају визуелну и вербалну комуникацију у стварном времену – то су платформе Zoom, Microsoft Teams, Google Meet,
- блогови, форуми, социјални медији - ови алати омогућавају компанијама да комуницирају са широм публиком, укључујући купце и потенцијалне клијенте.

Нешто више о овоме ћете сазнати у наредном поглављу, у кључним аспектима дигиталне комуникације.

Основна правила која морају бити поштована у еКомуникацији како би иста била ефикасна и професионална:

- јасне и концизне поруке: писане поруке треба да буду кратке, јасне и прецизне, без сувишних информација,
- коришћење професионалног тона: пословна комуникација треба да буде формална (бар у почетку). Поруке морају имати позитиван и конструктиван тон које ће помоћи у изградњи добрих односа,
- правопис и граматика: писане поруке морају бити без правописних и граматичких грешака. То ствара добар утисак и повећава професионализам,
- поруке прилагодити појединцу и ситуацији: поштујте културне разлике и временске зоне,

- коришћење одговарајућих канала: користите прави канал за праву ситуацију. На пример, еПошта је боља за формалне поруке, док је месенџер погоднији за брзу комуникацију,
- добра организованост: чување порука и важних докумената у одговарајућим фолдерима ће вам помоћи да брже и ефикасније комуницирате.

Најчешћи проблеми који се јављају у еКомуникацији су:

- технички проблеми: ако се јави технички проблем, као што су проблеми са платформом за видео позив, важно је да пословни секретар има основно знање како да га отклони или да се одмах консултује са техничким тимом,
- нема одговора на еПошту: ако се не добије одговор на еПошту, важно је да будете тактични и професионални у поновном контакту. Љубазно замолите за одговор,
- нејасне или двосмислене поруке: ако се порука не разуме, треба поново појаснити своје намере. Важно је постављати јасна питања и избећи двосмислене изразе.

Пословни секретар користи е-комуникацију у различитим аспектима свог рада, од управљања календарима и састанцима, преко слања важних обавештења и извештаја, до комуникације са клијентима и партнерима. Правилно управљање еКомуникацијом помаже у повећању продуктивности и минималном ризику од појаве грешака.



Слика 5. - Електронска комуникација

Примери свакодневних задатака пословног секретара везаних за еКомуникацију:

- управљање еПоштом: правовремено одговарање на поруке, класирање порука по важности и поштовање рокова за слање,
- заказивање састанака: коришћење електронских календара за координацију састанака и слање позивница,
- обавештавање и ажурирање: слање обавештења о важним пословним питањима,
- извештавање и документација: креирање и слање извештаја и других докумената путем еПоште

### Питања за теоријску проверу знања

1. Наведите основне врсте комуникације и како се оне користе у пословном окружењу.
2. Објасните како невербална комуникација може допринети успешности вербалне комуникације.
3. Опишите како се решава конфликт који настаје због културолошких разлика у комуникацији.
4. Наведите стратегије које могу помоћи у управљању кризним ситуацијама у пословној комуникацији.
5. Објасните како еКомуникација може побољшати интерну и екстерну комуникацију у компанији.
6. Размислите о следећој ситуацији: Ваша компанија је добила негативан коментар на друштвеним медијима због кашњења у испоруци производа. Како би компанија требало да одговори на овај коментар и шта би требало да буде њен следећи корак?

### Додатни ресурси

MindTools - [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

TED Talks - [www.ted.com](http://www.ted.com).

**Кључни појмови:** вербална комуникација, невербална комуникација, електронска комуникација, конфликти у комуникацији, решавање конфликта, односи са јавношћу, кризна комуникација, инстант поруке, социјални медији.

## 1.3. ПОСЛОВНА КОРЕСПОНДЕНЦИЈА

### Појам и врсте пословне кореспонденције

Пословна кореспонденција обухвата различите врсте докумената који се користе за размену информација унутар и изван компаније. Обухватају израду пословних писама, решења, одлука, извештаја, предлога, захтева, пријава, реверса, овлашћења, потврда, признаница, уверења, пуномоћја и др. Ови документи могу бити формални и неформални. Састављају се и обликују у складу са општеважећим правилима и принципима и сви имају за циљ ефективну комуникацију.

### Пословно писмо

Пословно писмо је основни облик комуникације између компанија. Користи се за пренос формалних информација, изражавање захвалности, упућивање понуда, као и за размену различитих пословних докумената. Пословна писма се користе у различите сврхе, а неке од најчешћих врста су:

- писмо намере – изражава намеру за сарадњом, уговор или неки други пословни однос. Ово писмо је често први корак у пословним преговорима,
- понудно писмо – понуда производа или услуге. Мора бити јасно и детаљно, с подацима о ценама, роковима и другим релевантним информацијама,
- захвално писмо – изражава захвалност за услугу, подршку или сарадњу,
- писмо упита – захтев за информације или услуге,
- писмо потврде – потврда добијања информација, документа или одлуке,
- рекламно писмо – промоција производа или услуга,

- званично обавештење – информације о одлукама, променама или другим важним питањима у пословном окружењу.

Пословно писмо мора имати одређену структуру како би било јасно, прегледно и професионално. Структура пословног писма обухвата следеће елементе:

- заглавље (подаци о пошилаоцу),
- назив, седиште и адреса примаоца,
- предмет (кратка садржина дописа),
- текст дописа,
- потпис овлашћеног лица,
- отисак службеног печата.

Ако писмо садржи неке додатне документе (као што су понуде, извештаји или фактуре), на крају се наводи списак прилога.

Пример пословног писма је дат у поглављу Прилози.

## Решења

Решења су документа која доносе привредна друштва и друге организације о предмету неког поступка.

Саставни елементи решења су:

- заглавље (подаци о пошилаоцу),
- увод (преамбула),
- диспозитив,
- поука о правном леку,
- потпис с печатом и
- ознака достављања.

Решења могу имати и образложење као свој саставни део, али само ако је то посебним прописима одређено (нпр. решење о заснивању радног односа, решење о коришћењу годишњег одмора и др).

Шаблон који можете користити као пример за писање **Решења**:

ПРИВРЕДНО ДРУШТВО „НАЗИВ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА ”  
АДРЕСА ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА  
МАТИЧНИ БРОЈ  
ПИБ

### РЕШЕЊЕ

број: [број решења]

датум: [датум доношења решења]

#### Увод (преамбула):

На основу [основни пропис или одлука којом се руководи поступак], у поступку [опис поступка], друштво „НАЗИВ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА” донело је следеће:

#### Диспозитив:

Члан 1.

Доноси се одлука да се [опис одлуке или мера која се примењује, на пример: одобрава одлазак на годишњи одмор, решење о заснивању радног односа, итд.].

## Члан 2.

[Додатне одредбе, ако је потребно.]

### **Образложење (ако је потребно):**

[Образложење разлога за доношење решења, које је обавезно ако пропис или процедура то захтева. Овде се може навести на који начин су разматрани подаци или услови који су довели до доношења овог решења.]

### **Поука о правном леку:**

Против овог решења странка има право да уложи жалбу [у року од 8 дана] од дана пријема решења, и то [опис начина подношења жалбе, на пример: код органа који је донело решење или код надлежног суда].

### **Потпис:**

[Потпис одговорног лица]

[Назив функције]

[Име и презиме]

### **Печат:**

### **Ознака достављања:**

Ово решење се доставља:

1. [Име и адреса примаоца 1]
2. [Име и адреса примаоца 2]  
(и тако даље, по потреби)

Овај шаблон можете прилагодити за било коју ситуацију у којој се доноси решење, а сваки део документа је важно попунити према прописаним условима.

Пример за конкретну ситуацију (као што је решење о годишњем одмору) налази се у прилозима.

## **Одлуке**

Одлуке су правни акти којима се уређују питања од заједничког интереса за компанију.

У зависности од питања која се одлуком регулишу, одлуке могу да буду:

- општи правни акти, којима се уређују питања од општег (заједничког) интереса за компанију, а која нису регулисана статутом, правилником или другим актима. Када се одговарајуће питање уреди поменутих актима, одлука ће престати да важи,
- појединачни правни акти, којима се уређују конкретна питања која се односе на одређена лица или одређене догађаје. Одлуке као појединачне правне акте доносе овлашћени органи компаније.

Саставни елементи одлуке су:

- заглавље (подаци о пошиљаоцу),
- уводни део (преамбула), који садржи информацију на основу чега се одлука доноси,
- ознака „одлука”,
- образложење (није обавезан елемент),

- диспозитив, у коме се наводи сама одлука,
- функција, потпис овлашћеног лица и отисак печата органа компаније који доноси одлуку.

Ако образац није прописан, одлука се најчешће пише на страни формата А4, а у складу са шемом обликовања.

Шаблон који можете користити за писање **Одлуке**:

**ПРИВРЕДНО ДРУШТВО „НАЗИВ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА”**

**АДРЕСА ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА**

**МАТИЧНИ БРОЈ**

**ПИБ**

**ОДЛУКА**

број: [број одлуке]

датум: [датум доношења одлуке]

**Увод (преамбула):**

На основу [основни пропис, акт или одлука којом се руководи поступак], у поступку разматрања питања [опис предмета који се регулише одлуком], донета је

**ОДЛУКА**

**Образложење (ако је потребно):**

[Овде можете навести разлоге који су довели до потребе доношења одлуке. Ово је необавезан део, али се може додати ако је прописано или ако се сматра неопходним за разумевање одлуке.]

**Диспозитив:**

Члан 1.

[Тиме се уређује конкретно питање које одлука регулише. На пример: „Одобрава се расподела добити за 2024. годину на следећи начин... ”]

Члан 2.

[Ако је потребно, додатни чланови са другим детаљима или одлукама.]

**Функција, потпис овлашћеног лица и печат:**

[Име и презиме овлашћеног лица]

[Назив функције]

[Потпис]

[Печат]

Пример као изгледа конкретно једна одлука можете видети у поглављу Прилози.

## Презентације

Презентација је најчешћи облик пропагирања и понуде једног производа на тржишту да би се истакле предности, квалитет, могућности одређеног програма или предмета, чиме се код клијената подстиче мотив за куповину производа или прихватање идеје. Користе се за пренос информација у визуелном и усменом формату. Сваки пословни секретар мора добро да осмисли и изведе презентацију јер на тај начин доприноси утицају који компанија оставља на своје партнере, клијенте или запослене.

Презентације у пословној кореспонденцији могу бити различите у зависности од циља и контекста.

## Врсте презентација

Презентација компаније - Представљање компаније новим клијентима, партнерима или инвеститорима. Може укључивати историјат, визију, мисију, производе/услуге, тим и успехе.

Презентација производа или услуга - Фокусирана на детаљно представљање конкретног производа или услуге. Обухвата карактеристике, предности, цене и начине употребе.

Презентација пројекта или извештаја - Презентација која представља напредак пројекта или анализу резултата. Често се користи за интерне састанке и разматрање одлука.

Презентација за обуку - Образовне презентације које се користе за обуку запослених или клијената. Обухватају теоријске и практичне аспекте, као и примере и решавање проблема.

Презентација за преговоре - Презентације које се користе у контексту преговора са партнерима, инвеститорима или другим заинтересованим странама. Често укључују понуде, преговарачке позиције и аргументе.

## Структура пословне презентације

Да би презентација била ефикасна, мора имати јасну структуру која помаже у преносу информација на лако разумљив начин. Основне компоненте добре пословне презентације су:

- увод (тема и циљ презентације) - треба навести тему презентације и њену сврху (на пример, „Представљање новог производа” или „Извештај о напредовању пројекта”),
- основни део (кључни подаци и информације) - овде се износе сви релевантни подаци и информације које желимо да пренесемо. Потребно је јасно структурирати информације: користити поднасловe, булете, графике и табеле. Овај део може укључивати анализе, упоредне податке, резултате, примере и доказе који подржавају изнету тврдњу,
- закључак (препоруче или позив на акцију) – овде треба нагласити кључне тачке презентације и предложити конкретне кораке или одлуке. Ово може укључивати позив на акцију, као што је „Потребно је донети одлуку о наруџбини у року од 7 дана” или „Молимо вас да размотрите предложене опције за будућу сарадњу”.
- питања и одговори - ово је део презентације који омогућава учесницима да поставе питања и добију додатне информације. Питања и одговори могу бити кључни за разјашњавање детаља и повећање поверења,
- дизајн и визуелни елементи презентације - један од најважнијих аспеката успешне презентације је њен дизајн. Дobar визуелни дизајн помаже да информације буду јасно представљене и лако разумљиве,
- јасна структура слајдова - користите кратке и јасне поруке. Текст на слајдовима треба да буде лако читљив (пожељно не више од 6, 7, редова текста по слајду). Користите поднасловe како бисте информације лако пратили. Користите булет листе за излагање кључних тачака,
- графика и слике - користите графиконе, дијаграме и табеле за визуелно представљање података. Визуели додаци као што су слике или логотипи компаније могу помоћи да се повећа интересовање за тему,
- боје и фонтови - избор боја треба да буде контрастан и лак за читање. За текст на тамној позадини користите светле боје, а за текст на светлој позадини

тамне боје. Фонтови треба да буду једноставни и професионални, попут Arial, Calibri или Times New Roman,

- минимализам - презентације треба да буду визуелно привлачне, али не претрпане. Превише текста или сложени графички елементи могу ометати пажњу публике.

### Припрема пословног секретара за презентацију

Пословни секретар има важну улогу у припреми и организацији презентација.

Његови задаци укључују:

- припрема и састављање материјала - управници или менаџери често стварају основне информације, али пословни секретар припрема визуелни део, проверу података и структуру слајдова,
- коришћење софтвера - за израду презентација најчешће се користе програми, као што су Microsoft PowerPoint, Google Slides, Prezi или други слични алати. Пословни секретар треба да буде вешт у њиховој употреби и да разуме све функције које могу побољшати презентацију,
- провера и уређивање - презентација мора бити прегледана и уређена пре него што се изнесе пред публику. Пословни секретар треба да осигура да нема граматичких грешака, да су подаци тачни и да је структура јасна,
- организација техничких аспеката - пословни секретар може бити одговоран и за техничку припрему: постављање опреме (пројектор, рачунар, место за презентацију), тестирање опреме и осигуравање да све функционише исправно пре почетка презентације.

### Остали пословни документи

**Извештаји** су објективне поруке помоћу којих се информације преносе са једног организационог нивоа на други или од једне организације до друге ради лакшег доношења одлука и решавања проблема. Извештаји се деле према бројним критеријима. Нпр. подела према категоријама и опсегу извештавања би била на: формалне и неформалне, кратке или дуге, интерне или екстерне, периодичне или функционалне. Један извештај може да спада у неколико категорија.

- **Пример:** *Формални извештај о резултатима пројекта* који се припрема по завршетку пројекта и који укључује детаљан преглед остварених резултата, потешкоћа и предложених решења. Такви извештаји се често користе за интерно или екстерно извештавање руководства или заинтересованих страна.
- **Пример:** *Неформални извештај о недељним активностима* који је кратак и непрестан, често у виду e-mail-a, који тимски лидер или пословни секретар шаље менаџменту ради обавештавања о текућим задацима.

**Захтеви** су формални документи који се користе за упућивање молби или питања другим компанијама или организацијама.

- **Пример:** *Захтев за понуду од добављача* који компанија шаље другим компанијама или добављачима за информације о ценама и условима набавке одређених производа или услуга.
- **Пример:** *Захтев за дозволу или сагласност* који се шаље локалним властима како би се добила дозвола за обављање одређених пословних активности.

**Упити** могу бити у вези с конкретним информацијама, понудама или услугама.

- **Пример:** *Упит за информације о услузи* који се шаље услужним компанијама или добављачима са питањем о условима пружања услуге, као што је техничка подршка или одржавање.
- **Пример:** *Упит о доступним курсевима или тренинзима* када компанија или појединац жели да сазна више о образовним или обуким програмима који су на располагању.

**Планови** су детаљни документи који дефинишу кораке потребне за постизање одређених циљева. Могу се користити у пројектном менаџменту, као и за стратешко планирање унутар компаније.

- **Пример:** *План пројекта* који описује све фазе пројекта, ресурсе који су потребни, рокове и одговорности чланова тима.
- **Пример:** *Стратешки план компаније* који дефинише средњорочне и дугорочне циљеве компаније, као и план развоја на тржишту.

**Дописи** су кратки и формални документи који се шаљу ради преноса информација, попут обавештења или упутстава.

- **Пример:** *Обавештење о промени радног времена* који се шаље свим запосленима или одређеним одељењима како би били обавештени о новим радним временима.
- **Пример:** *Упутство за рад са новим софтвером* које се шаље запосленима како би научили како да користе нови софтвер који је уведен у организацији.

**Исправе** су документи који потврђују или исправљају неке податке или информације. Могу се користити у случају грешака у рачуноводственим или правним документима.

- **Пример:** *Исправа у рачуноводственом документу* која се издаје у случају грешке у финансијском извештају или фактури како би се исправили подаци.
- **Пример:** *Исправа у правном документу* ако се нађе нека неправилност у уговору, правни тим може издати исправу која ће кориговати те грешке.

**Уверења и потврде** ови документи се издају као доказ о чињеницама о којима се води евиденција. (на пример, потврда о завршеном курсу, уверење о запослењу).

- **Пример:** *Потврда о завршеном курсу* која се издаје запосленима који су завршили одређени програм обуке или образовања.
- **Пример:** *Уверење о запослењу* које потврђује да је особа запослена у одређеној компанији и које се често користи при подношењу захтева за кредите или друге административне процедуре.

**Реверс и признанице** - реверс је документ који потврђује обавезу неке особе, док признаница служи као доказ да је нека обавеза извршена.

- **Пример:** *Реверс за враћање позајмљених средстава* који потврђује да је појединац преузео обавезу да врати одређену суму новца или ресурса.
- **Пример:** *Признаница о извршеном плаћању* која се издаје као доказ да је плаћање обављено, било да се ради о куповини или уплати услуге.

**Пуномоћје** је документ којим овлашћујемо другу особу да делује уместо нас у одређеном контексту (нпр. у правним стварима).

- **Пример:** *Пуномоћје за представљање на састанку* који овлашћује некога да потпише одлуке на састанку уместо друге особе.

**Пример:** *Пуномоћје за представљање у правним стварима* који овлашћује некога да заступа другу особу у судским или правним поступцима

Шаблон за писање **Извештаја** који можете користити као пример:

ПРИВРЕДНО ДРУШТВО „НАЗИВ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА”  
АДРЕСА ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА  
МАТИЧНИ БРОЈ  
ПИБ

## **ИЗВЕШТАЈ**

број: [број извештаја]

датум: [датум израде извештаја]

### **1. Увод (преамбула):**

У овом делу кратко се објашњава сврха извештаја, на пример:

- разлог за припрему извештаја,
- период који се покрива извештајем,
- основне информације које ће бити презентоване.

Пример:

„Извештај о финансијском пословању за први квартал 2025. године, припремљен је у циљу анализе текућих прихода и расхода, као и у виду подршке у процесу доношења стратешких одлука”.

### **2. Тело извештаја (главни део):**

#### **2.1. Опис проблема или ситуације:**

У овом делу се описује ситуација која је довела до потребе за израдом извештаја, са свим релевантним информацијама.

Пример:

„У периоду од 1. јануара до 31. марта 2025. године, компанија је бележила пад прихода од 15% у односу на претходну годину, што је углавном резултат мањег обима продаје у главним сегментима.”

#### **2.2. Подаци и анализа:**

Представљају се прикупљени подаци, као и анализа тих података. У овом делу могу се користити графикони, табеле или други визуелни елементи ако је потребно.

Пример:

„Укупни приходи су смањени за 10.000.000 РСД, што представља пад од 15% у односу на исти период прошле године. У наставку су приказани подаци по месецима...”

### 2.3. Закључци или резултати анализе:

Овде се изводе закључци на основу претходно представљених података и анализе.

Пример:

„Пад прихода се највише односи на смањену потражњу за нашим производима на тржишту Западне Европе, што захтева одмах прилагођавање маркетиншке стратегије”.

### 2.4. Препоруке:

Овде се дају препоруке или предлози за даље деловање или решавање проблема на основу изведених закључака.

Пример:

„Препоручујемо повећање инвестиција у маркетинг, као и оснивање новог продајног тима за проширење на тржиште Источне Европе”.

## 3. Закључак:

Овде се кратко сумирају најважније тачке извештаја и поново истичу препоруке или кораци који треба да се предузму.

Пример:

„Извештај показује потребу за брзом адаптацијом стратегије компаније на основу тренутне ситуације на тржишту, уз предлоге који ће помоћи у побољшању финансијског стања компаније”.

## 4. Потпис:

[Име и презиме овлашћеног лица]

[Назив функције]

[Потпис]

## 5. Ознака достављања (ако је потребно):

- Прималац 1: [Име и адреса примаоца]

- Прималац 2: [Име и адреса примаоца] (и тако даље, по потреби)

## Питања за теоријску проверу знања

1. Наведите основне елементи пословног писма.
2. Објасните када се користи писмо намере у пословним преговорима.
3. Објасните разлику између исправе и уверења.
4. Објасните сврху презентације у пословној комуникацији.
5. Наведите компоненте успешне презентације.

6. У којим ситуацијама би било адекватно користити допис уместо пословног писма?
7. У вашој компанији је достављен захтев за информацијама од потенцијалног клијента који жели да зна више о вашим производима и ценама. Напишите одговор у облику пословног писма, који укључује све важне информације.

### Додатни ресурси

- „Business Communication: Process and Product” (Mary Ellen Guffey)
- „Business Writing for Dummies” (Natalie Canavor)
- „The Essentials of Business Writing” (John M. Mahan)

**Кључни појмови:** пословна писма, решења, одлуке, презентације, извештаји, планови, дописи, исправе, потврде, реверс, пуномоћје.

## 1.4. СЛУЖБЕНА КОМУНИКАЦИЈА И КОРЕСПОНДЕНЦИЈА

Под службеном комуникацијом подразумевамо све формалне комуникације које се обављају у оквиру организације, као и са њеним спољашњим окружењем – пословним партнерима, државним органима и другим заинтересованим странама. Службена комуникација обухвата различите аспекте, укључујући писану, вербалну и дигиталну комуникацију.

Писмена комуникација је један од најважнијих делова службене комуникације у компанији. Пословни секретар је одговоран за припрему, креирање, преглед и архивирање службених докумената као што су:

- пословна писма: коришћење формалног тона, правилан формат и јасно формулисање порука су кључни. Пословни секретар мора осигурати да сва писма буду написана у складу са правним и етичким стандардима компаније,
- извештаји и записници: секретар се обично стара да буду припремљени сви извештаји, као и да буду адекватно архивирани. Записници са састанака треба да буду прецизни, јасни и да одражавају све важне тачке разговора,
- обавештења и циркуларна писма: ова писма имају за циљ обавештавање запослених или спољних партнера о важним променама у компанији. Секретар мора да осигура да су сви одговори на оваква писма благовремено достављени.

Службена комуникација унутар компаније подразумева ефикасно управљање информацијама које се размењују између руководства и запослених. Пословни секретар често обавља следеће задатке:

- преношење важних информација: обавештавање запослених о променама у компанији, као што су нове стратегије, процедуре, рокови, као и значајни пројекти,
- организација састанака и догађаја: секретар је одговоран за планирање и координацију састанака и других догађаја у компанији, укључујући припрему материјала, позивање учесника и обезбеђивање техничких аспеката састанка (нпр. видео - конференције).

Пословни секретар обавља комуникацију са спољашњим окружењем најчешће са правним саветницима, добављачима, клијентима, пореским и другим државним органима (пореске управе, регулаторни органи или локалне власти).

Ова комуникација мора да буде:

- професионална и формална: зависно од врсте пословног односа, секретар мора бити у стању да користи одговарајући стил комуникације (формалан и љубазан),
- прецизна и у складу са законским и уговорним обавезама: пословни секретар мора бити пажљив у односу на захтеве који су утврђени уговорима или правним прописима који регулишу рад компаније,
- безбедна: познавање прописа који се односе на заштиту података, складиштење и размена поверљивих података доприносе безбедној комуникацији.

Иначе заштита поверљивих података и осетљивих информација подразумева да пословни секретар штити податке применом електронских сигурносних мера као што је шифровање или их правилно архивира, што подразумева чување и сигурност папирних и електронских верзија докумената.

### **Комуникација са државним органима**

У комуникацији са државним органима пословни секретар задужен је за:

- податке о регистрацијама, извештајима и порезима - секретар често усклађује процесе као што су подношење пореских извештаја или регистрација нових пословних активности,
- контакте са инспекцијама - уколико компанија има било какве законске обавезе или мора да се усагласи са прописима, секретар мора обезбедити правовремено достављање свих потребних докумената и информација.,
- комуникација са државним органима путем дигиталних платформи мора бити у складу са прописима који регулишу електронску комуникацију, заштиту података и безбедност информација. То укључује: поштовање законских оквира (сви документи, захтеви и одговори морају бити у складу са Законом о електронском потпису, Законом о заштити података, као и другим релевантним одредбама) и транспарентност и ефикасност (сви процеси треба да буду лако доступни, јасни и лако праћени од стране свих укључених страна),
- потписивање електронским потписом - за документе који имају правну снагу, мора се користити квалификовани електронски потпис. Ово је важно како би се спречила неовлашћена измена докумената и омогућило веродостојно доказивање њихове правне вредности. Платформе као што је е-управа омогућавају грађанима и компанијама да учествују у управним стварима електронски. Тиме се знатно убрзавају поступци, смањују трошкови и смањује потреба за физичким присуством.

Пословни секретар, који обавља послове комуникације са државним органима преко дигиталних платформи треба да буду обучен у вези са:

- техничким аспектима употребе платформи (употреба система као што су е-управа, електронски потпис и слично),
- правним и етичким аспектима (поштовање законских захтева, заштита података, одговорност за тачност и интегритет података),
- комуникацијским вештинама (да пише јасно, прецизно и формално).

## Дигитална комуникација

У Службеној комуникацији и кореспонденцији не може се замислити рад без интернета и његовог најзначајнијег сервиса World Wide Web-а који омогућава доступност на хиљаде референтних извора у року од неколико минута. Ипак неограничене могућности овог ресурса могу довести и до великог губитка времена који је на располагању пословном секретару, ако не одабере претраживач или базу података која му највише одговара.

Најпопуларнији интернет претраживачи су Google, Yahoo!, Alta Vista, HotBot i Ask. Они садрже милионе индексираних веб страна које садрже реч или групу речи које одговарају постављеном упиту. Битно је да избор резултата претраге сузите допунском претрагом. Треба напоменути да је од изузетне користи за добављње информација и електронска база података (чланци из новина, часописа, журнала и других врста публикација).



Слика 6. - Интернет претраживачи

Имајући у виду да смо већ обрадили читав низ пословних докумената који чине и службену кореспонденцију, овде ћемо посебну пажњу посветити дигиталној комуникацији путем дигиталних платформи, као што су е-управа, еЧетови, еБоксови (инстант поруке), блогови, видео-конференције и слично. Овај начин комуникације је постао неизбежан у административним и службеним процесима, јер омогућава бржу, ефикаснију и транспарентнију размену информација.

Кључни аспекти:

**Имејл (електронска пошта):** за кратко време постала је најраспрострањенији комуникацијски алат у организацијама. Предности електронске поште:

- тренутна могућност приступа међу корисницима који се налазе на различитим локацијама и временским зонама са могућношћу слања исте поруке већем броју прималаца,
- повећана ефикасност – није неопходан вербални одговор,
- смањује трошкове позива на даљину и слање поштанских поштиљки,
- смањује папирни отпад.

**еУправа:** платформа која омогућава комуникацију са јавном управом, приступ административним услугама, као што су подношење захтева, плаћање такса, добијање уверења и слично. За ефикасну употребу ових система, корисници морају имати веродостојне приступне податке, укључујући електронски идентификациони документ или електронски потпис.

**еЧетови** или инстант дописивање (IM – instant messaging): електронска комуникација која омогућава брзу и laku размену порука у реалном времену са листом корисника са којима желите да успоставите контакт. Ови канали су корисни за кратке консултације, размену докумената, као и за добијање одговора на конкретна питања. За разлику од имејла, правопис и граматика немају толико значајну улогу јер се поруке размењују великом брзином. Неки менаџери сматрају да инстант поруке нису прави алати за сваку пословну сврху и да би запослени и даље требало да се ослањају на имејл.

**Веб-платформа:** World Wide Web (глобална рачунарска мрежа) је универзални медиј комуникације који допире до широког спектра публике на различитим локацијама. Ова мрежа може да послужи као домаћин компанијског *интранета* за достављање разних врста информација запосленима на бројним локацијама. Пословни партнери попут продаваца, добављача и купаца могу помоћу веба да приступе *екстранету компаније*. И интранет и екстранет ограничавају приступ на оне посетиоце који имају овлашћење попут лозинке. Организација такође може да успостави и своје *присуство на интернету* (енг. public web presence) да би знатно проширила своју пословну мрежу и потенцијалним купцима или клијентима обезбедила увек доступан извор информација и контакт. Организације могу да користе веб, не само да би комуницирале са клијентима, већ и да би међусобно сарађивале са пословним партнерима.

**Блогови и форуми:** разликују се од веб сајтова зато што су динамични, са садржајем који се брзо смењује и за које није потребно овлашћење да би се поставио на сајт. Формати блогова прилагођени су потребама пословног света, укључујући комерцијално издаваштво и маркетинг и као алат за управљање знањем. Блог омогућава складиштење информација у лако претраживе архиве за будућу употребу. Могу се оснивати и интерни (унутрашњи) блогови који нису доступни никоме изван компаније. Неке државне институције користе блокове и јавне форуме како би објавили важне информације, ажурирања и одговоре на често постављана питања. Ови канали се користе у сврху информисања и подизања свести о процесима и правима грађана.

**Говорна и бежична комуникација:** и говор и подаци се могу преносити уз помоћ система бежичне комуникације. Овде спадају комуникација путем говорне поште, мобилних телефона, пренос гласовних порука у текстуалне и обратно.

**Видео-конференције** су постале важан део дигиталне комуникације, нарочито у пословном окружењу. Оне омогућавају одржавање састанака на даљину, што је постало неизбежно у данашњем глобализованом и дигитализованом свету. Слично другим облицима комуникације, као што су еУправа, еЧетови или еПошта, видео конференције су алат који повећава ефикасност и убрзава процес размене информација.

И као и код других дигиталних алата, као што су еУправа и еЧетови, видео конференције омогућавају комуникацију у реалном времену, што је посебно важно у савременом пословном окружењу, где су брзина одлука и комуникације кључни. Могућност да се усмерите на конкретне теме, као и да директно комуницирате са више учесника олакшава рад на различитим пројектима, било да се ради о тимским састанцима, консултацијама или презентацијама.

Да би видео-конференције биле успешно реализоване, слично као и код употребе платформи за инстант поруке или интернет претраживача, потребно је осигурати одговарајућу платформу која је сигурна и поуздана (нпр. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet). Техничка припрема пре састанка, као што је провера камера и микрофона, такође је важна као и код других дигиталних алата који подржавају ефикасну комуникацију.

## Студија случаја

Радите у компанији која мора поново да се региструје у складу са прописима који су на снази у земљи. Процес регистрације захтева не само подношење докумената и захтева већ и комуникацију са различитим државним органима, као што су Агенција за привредне регистре, Пореска управа и друга релевантна тела. За ефективну комуникацију, компанија одлучује да користи дигиталне платформе, као што је еУправа, еЧетови и видео конференције како би убрзала процес и смањила административне послове.

Задатак је да региструјеш компанију и успешно комуницираш са државним органима путем одговарајућих дигиталних платформи.

### Циљ:

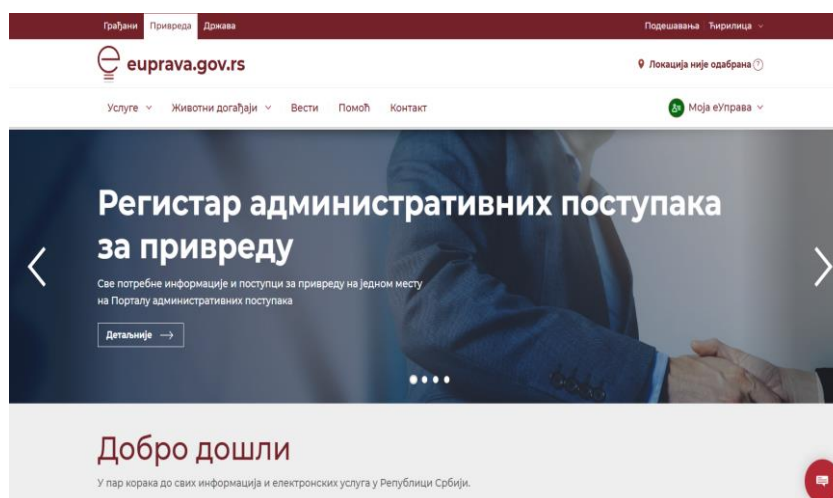
Испитати како пословни секретар може успешно користити дигиталну комуникацију за убрзање регистрације предузећа и координацију са државним органима.

### Опис случаја:

#### Почетни корак: Регистрација преко еУправе

Пословни секретар први корак предузима регистрацијом предузећа преко платформе еУправа. На овој платформи он/она попуњава све потребне формуларе, прилаже обавезне документе, као што су статут, извод из катастра, решење о именовању директора и други захтевани материјал.

Изазови: први пут коришћење еУправе може изгледати сложено. Пословни секретар се мора уверити да су сви документи у правом формату и да су прецизно попуњени како би избегао одбацавање захтева.



Слика 7. – еУправа (euprava.gov.rs)

#### Комуникација са државним органима путем еЧетова

Након што је захтев поднет пословни секретар добија потребу за консултацијама са Агенцијом за привредне регистре. Уз помоћ еЧетова (инстант поруке) пословни секретар може брзо контактирати представнике Агенције и добити одговоре на питања у вези са недостацима у документацији или процедурама.

Изазови: важно је да се поруке шаљу на јасан и формалан начин како би се избегле конфузије и погрешни тумачења. Овде, такође, постоји потреба за прецизним

архивирањем свих размењених порука, јер се све што се комуницира електронским путем мора чувати као правни траг.

### **Решавање нејасноћа преко видео-конференције**

Уколико је потребно разјаснити веће количине информација или решити компликоване проблеме у вези са регистрацијом, пословни секретар организује видео-конференцију са представницима релевантних државних органа (нпр. Пореске управе). Овај видео састанак омогућава да се директно постављају питања и добијају одговори, чиме се убрзава процес и избегава потреба за неколико одвојених размена еПоште или порука.

Изазови: важно је осигурати да сва документа буду припремљена унапред за састанак, да платформа за видео конференцију буде сигурна и да имају адекватну интернет везу како би се избегли технички проблеми.

### **Завршна фаза: Завршавање регистрације и добијање потврде**

Када је процес регистрације завршен, пословни секретар преко е-управе добија решење о регистрацији предузећа и све потребне сертификате, које одмах архивира у електронској форми. Овим путем добија и потврду о пореским обавезама које се односе на новоосновано предузеће.

Изазови: потребно је осигурати да се сви документи правилно чувају у електронској архиви и да се поштују све правне процедуре у складу са законским прописима о заштити података.

### **Питања за теоријску проверу знања**

1. Наведи шта се подразумева под службеном документацијом унутар компаније.
2. Које се дигиталне платформе најчешће користе за дигиталну службену комуникацију?
3. Наведи разлике између блога и веб сајта.
4. Које параметре треба испунити за успешну комуникацију током видео - конференције?

### **Додатни ресурси**

- Е Управа Републике Србије - <https://www.euprava.gov.rs/>
- Закон о електронском потпису - [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_elektronskom\\_potpisu.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_elektronskom_potpisu.html)
- Coursera - <https://www.coursera.org/learn/digital-communication>
- TechRadar - <https://www.techradar.com/best/best-video-conferencing-software>

**Кључни појмови:** службена комуникација, веб платформа, блог, еУправа, еЧет, видео - конференција, бежична комуникација.

## 1.5. ПОСЛОВНИ БОНТОН

Пословни бонтон подразумева скуп опште прихваћених норми (правила, поступака и процедура) које уређују и олакшавају комуникацију у пословним односима. Успешна пословна комуникација заснива се на поштовању и учтивости. Нико не жели да ради са особом која је нељубазна и агресивна према колегама или клијентима или у јавности нарушава репутацију организације.

На личном нивоу пословни бонтон вам омогућава да у јавности изградите о себи репутацију поузданог, поверљивог и сигурног пословног партнера, пријатног, коректног, љубазног и предусретљивог колеге или репутацију лидера који не поседује само знање и стручност, већ уме да створи подстицајну и креативну атмосферу за рад.

Пословни бонтон се односи на правила понашања на радном месту и у јавности, тј. на различите социјалне ситуације у вези са послом. Између осталог, то су правила која се односе на упознавање, поздрављање, ословљавање, титулирање, одевање и личну хигијену, писану и говорну пословну комуникацију, понашање у различитим пословним ситуацијама (током пословног путовања, ручка, пријема и др.). У пословни бонтон спадају и протоколи који се поштују приликом организације важних догађања попут пословног ручка, пословног састанка, свечаних пријема, посета делегација из иностранства и сл.

### Основе пословног бонтона

Основе пословног бонтона укључују следеће:

#### Пунктуалност (долазак на време)

Пунктуалност је један од основних знакова професионализма. Запослени су обавезни да долазе на рад на време и поштују распоред радног времена. Кашњење нарушава радну дисциплину и може негативно утицати на тимску динамику.

Завршетак задатака у року: поред доласка на време, важно је да запослени испуњавају своје обавезе и обављају задатке у предвиђеним роковима. Пунктуалност се односи не само на почетак рада већ и на поштовање рокова и обавеза према клијентима и колегама.

#### Професионализам

Поштовање радних правила: запослени треба да се придржавају утврђених радних правила и процедура. То подразумева поштовање свих унутрашњих докумената (попут правилника, кодекса понашања, стандарда безбедности и других политика).

- Изглед и хигијена: професионално понашање укључује и одговарајућу појаву и личну хигијену. Чиста и уредна одећа, као и пажња око личне хигијене, важни су аспекти понашања у свим радним окружењима, посебно у интеракцији са клијентима или партнерима.
- Одржавање граница: професионализам подразумева и способност да се задрже јасне границе у односима са колегама, као и спремност да се фокусирају на посао, избегавајући личне конфликти и неадекватне изразе.

#### Поузданост и одговорност

- Испуњавање обавеза - запослени су одговорни за своје обавезе и задатке. Они треба да буду поуздани и да се могу ослонити на њихови рад, било да је у питању одржавање високог нивоа квалитета или одговорност за решавање проблема у реалном времену.

- Признавање грешака - важно је да запослени буду спремни да признају своје грешке и да одговорно приступе исправљању истих. Избегавање оптуживања других и прихватање одговорности за своје поступке је кључни елемент професионализма.

### **Комуникацијске вештине**

- Јасна и љубазна комуникација - запослени треба да користе јасан и љубазан начин комуникације у свим ситуацијама. Одличне комуникацијске вештине су кључне за ефикасну сарадњу са колегама, менаџментом, као и са клијентима и партнерима.
- Активно слушање - подразумева пажљиво праћење разговора, разматрање ставова других особа, као и отклањање сметњи које могу ометати концентрацију. Слушање других показује поштовање и побољшава сарадњу.

### **Тимски рад и сарадња**

- Подршка и сарадња у тиму - тим је скуп појединаца који раде заједно да би постигли више, боље и брже него да раде појединачно. Особе у тиму деле одговорност за постизање заједничког циља, а при томе имају заједничку визију, мисију или приступ. Тим може постојати у различитим облицима: привремен или стални, интернационални или локални, мултидисциплинарни или тим који окупља појединце исте професионалне оријентације. Пројектни тимови формирају се на одређено време због рада на специфичном задатку. Исто важи и за тимове и радне групе који треба да реше неки конкретан проблем након чега се расформирају. У групу привремених тимова спадали би и акциони тимови који нуде брзи одговор у кризним ситуацијама. Стални тимови су постали саставни део организацијске структуре и задужени су за управљање организацијом и за остваривање њене мисије (менаџерски тимови, финансијски, научни....). Данас делују и виртуелни тимови формиран за разне врсте едукација а повезани су видео технологијом.
- Размена информација - добар тимски рад подразумева отворену размену информација и података, као и помоћ другим члановима тима када је потребно.

### **Прихватање повратних информација**

- Отвореност за конструктивну критику - запослени треба да покажу спремност да приме конструктивне повратне информације. Позитиван однос према критици подразумева и спремност на самопобољшање и учење из искуства.
- Прихватање препорука - учење од менаџера и колега, као и примена добрих пракси и савета који се дају, помаже у професионалном развоју и побољшању квалитета рада.

### **Поштовање времена и ресурса**

- Ефикасно управљање временом - добро управљање временом подразумева планско организовање рада, издвајање приоритетних задатака и избегавање одлагања важних активности. Запослени који ефектно управљају временом доприносе продуктивности целог тима.
- Економично коришћење ресурса - поред времена, запослени су одговорни и за рационално коришћење ресурса (као што су материјали, опрема и енергија), чиме се смањују трошкови и позитивно утиче на еколошке стандарде.

## Култура поштовања и интегритет

- Појединачна одговорност и честитост - запослени треба да покажу висок ниво интегритета, одржавајући поштовање према свима и одговарајући на начин који је у складу са вредностима и моралним принципима организације.
- Избегавање неприкладних поступака - свака врста преваре, лажи, или неетичког понашања, као што су корупција или злоупотреба позиције није прихватљива и може довести до дисциплинских мера или отказа.

## Пословни изглед

Изглед на радном месту има велики утицај на први утисак који остављамо. У оквиру пословног бонтона, изглед подразумева:

- одећу и хигијену: одећа треба да буде професионална, у складу са занимањем које се обавља. Најприкладнији је класичан тип одевања (костими и одела). У свакодневном пословном окружењу треба водити рачуна о кроју и боји одеће, врсти и избору материјала, обући, ташнама, краватама, украсима, као и хигијени,
- чистоћу и уредност: чист и уредан изглед одражава дисциплину и поштовање према себи и другима. Ово се односи на личну хигијену, као и на чистоћу радног простора,
- додатне елементе: лични накит, фризура и изглед треба да буду складни и не превише упадљиви, јер циљ није да одвлаче пажњу од професионалног изгледа.

## Дигитални бонтон

Дигитални бонтон подразумева правила која се односе на комуникацију путем електронских канала, као што су имејлови, социјални медији, текстуалне поруке, или видео позиви. Он се користи у свакодневном пословном животу, посебно с напредовањем технологије и рада на даљину.

## Имејл - комуникација

Имејл порука се састоји из следећих елемената:

- тема (субјект): кратак, одговарајући наслов који указује на сврху имејла (е-поште),
- почетак имејла: започиње поздравом и директним обраћањем - обраћате се примаоцу с поштовањем,
- текст имејла: главни садржај је структуриран логички, користи се формални језик,
- завршетак имејла: завршна реч је љубазна и позива на конкретну акцију или одговор,
- потпис - ваш потпис, који обично укључује ваше пуно име и често вашу професионалну титулу или контакт информације.

Елементи имејла су исти и у формалној и у неформалној поруци. Професионални тон поруке се постиже коришћењем формалног језика, тј. придржавањем професионалних стандарда при обраћању.

Савети за добар имејл:

- јасне и кратке поруке: имејлови треба да буду јасни, кратки и професионални. Избегавајте дугачке и неразговорне поруке,

- тон и љубазност: користите љубазан тон и избегавајте коришћење великог слова, јер то може бити схваћено као викање,
- предмет: јасно наведите предмет имејла како би прималац знао о чему се ради од самог почетка.

### Етичко понашање на радном месту

Етичко понашање на радном месту има кључну улогу у одржавању успешног пословања и изградњи поверења са клијентима, запосленима и друштвом у целини. То су морална начела и вредности која се очекују од свих запослених. Односе се на интегритет, одговорност, поузданост и поштење према колегама и пословним партнерима.

- интегритет: свој посао обављамо поштено, одговорно и са дужном пажњом; поступамо у складу са законима и прописима Републике Србије и информације обелодањујемо само кад се то захтева законом; не учествујемо свесно у незаконитим активностима или радњама, које нарушавају углед организације; поштујемо и дајемо допринос законитим и етичким циљевима организације,
- одговорност: одговорни смо за наша дела. Признајемо грешке и брзо их исправљамо,
- поузданост: испуњавамо обећања, поштујемо рокове и пословне обавезе,
- поштење: поштени смо. Оно што кажемо је увек тачно и транспарентно. Отворени смо у међусобној комуникацији и комуникацији са другима,
- поштовање: према свима се односимо са поштовањем. Ценимо допринос других и уважавамо различита мишљења. Поштујемо приватност свих запослених,
- заштита информација: придржавамо се закона и прописаних процедура. Чувамо пословне податке и и пословне тајне.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Наведите правила понашања на која се односи пословни бонтон.
2. Наведите облике тимске сарадње и објасните у коју групу спада пројектни тим.
3. Објасните разлике између формалног и неформалног изгледа у пословном окружењу. Како би требало да изгледате на важном пословном састанку?
4. Наведите три савета за слање доброг имејла.
5. Објасните важност етичког понашања за пословни успех организације.
6. Објасните морално начело интегритета.
7. На састанку са важним клијентом, током видео позива, учавате да се ваш колега непримерено понаша (користи неформалан језик и често прекида друге учеснике). Како бисте реаговали у овој ситуацији и на који начин бисте избегли нешто слично на будућим видео конференцијама?

### Додатни ресурси

„Business Etiquette: 101 Ways to Conduct Business with Charm and Savvy”, Lillian H. Chaney, Jeanette S. Martin

„The Etiquette Advantage in Business: Personal Skills for Professional Success”, Peter Post

„Modern Etiquette for a Better Life”, Dorothy L. Foster

**Кључни појмови:** пословни бонтон, пунктуалност, професионализам, поузданост и одговорност комуникацијске вештине, тимски рад и сарадња, пословни изглед, дигитални бонтон, етичко понашање.

## 1.6. КОМУНИКАЦИЈА СА КЛИЈЕНТИМА

Комуникација са клијентима је један од кључних елемената сваког пословања, јер она директно утиче на задовољство купаца, изградњу бренда и дугорочну лојалност. У савременом пословном окружењу, комуникација се све више одвија путем дигиталних канала, али и традиционалне методе остају важне.

### Комуникација путем сајта

У модерном дигиталном добу, сајтови и веб-платформе постали су основни канали за размену информација у организацијама. Пословни секретар, као важан члан администрације, има кључну улогу у комуникацији преко корпоративног сајта.

Сајт не служи само као информативни алат већ је и средство за интеракцију са клијентима, привлачење нових корисника и побољшање корисничког искуства. То је визит карта сваке организације.

У пословном окружењу сајт компаније или организације представља званичну платформу за комуникацију са свим заинтересованим странама – од клијената, партнера и инвеститора до запослених и других заинтересованих. Он служи као витална тачка за пружање информација, оглашавање услуга, као и као алат за унутрашњу комуникацију.

Предности комуникације преко сајта:

- брзина: информације се могу брзо и ефикасно поделити са великим бројем људи,
- приступачност: сајт је доступан свих 24 сата, 7 дана у недељи, што омогућава лаку размену информација у било које време,
- јасност и тачност: комуникација путем сајта може бити веома структурирана, што доприноси већој прегледности и јасноћи порука.

Пословни секретар игра кључну улогу у осигуравању да сајт буде правилно одржаван и ажуриран, као и да сви садржаји, који се објављују, буду усаглашени са политиком организације и стратегијом комуникације.

Основни задаци пословног секретара у комуникацији преко сајта су:

- управљање садржајем на сајту: у сарадњи са различитим секторима, пословни секретар припрема и поставља садржај на сајт, укључујући корпоративне новости, обавештења, документа и сл.
- координација унутрашње комуникације: пословни секретар осигурава да сајт буде коришћен као средство за унутрашњу комуникацију, као што су интерни огласи, упутства и ресурси за запослене,
- подршка спољној комуникацији: за све спољне комуникације, као што су објаве за јавност, инвестиције или захтеви за сарадњу, пословни секретар има одговорност да обезбеди тачне и правовремене информације на сајту,
- управљање контактима: пословни секретар може бити та особа која посредује у контактима са клијентима, партнерима или медијима путем контакт облика на сајту.

Комуникација путем сајта може бити подељена у неколико главних области:

- информације о компанији: овде се представљају основне информације о компанији, њеној историји, мисији, визији, тимовима и другим важним подацима,
- каријере и запошљавање: сајт је важан канал за објављивање огласа за радна места, као и за подношење апликација, што олакшава процес запошљавања,
- новости и обавештења: пословни секретар објављује актуелне вести, као што су корпоративни догађаји, резултати истраживања, нови пројекти, промоције или награде,
- контакт и подршка: секретар може управљати одељком за контакт са клијентима и партнерима, као и обезбедити подршку путем FAQ секције или путем директног контакта (форма за контакт).

Иако сајт као канал комуникације има бројне предности, постоје и препреке које пословни секретар мора узети у обзир:

- технолошке баријере: немају сви запослени или клијенти приступ интернету или не познају најбоље начине за коришћење сајта,
- одржавање тачности информација: потребно је осигурати да све информације које се постављају буду тачне, ажуриране и усаглашене са процедурама организације,
- безбедност и приватност: за организације које рукују осетљивим подацима, безбедност сајта и информација на њему представља важан аспект. Пословни секретар мора сарађивати са ИТ сектором на имплементацији сигурносних мера.

Да би комуникација преко сајта била ефикасна, треба усвојити примере добре праксе:

- редовно ажурирање садржаја: пословни секретар треба да поставља нове актуелне и релевантне информације на сајт, тј. да буде редовно ажуриран о новим производима, услугама или информацијама о организацији,
- јасна и једноставна навигација: важан аспект сајта је да буде лак за навигацију како би корисници лако нашли информације које су им потребне,
- интерактивност: постављањем формулара за контакт, анкета или других интерактивних елемената побољшава се корисничко искуство и подстиче активнија комуникација,
- оптимизација за мобилне уређаје: сајт треба да буде прилагођен за мобилне телефоне и таблете како би се осигурала лакша доступност за кориснике, јер све више људи приступа интернету путем ових уређаја.

### **Улога сајта у стратегији комуникације**

Сајт је први контакт за многе клијенте, па је важно да буде професионалан, пријатан и лако доступан. На сајту треба да буде интегрисан садржај који привлачи клијенте, као што су:

- презентација производа/услуга,
- информације о компанији,
- контакт информације,
- препоруке и рецензије клијената,
- често постављана питања.

## Дигитални маркетинг и комуникација са клијентима

Дигитални маркетинг је изузетно важан за успех било којег пословања јер помаже да се досегну циљне групе, повећава препознатљивост производа и остваре бољи пословни резултати.

Под дигиталним маркетингом подразумевамо све маркетиншке активности које користе интернет или електронске уређаје. Ово укључује оптимизацију за претраживаче (SEO), маркетинг путем друштвених мрежа, садржајни маркетинг, имејл маркетинг, плаћено оглашавање (PPC), и још много тога. Свака од ових тактика може играти кључну улогу у маркетиншкој стратегији, а комбиновање више приступа може донети најбоље резултате.

Да бисте започели са дигиталним маркетингом, важно је имати јасну стратегију и циљеве. Шта желимо постићи дигиталним маркетингом? Да ли је то повећање продаје, повећање свести о производу, или нешто треће? Треба истражити крајње кориснике и изабрати канале који ће најбоље помоћи да то досегнете.

Континуирано се анализирају резултати кампања и прилагођавају како би се постигли најбољи могући резултати. Дигитални маркетинг је динамично поље које захтева стално учење и прилагођавање, а труд који се уложи, доноси значајне пословне успехе.

Предности дигиталног маркетинга су:

- широк досег: захваљујући интернету, допире се до крајњег потрошача, без обзира где се налази,
- циљање правих клијената: коришћењем алата за анализу и праћење прецизно се одређују демографске групе заинтересоване за производ или услугу организације која се рекламира,
- мерљиви резултати: дигитални маркетинг омогућава лако праћење и анализу резултата, што помаже брзом прилагођавању стратегије и побољшању ефикасности,
- повољније од традиционалног маркетинга: дигиталне кампање су често повољније од традиционалних метода оглашавања, а истовремено пружају већи повраћај улагања,
- повећање ангажованости: путем друштвених мрежа и других дигиталних канала, активно се комуницира са клијентима, што повећава њихову лојалност и ангажованост.

Кључни елементи дигиталног маркетинга су:

- SEO (Search Engine Optimization - оптимизација за претраживаче): оптимизација сајта како би се боље рангирао на претраживачима, као што су Google и Bing. Бољи ранг значи више посета, што може довести до већег броја конверзија,
- садржајни маркетинг: креирање релевантног и вредног садржаја који привлачи и ангажује вашу циљну публику. Ово може укључивати блог постове, видео записе, инфографике, и више,
- друштвене мреже: активност на платформама, као што су Facebook, Инстаграм, LinkedIn и X мрежа (Twitter), LinkedIn који се користе за промоцију производа, одговоре на питања и решавање проблема помаже у изградњи брэнда и интеракцији са корисницима,
- e-mail маркетинг: директна комуникација са потенцијалним и постојећим клијентима путем имејла може бити веома ефективна за промоције, обавештења и изградњу односа,

- плаћени огласи (PPC): оглашавање путем платформи као што су Google Ads, Facebook Ads омогућава вам да брзо досегните циљну публику.

### **Важност контент маркетинга**

Контент маркетинг је стратешки маркетиншки приступ који за циљ има да привуче, ангажује и задржи јасно дефинисану публику креирајући квалитетан, релевантан и конзистентан садржај. Овај приступ код публике успоставља стручност бренда, креира свест о бренду и држи ваш бренд на уму када заправо дође време да купе оно што ви имате да понудите (производи или услуге).

Ово практично значи одржавање трајног односа са циљном публиком кроз пласирање садржаја који за ту публику има реалну вредност, насупрот традиционалном маркетингу код кога све понуђене информације имају искључиво продајну сврху.

Под традиционалним маркетингом подразумевамо маркетиншку праксу при којој се кроз рекламу купац директно упознаје са производом и позива на акцију (куповину). Код контент маркетинга, фокус се са производа помера на купца до те мере да производ у првим стадијумима рекламирања може бити у потпуности изостављен.

Привлачење и задржавање пажње циљне публике врши се преко:

- блогова и чланака: писани садржај који информише и образује клијенте,
- видеа и инфографике: анимације, видеа или графике које визуелно представљају производе и услуге,
- електронских билтена: редовне информације које се шаљу имејлом за обавештавање о новим производима, понудама и акцијама.

### **Попуњавање база података**

Компаније често користе базе података за праћење информација о својим клијентима, као што су контакт подаци, историја куповине и други релевантни подаци. Ефикасно попуњавање и управљање базама података омогућава компанији да:

- персонализује комуникацију: пружање релевантних информација клијентима на основу њихових интересовања и претходних интеракција,
- анализира трендове: помоћу података, компаније могу анализирати понашање клијената и доносити боље пословне одлуке,
- управља контактима: лакше пратити комуникацију и контакт са клијентима у свим фазама пословног циклуса,
- припрема и ажурирање материјала за сајт,
- редовно ажурирање сајта је неопходно за одржавање интереса клијената и побољшање корисничког искуства.

Ово укључује:

- ажурирање информација: освежавање садржаја са новим производима, услугама и понудама,
- СЕО оптимизација (Search Engine Optimization): промене које осигуравају да сајт остане у врху резултата претраге и буде видљив потенцијалним клијентима,
- фиксни технички проблеми: исправка било каквих техничких грешака или неуспеха у функцији сајта (нпр. нерадни линкови или лоша брзина читавања).

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните важност дигиталног маркетинга у побољшању комуникације са клијентима.
2. Наведите најважније елементе које треба укључити на пословни сајт како би био ефикасан у комуникацији са клијентима.
3. Објасните важност управљања базама података за комуникацију са клијентима и њену помоћ у персонализацији маркетиншке стратегије.
4. Објасните важност оптимизације сајта за мобилне уређаје.
5. Вашој компанији је потребно да редовно ажурира сајт с новим производима и промоцијама. Како бисте организовали рад на сајту? Како би то утицало на повећање посећености и побољшало комуникацију са клијентима?

### Додатни ресурси

Moz Blog - <https://moz.com/blog>

MailChimp - <https://mailchimp.com>

Google Digital Garage: <https://learndigital.withgoogle.com/digitalgarage>

**Кључни појмови:** комуникација са клијентима, сајт, дигитални маркетинг, SEO (оптимизација за претраживаче), контент маркетинг, базе података, ажурирање сајта.

## 2. ВОЂЕЊЕ ПОСЛОВНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ

### 2.1. УВОД У ТЕМУ

Вођење пословне документације представља један од основних задатака унутар сваке организације. Добро организована документација није само основа за свакодневно функционисање већ и гаранција правне усаглашености, ефикасности и транспарентности пословања. Пословни секретар има кључну улогу у овом процесу, као лице које осигурава да сва документа буду правилно креирана, архивирана и доступна у складу са важећим прописима и организационим потребама.

Поред значаја који има за свакодневне активности, вођење документације има и шире импликације у погледу корпоративног управљања, одговорности према партнерима, као и закона који регулишу функционисање организација. Квалитетно управљање документима, такође, представља предуслов за ефективну размену информација, брзо доношење одлука и оптимизацију рада унутар тима или целокупне компаније.

У оквиру овог поглавља биће разматрани принципи и најбоље праксе у вођењу документације које пословни секретар треба да примењује како би осигурао да се сва документа чувају и користе на адекватан начин. Ово обухвата правилну организацију, архивирање, класификацију и обезбеђивање приступа различитим типовима докумената, као и усаглашеност са прописима који регулишу овај процес.

### 2.2. ЗАКОНОДАВНА РЕГУЛАТИВА

**Законодавна регулатива** у пословној документацији обухвата све законе, прописе и стандарде који регулишу начин на који се води, архивира и чува пословна документација унутар организације. Пословни секретар треба да разуме и примењује

законске прописе како би осигурао усклађеност са важећим законима и правилницима, али и како би ефикасно управљао пословним документима и извештајима.

### **Закон о привредним друштвима**

Овај Закон је кључни правни акт који регулише оснивање, функционисање, права и обавезе привредних друштава у Републици Србији. Овај закон има за циљ да омогући правни оквир за оснивање, управљање и регулисање различитих врста привредних друштава (акционарска друштва, друштва са ограниченом одговорношћу (ДОО), командитна друштва и др.)

Кључни аспекти Закона о привредним друштвима укључују:

- оснивање и регистрација привредних друштава - Закон прописује процедуру оснивања привредних друштава, као и њихову регистрацију у Агенцији за привредне регистре. Он такође дефинише минимални капитал који је потребан за различите врсте друштава,
- структура и органи управљања - Закон прописује структуру органа у управљању привредним друштвом, као што су управни одбор, директор, скупштина акционара или чланова, као и њихове надлежности и обавезе,
- правила о власништву и капиталу - уређује права и обавезе власника капитала, као и правила о преносу власничких удела, акција и других облика капитала,
- финансијско извештавање - привредна друштва су у обавези да воде рачуноводство, припремају финансијске извештаје и подносе их надлежним органима у складу са важећим законодавством,
- реорганизација и ликвидација – Закон, такође, прописује правила за реорганизацију привредних друштава, укључујући спајање, поделе и трансформације, као и поступак ликвидације друштва,
- одговорност и заштита права чланова и акционара - Закон регулише права акционара, чланова и других заинтересованих страна у вези са одговорностима и правима у привредним друштвима, такође осигурава механизме за заштиту интереса свих учесника у пословању.

### **Закон о заштити података о личности**

У ери дигитализације, заштита личних података је постала кључна тема за све организације. Закон о заштити података о личности регулише на који начин се подаци о запосленима и клијентима могу користити, коме се могу прослеђивати и како се чувају. Сви подаци који се прикупљају од запослених (као што су лични подаци, бројеви телефона, адресе, подаци о радним односима) морају бити заштићени. Пословни секретар треба да прати све законске обавезе у вези са прикупљањем, обрадом и заштитом тих података.

### **Закон о електронском пословању и еФактура**

Закон о електронском пословању омогућава примену нових технологија у пословању, са посебним акцентом на употребу електронских фактура, електронских потписа и других облика еДокументације. Електронско пословање постаје обавезно за све субјекте који се баве трговином или пружањем услуга.

Од 2022. године, у Републици Србији је постала обавезна примена система еФактура за све обвезнике ПДВ-а. Пословни секретар мора пратити све фактуре у електронској форми и обезбедити да се пошаљу и приме електронски, кроз званичан систем. Такође, мора бити сигуран да је архивирање тих фактура у складу са законским нормама (неопходно је да се чувају најмање 10 година).

## Закон о јавним набавкама

Јавне набавке су посебно регулисане законом како би се обезбедила транспарентност, конкурентност и једнакост у процесу набавке роба, услуга и радова за потребе јавног сектора. Пословни секретар мора познавати све фазе поступка јавне набавке, од објављивања јавног позива, припреме документације, до уговарања и архивирања свих релевантних докумената. Такође, треба да обезбеди да сви документи који се односе на јавне набавке буду правилно сачувани и доступни на увид надлежним органима.

## Закон о пореској администрацији

Пореска регулатива обухвата све аспекте везане за извештавање, плаћање пореза и пореске пријаве. Пословни секретар редовно подноси пореске пријаве (ПДВ, порез на добит) и има одговорност за правилно вођење пореске документације и извештавање према Пореској управи. Такође, мора пратити рокове за подношење извештаја и пријава. Порески закони налажу да сви порески извештаји, фактуре, изводи из банке и друга документација мора бити архивирана и чувана најмање 5 година.

## Закон о рачуноводству

Пословни секретар је одговоран за припрему и предају периодичних извештаја (нпр. биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаним токовима) и да обезбедити да сви извештаји буду усклађени са законским прописима. Такође је одговоран и за чување рачуноводствених докумената.

Разумевање законске регулативе у пословној документацији кључно је за ефикасно и законито пословање било које организације. Пословни секретар мора бити упознат са законима који регулишу сваки сегмент пословања, од оснивања привредних друштава, преко заштите података, па до електронског пословања, јавних набавки и пореских обавеза. С обзиром на брз развој технологије и често мењање законодавних оквира, пословни секретар треба да буде у току са новим прописима и да осигура да организација послује у складу са важећим законима.

## Питања за теоријску проверу знања

Размислите о следећим ситуацијама и одговорите на питања:

1. Привредно друштво „Делта” д.о.о. редовно послује са великим бројем клијената и добављача, а у последње време је почела да користи еФактуре у свом пословању. Током припреме финансијског извештаја, пословни секретар открива да неки од клијената нису послали еФактуре на време, а да су сви подаци о трансакцијама исправно евидентирани у систему. Такође, фирма планира учешће у јавној набавци и мора поднети извештај о усаглашености са законима о заштити података о личности.

Како бисте као пословни секретар поступили у овој ситуацији? Које законске обавезе морате испунити у вези са еФактурама, заштитом података и учешћем у јавној набавци? Које мере треба да предузмете како бисте осигурали усаглашеност фирме са законима и минимизирали ризике од санкција?

2. Привредно друштво „ИноПро” д.о.о. је обвезник ПДВ-а и недавно је почела са употребом система за издавање еФактура. Пословни секретар је одговоран за вођење евиденције еФактура и њихово архивирање. Као пословни секретар, како бисте организовали имплементацију еФактура, обезбедили законитост поступка

и осигурали да сви запослени у администрацији разумеју процес? Које техничке и законске мере бисте предузели како би привредно друштво било у складу са Законом о еПословању и Законом о заштити података о личности? Које потенцијалне последице могу настати ако се поступак не имплементира исправно?

3. Шта бисте урадили ако би дошло до несреће у којој су оштећени подаци о клијентима или запосленима, а фирма није правилно чувала те податке?

### Додатни ресурси

Правно информациони систем - <https://pravno-informacioni-sistem.rs/>  
 Народна скупштина Републике Србије - <http://www.parlament.rs>  
 Закон о електронском пословању и е-фактурама –  
<https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-elektronskom-fakturisanju.html>  
 Пореска управа - <https://www.purs.gov.rs/>  
 Портал јавних набавки - <https://jnportal.ujn.gov.rs/>

**Кључни појмови:** Закон о архивској грађи и архивама, Закон о заштити података о личности, прописи и стандарди, стандардизација пословних процеса, прописани периоди чувања докумената, заштита личних података, пореска регулатива, противпожарна и безбедносна регулатива

## 2.3. ЕВИДЕНЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

Правилно вођење евиденције запослених је од пресудне важности за сваку организацију. Пословни секретар има кључну улогу у осигурању да ова евиденција буде тачна и ажурирана у складу са законом. Дигитализација ових процеса додатно олакшава управљање, али и повећава одговорност у погледу заштите података. Свака неправилност у евиденцији може довести до озбиљних правних и финансијских последица, због чега је пажљиво и савесно управљање овим подацима кључно за успех сваке компаније.

Евиденција запослених обухвата следеће податке:

- лични подаци: име, презиме, ЈМБГ, адреса, контакт телефон и е-пошту,
- подаци о радном односу: датум почетка радног односа, радно место, врста радног односа (на неодређено или одређено) и обавезе запосленог,
- зарада и накнаде: податке о висини зараде, накнадама и свим другим исплатама,
- радно време - бележење радних часова, прековременог рада и одсуства,
- образовање и квалификације - запослени који су завршили различите школе или обуке и које стручне квалификације поседују,
- здравље и безбедност на раду - укључује податке о здравственом стању и безбедности на раду, као и било каква одсуства због болести или повреда.

### Обавезе послодавца у погледу евиденције

- регистрација запослених - послодавац је обавезан да сваког новог запосленог пријави у регистар запослених и на социјалне фондове (пензионо и здравствено осигурање) у року од три дана од ступања запосленог у радни однос,

- пријава зараде - евидентирање и пријављивање зараде запослених мора бити тачно, како би се избегао ризик од прекршаја и казни,
- обавезе у погледу одсуства - одсуства запослених (боловање, одмор, породилско) морају бити пажљиво евидентирана, јер погрешно или неосновано евидентирање може довести до проблема са осигурањем и зарадама.

### **Ризици и последице неправилне евиденције**

- неусаглашеност са законом - ако се евиденција не води у складу са прописима, предузеће може бити изложено санкцијама. Казне могу бити финансијске, али и правне, ако се прекрше основна права запослених,
- кривичне санкције за злоупотребу података - неправилно чување или злоупотреба личних података запослених може довести до озбиљних правних последица по фирму,
- обавезе за порез и доприносе - погрешно евидентирање зараде може довести до неплаћања пореза и доприноса, што повлачи казне и друге последице.

### **Технологија и дигитализација евиденције запослених**

У данашњем дигиталном добу, све више предузећа користи софтверске алате и системе за управљање људским ресурсима који аутоматизују евиденцију запослених. Ови системи омогућавају:

- ефикасно управљање подацима: електронски системи чувају све податке на једном месту, што олакшава брзо прегледање и ажурирање информација,
- Real-time праћење: уз помоћ система за управљање радним временом и одсуствима, могуће је у сваком тренутку знати стање радних сати и одсуства запослених,
- безбедност података: користећи дигиталне системе, подаци о запосленима су заштићени од физичких оштећења и злоупотреба, уз могућност постављања безбедносних мера, као што су кодирање и приступни лимити.

Међутим, у неким случајевима, посебно у мањим фирмама које не користе дигиталне системе или не спроводе потпуну дигитализацију процеса и даље може бити потребно ручно попуњавање образаца (на пример: попуњавање М4 обрасца, евиденционог картона запослених, пријаве запосленог (образак ссо), обрасца за радно време, пријаве одсуства - боловање, годишњи одмор, породилско, обрасца за исплату накнада, пријаве пореза на доходак, радних уговора итд.)

### **Питања за теоријску проверу знања**

Размислите о следећој ситуацији и одговорите на следећа питања: У привредном друштву „ТехноАрт” запослени често одсуствују са посла због болести. Пословни секретар мора да евидентира сва одсуства. Међутим, запослени понекад не пријављују своје одсуство благовремено.

Као пословни секретар, како бисте поступили да решите овај проблем у складу са законом? Са којим последицама се суочава привредно друштво, а са којим пословни секретар?

### **Додатни ресурси**

Портал за електронске услуге - [www.euprava.gov.rs](http://www.euprava.gov.rs) – платформа која омогућава пријаву запослених и праћење других административних процеса.

**Кључни појмови:** лични подаци, радни статус, период чувања евиденције, технике попуњавања обрасца, кадровска документација, здравствено осигурање, платни фонд, обавезе послодавца.

## 2.4. ФИНАНСИЈСКА И РОБНА ДОКУМЕНТАЦИЈА

Финансијска и робна документација су два основна стуба сваког пословног процеса који се тиче евидентирања и праћења финансијских и робних трансакција у привредном друштву. Добро вођена документација осигурава не само усаглашеност са законом већ и ефикасно пословање, контролу и транспарентност у финансијским и материјалним трансакцијама.

### Финансијска документација

Финансијска документација обухвата све записе који се односе на новчане трансакције у предузећу. Она представља основу за рачуноводствене и пореске извештаје, али и основ за доношење пословних одлука и спречавање превара.

Кључни документи у финансијској документацији:

- фактуре (или рачуни): представљају доказ о продаји робе или пруженој услузи. Треба да садрже податке о издавачу, примаоцу, износ и рок плаћања, као и порезе (ако је примењиво),
- изводи са рачуна: они садрже све трансакције које су се десиле на рачуну компаније у одређеном периоду. Ови документи се користе за праћење трошкова, прихода и стања на рачуну,
- платне листе: представљају евиденцију о исплатама зарада запосленима и одбцима за порезе, доприносе и друге трошкове,
- ревизорски извештаји: ревизори анализирају финансијску документацију и дају извештај о тачности и законитости пословних активности,
- пријаве пореза: пореске пријаве су обавезне за сваку компанију. Порез на додату вредност (ПДВ), порез на доходак, порез на добит и друге пријаве морају бити поднете у складу са законским роковима,
- извештаји о приходу и расходу: бележе све приходе и трошкове организације у одређеном периоду и користе се за анализу финансијског стања,
- рачуноводствене књиге: документи који садрже финансијске трансакције организације, као што су дневници, главне књиге и књиге плаћања,
- потврде о извршеној исплати: документи који доказују да је исплата обављена, као што су потврде о уплати пореза или рачуна,
- банкарске гаранције: обезбеђују исплату у случају да страна која је дала гаранцију не испуни своје обавезе,
- кредити и позајмице: уговори и документи који се односе на издавање кредита или позајмица.

Робна документација се односи на евидентирање кретања робе у складиштима, као и свих аката који су повезани са продајом, куповином и трансфером робе. Прецизно праћење робних докумената је од суштинског значаја за одржавање контроле над залихама и спречавање губитака.

Кључни документи у робној документацији:

- робни листови: ови документи се користе када се роба продаје или шаље из складишта. Ови листови садрже информације као што су: опис робе, количина, цена, прималац и друге детаље,
- пријем робе: ово је документ који се користи када роба стигне у складиште. Он садржи све важне податке о роби, као што су: количина, врста робе, датум пријема и рачун од добављача,
- инвентарни листови: ови листови се користе за евидентирање стања робе у складиштима и често се користе приликом инвентаризације. Ово је кључни документ за проверу и контролу физичког стања залиха,
- евиденција о штети или несташицама: овај документ служи као доказ у случају губитка или оштећења робе у складишту. Обухвата све информације о штети или несташицама,
- фактуре за превоз: документи који бележе трошкове и уговоре који се односе на превоз робе,
- уговори о куповини и продаји: правни документи који дефинишу услове трансакције, као што су цена робе, рокови испоруке и други услови,
- декларације о пореклу робе: документи који доказују порекло робе и користе се за царинске и увозне процедуре,
- извештаји о квалитету: документи који потврђују да роба испуњава стандарде квалитета,
- наредбе за испоруку: упутства добављачима или складиштима о томе које количине робе треба доставити и када.

### **Веза између финансијске и робне документације**

Финансијска и робна документација су уско повезане. На пример, робни листови који документују испоруку робе морају бити усклађени са фактурама како би се осигурала тачност у финансијским извештајима. Неправилности у једном делу документације (нпр. роба није евидентирана или фактура није издата) могу довести до погрешног приказивања финансијског стања компаније, као и до кршења пореских прописа.

### **Значај интеграције финансијске и робне документације**

Интеграција финансијске и робне документације је од пресудне важности за одржавање прецизности у евиденцији и спречавање неправилности. Компаније које ефикасно интегришу ове две врсте документације могу уштедети време, побољшати контролу над залихама и побољшати квалитет извештаја. За ову интеграцију најчешће се користе софтверски системи који омогућавају аутоматско преношење података из робне документације у финансијске извештаје. На пример, робни листови који садрже информације о продаји робе треба да се аутоматски повежу са издатим фактурама, чиме се обезбеђује да се приходи и трошкови исправно евидентирају у рачуноводственим извештајима.

Такође, интеграција помаже у оптимизацији ликвидности привредног друштва. На пример, ако се праћење робе и плаћања не усаглашавају, може доћи до кашњења у плаћањима добављачима или некоректне евиденције прихода, што може довести до финансијских потешкоћа. Прецизно праћење обе документације помаже да се избегну непредвиђене ситуације и да ће привредно друштво остати у стабилном финансијском стању.

### **Утицај на пореске обавезе и ревизију**

Правилно вођење финансијске и робне документације, такође, има директан утицај на пореске обавезе привредног друштва. Пореске власти пажљиво испитују

документацију као доказ о стварним трансакцијама које су обављене у току године, као и на основу којих су одређени порези и доприноси. Ако се неусаглашеност у робној и финансијској документацији неправовремено открије и исправи, може доћи до неправилних или непотпуних пореских пријава, што може довести до санкција, укључујући новчане казне и обавезу доплате пореза.

Такође, ревизори који врше периодичне контроле документације често се ослањају на потпуну и тачну евиденцију робе и финансијских трансакција као основу за процену финансијског стања предузећа. Ревизија потврђује усаглашеност са законом и открива било какве пропусте или неусаглашености које могу довести до кршења финансијских или пореских прописа.

### **Изазови и решења у управљању документацијом**

Поред основних изазова у управљању документацијом, као што су физичко складиштење и заштита података, савремени изазови укључују и потребу за дигитализацијом свих докумената. Дигитализација и аутоматизација процеса евидентирања финансијских и робних трансакција има велики потенцијал за побољшање ефикасности и смањење људских грешака. Применом електронског управљања документима, као и софтверских алата за управљање складиштима и финансијама, организације могу лакше пратити све важне информације у реалном времену, а истовремено смањити ризик од фалсификовања или губитка докумената.

### **Примери из праксе**

1. Привредно друштво које се бави продајом робе на велико може имати изазов у праћењу робних и финансијских докумената. Ако некој продавници достави робу, али одговорно лице не изда робни лист или га не укључи у систем, а фактура не буде издата, овај пропуст може довести до различитих проблема. Прво, одсуство робног листа ће отежати праћење залиха, што може довести до несташице робе или прекомерних залиха. Друго, непријављени приход може довести до неправилне пореске пријаве и потенцијалних пореских санкција. У овом случају, када се роба врати у систем и исправи документација, компанија мора пажљиво извршити исправке како би се осигурала тачност финансијских извештаја и избегле последице.
2. Да бисмо објаснили значај финансијске и робне документације, узмимо пример малопродајног привредног друштва које продаје рачунаре:
  - пример робне документације: продавница рачунара прима нову серију рачунара. За сваку испоруку издата су два документа: робни лист за примљену робу и фактура од добављача. У складишту се прави евиденција о примљеним рачунарима са подацима о количинама и серијским бројевима,
  - пример финансијске документације: када се рачунари продају клијенту, издаје се фактура која укључује цену, порез на додату вредност (ПДВ) и рок плаћања. Зараде су примљене и уносе се у банковни извод и рачуноводствену евиденцију,
  - инвентаризација: на крају године, у оквиру инвентаризације, компанија проверава стварне залихе и упоређује их са евиденцијом из робних листова. Према томе, укрштају се подаци о количини робе која је примљена, продата и која је остала у складиштима.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Привредно друштво „Скај” продаје рачунарску опрему. Током месеца, компанија је примила две испоруке робе од различитих добављача, а такође је и продала робу својим купцима. На основу наведених информација, одговорите на следећа питања:
  - Наведите документе потребне за евидентирање горе наведених активности? (припрема за продају, пријем робе и продаја робе),
  - Наведите обавезне елементе фактуре које се издају купцима при продаји робе и обавезне елементе пријемних листова када роба стигне од добављача,
  - Како ће се ова документација одразити на финансијске извештаје привредног друштва? Објасните везу између робне и финансијске документације у овом случају,
  - Привредно друштво је примило робу од добављача, али је при пријему утврђено да неки делови робе недостају. Наведите коју документацију у датом случају треба попунити / изградити.
2. Привредно друштво „Делта” прима робу од свог добављача, али у тренутку пријема примећују да су неки производи оштећени током транспорта. Описан је процес пријема робе и издавања пријемног листа, али накнадно је утврђено да је количина робе мања него што је фактурисано.
  - Какве мере треба предузети у овом случају?
  - Која документа је потребно попунити да би се исправиле овакве неправилности у робној документацији?
  - Шта ће бити последице ако се овакве неправилности не исправе благовремено, како са становишта финансијске, тако и са становишта законске регулативе?

**Кључни појмови:** фактуре, рачуноводствени извештаји, књиговодствена документа, платне листе, системи за евиденцију, трошкови, порези, роба у промету, реквизици, примена стандарда у финансијама.

## 2.5. ЈАВНЕ НАБАВКЕ

Јавне набавке представљају процес који подразумева набавку робе, услуга или радова од стране јавних предузећа, органа и других субјеката који користе јавна средства. Овај процес је уређен законодавним оквиром с циљем да се осигура транспарентност, ефикасност и правичност у трошењу јавних средстава. Пословни секретар у оквиру свог рада треба да буде упознат са основним принципима и процедурама које регулишу јавне набавке.

### Основни принципи јавних набавки

- транспарентност - процес набавке мора бити јаван и доступан свим заинтересованим странама, како би се обезбедила равноправност и фер конкуренција,
- конкуренција - поступак јавних набавки мора омогућити учешће што већем броју понуђача,
- ефикасност и економичност - средства јавног сектора морају се утрошити на најбољи начин, с обзиром на квалитет робе и услуга који се набављају, као и цену,

- правичност - поступак треба да буде праведан и не сме да фаворизује једног понуђача на штету других,
- одговорност - свако одговорно лице у процесу јавне набавке мора бити одговорно за поступке у складу са законом.

У Републици Србији је законски оквир за јавне набавке *Закон о јавним набавкама*, који прописује правила и процедуре за набавку робе, радова и услуга од стране јавних и других јавних субјеката који користе јавна средства. Закон се односи на све јавне институције и предузећа која су у већинском власништву државе.

Закон прописује различите поступке у зависности од врсте и вредности набавке:

- отворени поступак: један од најчешћих поступака где сваки понуђач може учествовати у поступку. Понуде се отварају јавно,
- поступак са преговарањем: користи се када не може да се утврди јасно тражење услова или када је потребно преговарање о условима,
- поступак са ограниченим конкурсом: доступан је за понуђаче који су раније квалификовани на основу одређених критеријума.

## Процес јавних набавки

Процес јавних набавки може се поделити на неколико кључних фаза:

- планирање набавке - у овој фази утврђује се који су то производи, радови или услуге које јавни сектор планира да набави, на основу потреба и буџета. Планирање је основа за сваку наредну фазу,
- објављивање позива за набавку - јавна објава позива за понуде омогућава понуђачима да се пријаве за учешће у поступку. Ово је важно како би се осигурала транспарентност,
- пријем и разматрање понуда - након објављивања позива понуђачи достављају своје понуде које се разматрају на основу предвиђених критеријума (нпр. цена, квалитет, време испоруке),
- избор најповољније понуде - на основу разматрања понуда бира се најповољнија понуда која испуњава све прописане критеријуме,
- закључивање уговора - након избора понуде, закључује се уговор са понуђачем, који садржи све детаље о набавци, укључујући цену, рокове и услове испоруке,
- извршење уговора - након потписивања уговора, следи фаза извршења у којој се набавка реализује. Током извршења уговора, важно је да се прате услови и рокови,
- контрола и извештавање - након завршетка набавке, потребно је известити надлежне органе о томе како је поступак спроведен и да ли су сви процеси у складу са законом.

Процес јавних набавки такође укључује усклађивање са пореским прописима. Јавни сектор има обавезу да разматра пореске аспекте приликом избора понуде, нарочито када је у питању ПДВ. У неким случајевима, приликом издавања јавних набавки, може доћи до обавезе рефундације ПДВ-а или примене различитих пореских олакшица.

Процес јавних набавки често се суочава са различитим изазовима:

- компликовани захтеви могу отежати избор најповољније понуде,
- ризик од корупције и непотизма. Строга законска регулатива требало би да спречи ове ризике, али је потребно осигурати да цео процес буде што транспарентнији и доступнији свим учесницима,

- погрешни или неадекватни критеријуми могу довести до избора понуде која неће испунити све потребе институције.

### Питања за теоријску проверу знања

1. На који начин јавни сектор обезбеђује транспарентност у процесу јавних набавки? Наведите који су основни документи који морају бити доступни јавности и како се објављују позиви за понуде.
2. Који су најчешћи поступци јавних набавки у Републици Србији и када се који поступак користи?
3. Објасните обезбеђење ефикасности од стране пословног секретара у процесу јавне набавке. Наведите неке од мера које се могу предузети како би се остварила најбоља понуда у оквиру јавних набавки.

Поступак јавних набавки - Привредно друштво „ЈЕЛА” д.о.о. је добила позив за учешће у поступку јавних набавки. Пословни секретар је одговоран за припрему документације за учешће у набавци, укључујући понуду, потребне сертификате и изјаве о усклађености са законским условима. Објасните процес припреме документације пословног секретара за учешће у поступку јавних набавки. Које законске обавезе треба испунити током процеса набавке, а које документе и сертификате треба прикупити од понуђача? Наведите последице у случају да је документација непотпуна или неусклађена са законом о јавним набавкама.

### Питања за додатно истраживање

1. Објасните процес јавне набавке као алат за подстицање економског развоја у Србији и другим земљама.
2. Какве су предности и изазови примене електронских система јавних набавки?
3. Објасните могућности заштитити конкурентност и спречавања корупцију у јавним набавкама.

### Додатни ресурси

Закон о јавним набавкама –

<https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-javnim-nabavkama.html>

Министарство финансија Републике Србије - Јавне набавке –

<https://www.mfin.gov.rs/>

Портал јавних набавки - <https://jnportal.ujn.gov.rs/>

**Кључни појмови:** Закон о јавним набавкама, прописи у јавним набавкама, квалификације понуђача, личне и професионалне референце, поступци јавне набавке, понуде и тендери, поступак преговора, уговори у јавним набавкама, тендерска документација.

## 2.6. ПРОЈЕКТНА ДОКУМЕНТАЦИЈА

Пројектна документација представља збирку свих потребних докумената који су неопходни за успешну припрему, спровођење и завршетак пројекта. Ови документи дефинишу циљеве, ресурсе, време, ризике, као и све друге елементе који су важни за спровођење пројекта у складу са прописаним правилима и стандардима.

Пројектна документација је важан инструмент у свим фазама пројекта, од иницијалне идеје до завршетка. Без добре документације неће бити могуће осигурати ефикасно управљање пројектом, као ни праћење и контролу извршења.

### Основне компоненте пројектне документације

- **пројектни план** - то је основни документ који садржи све важне аспекте пројекта, као што су: циљеви, активности, временски рокови, ресурси и буџет. План описује како ће се пројекат реализовати и ко је одговоран за различите аспекте,
- **спецификације пројекта** - детаљно дефинише све техничке и функционалне захтеве који треба да буду испуњени током извршења пројекта. Успешно спровођење пројекта зависи од тога да ли се поштују те спецификације,
- **било који правни и регулаторни документи** - пројектна документација треба да садржи све релевантне правне документе који су потребни за пројекат. Ово може укључивати уговоре, дозволе, сертификате и слично. Правни аспекти пројекта су веома важни, јер одређују законитост и усаглашеност пројекта са прописима,
- **извештаји о напредовању** - ови извештаји могу обухватити и све промене у односу на првобитни план, као и сва одступања,
- **ризици и стратегија за управљање ризицима** – подразумева израду планова за управљање ризицима, као и све потенцијалне претње које могу утицати на успешност пројекта,
- **буџет и финансијска документација** - пројектни буџет дефинише све трошкове који су потребни за реализацију пројекта. У овом делу документације биће укључени и сви трошкови везани за људске ресурсе, материјалне ресурсе, као и остале издатке који ће настати током извршења пројекта,
- **уговори и споразуми** – обухватају Уговоре са добављачима, подизвођачима или било којим другим трећим странама који су укључени у пројекат, као и све споразуме о сарадњи,
- **документација о завршетку пројекта** - када је пројекат завршен, потребно је припремити документацију која ће бити релевантна за његову завршну ревизију, укључујући финалне извештаје о извршењу, оцену успеха и учење из процеса.

### Важност пројектне документације

Пројектна документација игра кључну улогу у успешном планирању, извођењу и евалуацији пројектата. Њена важност огледа се у следећем:

- **јасноћа и структурисаност** - документација обезбеђује јасне смернице за све учеснике у пројекту, дефинише циљеве, обавезе, рокове и ресурсе, чиме смањује могућност неразумевања и конфликта.
- **праћење и контрола** - током реализације, омогућава праћење напретка, идентификацију одступања и правовремено предузимање корективних мера.
- **правна и административна сврха** - документи служе као доказ испуњења захтева и услова пројекта, што је посебно важно у случају ревизија, инспекција или правних спорова.
- **процена успеха** - кроз завршне извештаје, процењује се у којој мери су постигнути планирани циљеви, чиме се утврђује успешност пројекта.

- учење и унапређење - анализа документације омогућава идентификацију добрих пракси и грешака, чиме се граде знања за будуће пројекте и подстиче континуирано побољшање.
- транспарентност и комуникација - олакшава комуникацију између свих заинтересованих страна, укључујући инвеститоре, партнере и клијенте, обезбеђујући транспарентност у свим фазама пројекта.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Наведите основне документе који чине пројектну документацију.
2. Опишите функцију и значај пројектне документације у свим фазама пројекта.
3. Опишите управљање ризицима у пројектној документацији. Наведите кораке које треба предузети у идентификовању и управљању ризицима.
4. Уколико дође до промене у пројекту која утиче на буџет, објасните шта треба урадити са пројектном документацијом.

### Додатни ресурси

ISO 21500 - Project Management - <https://project-management-srbija.com/project-management/iso-21500>

**Кључни појмови:** пројектни план, пројектни циљеви, пројектни захтеви, пројектни буџет, планирање пројекта, тиме-лине, пројектни ризици, пројектни ресурси, уговори о пројекту, финансијски план.

## 2.7. АРХИВИРАЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈА ДОКУМЕНАТА

Архивирање и класификација докумената представљају кључне активности које осигуравају да се сви пословни документи правилно чувају, категоризују и буду доступни за будућу употребу. Ове активности су од великог значаја за правилно управљање документима, одржавање безбедности и лакше доступности информација.

### Архивирање докумената

Архивирање подразумева процес чувања докумената који су завршили свој циклус употребе, али и даље имају вредност за организацију или су потребни за правне или историјске разлоге. Документи који су архивирани више не морају бити коришћени, али су важни за историјске, правне или регулаторне сврхе.

Правила архивирања одређују које документе треба чувати и за који период, како би се осигурало да се не крше закони који регулишу чување докумената.

Типови докумената који се архивирају:

- писма и дописи,
- уговори и споразуми,
- рачуни и фактуре,
- записници са састанака,
- извештаји и анализе,
- записници из преговора.

### Правила чувања и уништавања докумената

Сваком документу је потребно доделити одређени период чувања, који може бити краткорочан (1-5 година) или дугорочан (5-20 година, или више), зависно од врсте документа. После истека периода чувања, документи се могу уништити у складу са

прописима. За документе који садрже осетљиве информације, као што су лични подаци или поверљиви подаци, уништавање мора бити изведено на начин који спречава било какво даље откривање (нпр. уништавање папира, брисање електронских података).

### **Класификација докумената**

Класификација докумената обухвата организацију докумената у различите категорије на основу њихове природе, садржаја и употребе. Она је важна како би се осигурала ефикасност претраге и сигурност докумената. На пример, документа се могу класификовати као: поверљива, јавна, приватна, финансијска, правна, техничка, и тако даље.

Поверљиви и тајни документи треба да буду заштићени од неовлашћеног приступа. Мере као што су шифровање, ограничени приступ, сигурносне ознаке и редовне ревизије система складиштења су од кључне важности.

### **Електронско архивирање**

Све више организација користи **електронско архивирање**, које подразумева чување докумената у дигиталном формату. Ово подразумева употребу рачунарских система, серверских простора и других платформи за складиштење докумената.

Важно је да електронски документи буду правилно заштићени од губитка, као и да се обезбеди могућност лаког проналажења докумената када је то потребно.

Предности електронског архивирања су у бржем приступу, већој сигурности и смањењу потребе за физичким простором.

Системи за управљање документима (DMS) могу обезбедити систематичну организацију и брзо проналажење докумената, као и прецизну евиденцију о приступу и изменама докумената.

### **Регулаторни оквир за архивирање**

За Републику Србију, као и за многе друге земље, постоје одређени законски прописи који регулишу период чувања докумената. На пример, *Закон о архивској грађи и архивама* дефинише период чувања и обавезе у вези са архивирањем докумената. Ова законска регулатива такође осигурава заштиту приватности, као што је прописано *Законом о заштити података о личности*.

### **Подела одговорности**

Важно је да сви који су укључени у процес архивирања и класификације докумената, као што су пословни секретар, архивиста или ИТ стручњак, имају јасно дефинисану улогу и одговорности. Особе задужене за архивирање треба да воде евиденцију о свим архивираним документима, као и да прате њихов статус током чувања и након истека рока чувања.

### **Чување финансијских и правних докумената**

Финансијски документи, као што су рачуноводствени извештаји, фактуре, платне листе, морају се чувати најмање 10 година, како би се осигурало да постоји могућност ревизије или провере.

Правни документи, као што су уговори и уговори о запошљавању, треба да буду архивирани на начин који омогућава брзу претрагу и лак приступ у случају потребе за ревизијом или правним поступком.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Наведите правила чувања докумената у вашој организацији и периоде чувања за различите врсте докумената.
2. Објасните управљање поверљивим документима у складу са системом класификације. Опишите кораке који треба да буду предузети како би се осигурала сигурност докумената.
3. Објасните важност система за електронско архивирање и предности овог приступа у односу на традиционално чување папирних докумената.

### Додатни ресурси

Закон о архивској грађи –

<https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2020/6/7/reg>

**Кључни појмови:** архива, класификација докумената, електронско архивирање, период чувања докумената, поверљиви документи, уништавање докумената, шифровање докумената, процес архивирања, регистар докумената, прописи за чување докумената, класне ознаке, управљање системом (DMS), уништавање података.

## 3. КООРДИНИРАЊЕ ПОСЛОВА КАНЦЕЛАРИЈЕ

### 3.1. УВОД У ТЕМУ

Основни циљ овог поглавља је оспособљеност полазника за организовање и обављање свакодневних радних активности између различитих хијерархијских нивоа пословног ентитета.

Неопходност сталног прилагођавања променљивим захтевима тржишта рада, усмерава да полазници буду оспособљени за:

- примену процедура и пословних процеса,
- посредовање између различитих хијерархијских нивоа пословног ентитета,
- попуњавање различитих типова формулара и образаца,
- састављање службених дописа са свим његовим саставним елементима,
- организацију састанака,
- управљање временом,
- коришћење интернета за прикупљање информација,
- израду распореда рада,
- вођење евиденције о запосленим,
- проверавање радног учинка,
- коришћење пословне опреме,
- архивирање и класификацију архивске грађе,
- испољавање пословне културе,
- праћење и спровођење процеса безбедности и здравља на раду.

### 3.2. ПОСЛОВИ И ОДГОВОРНОСТИ ПОСЛОВНОГ СЕКРЕТАРА

Пословни секретар има кључну улогу у координацији административних и канцеларијских активности унутар пословног ентитета, његовог организационог дела,

као и у сарадњи са државним органима и организацијама које врше јавна овлашћења. Његове одговорности обухватају широк спектар задатака који осигуравају ефикасно функционисање организације. Улога пословног секретара је од суштинске важности за функционисање модерне организације. Његова способност да координира, комуницира и управља документацијом утиче на укупну ефикасност и професионалност пословног система. Дobar пословни секретар представља везу између различитих сегмената организације и спољних партнера. Његова улога је кључна за одржавање реда, професионалности и продуктивности у пословном окружењу.

Основни послови и одговорности:

Организација и управљачка подршка - Пословни секретар је одговоран за организацију рада канцеларије и свакодневну административну подршку менаџменту и тиму. То укључује:

- координацију и заказивање састанака: пословни секретар је одговоран за планирање, организацију и вођење састанака менаџера и других запослених. То укључује резервацију простора, припрему агенде, комуникацију са учесницима и осигурање свих потребних ресурса (материјали, техничка опрема итд.).

Управљање календарима: Секретар мора пратити распореде менаџера и других запослених, координирати њихове обавезе и осигурати да се састанци не преклапају.

Комуникација и размена информација - Кључни задатак пословног секретара је ефикасна комуникација са запосленима, клијентима, партнерима и другим екстерним странама. Овај процес обухвата:

- управљање телефонском и електронском поштом – пословни секретар је одговоран за филтрирање и преусмеравање телефонских позива, као и за одговарање на имејлове и брзо решавање захтева. У савременој канцеларији користи се електронска пошта за коју је потребан интернет,
- припрема и слање кореспонденције - пословни секретар треба да припреми и пошаље пословну кореспонденцију у форми писама, фактура, уговора и других важних докумената,
- организација и архивирање докумената - правилно архивирање пословне документације је врло битно за успешно управљање информацијама. То ће побољшати ефикасност пословања и осигурати да документација остане уређена и приступачна у сваком тренутку.

Управљање документима и пословним писмима - пословни секретар мора да прати и обезбеди правилну циркулацију свих пословних докумената, укључујући:

- припрему и управљање уговорима и извештајима - пословни секретар може бити одговоран за припрему нацрта уговора, извештаја, меморандума и других важних пословних докумената. У неким случајевима, секретар треба и да прегледа, ажурира и шаље завршне верзије докумената клијентима или партнерима,
- дигитализација и електронско архивирање докумената - савремена канцеларија захтева дигитализацију и ефикасно архивирање података. Дигитализација докумената се сматра најважнијом фазом на путу ка дигиталној организацији, побољшава ефикасност пословања организације и осигурава да се процеси одвијају брзо. Дигитализовани документи се лако одржавају, чувају, преузимају и обрађују, смањујући трошкове, време и труд

потребан за управљање физичким записима. Пословни секретар треба да познаје и управља базама података и електронским системима за припрему докумената.

Организација пословних путовања - Пословни секретар организује пословна путовања запослених и менаџмента, што укључује:

- резервације - организовање летова, хотелских смештаја, превоза, као и друге логистичких припрема у вези са пословним путовањима,
- припрема документације - одговорност пословног секретара је да осигура да сви потребни документи (путне исправе, визе, итинерари, и сл.) буду благовремено припремљени,
- извештавање и праћење путовања - током путовања, секретар прати статус путовања, управља трошковима и пружа потребну логистичку подршку.

Финансијске и административне дужности - Пословни секретар често преузима одговорност за задатке који се тичу финансија и пословне документације, као што су:

- управљање фактурама и плаћањима - пословни секретар може бити одговоран за праћење и обраду фактура, као и за организацију плаћања према добављачима и партнерима,
- припрема извештаја - секретар може бити задужен за прикупљање и припрему финансијских и пословних извештаја, који се потом прослеђују менаџменту за анализу,
- управљање трошковима канцеларије - пословни секретар може бити одговоран за буџет канцеларије, укључујући куповину канцеларијског материјала, плаћање комуналних услуга и других административних трошкова.

Подршка људским ресурсима – пословни секретар обавља и активности које се односе на људске ресурсе, као што су:

- onboarding нових запослених - пословни секретар често помаже у процесу запошљавања нових радника, организује уводне обуке, припрема административну документацију и пружа потребне информације. Запосленом помаже да се што боље прилагоди новом окружењу, да упозна колектив, и, што је веома важно да се што пре оспособи за обављање конкретног посла,
- управљање евиденцијом запослених - секретар може бити одговоран за одржавање евиденције о одсуствима са посла, боловањима, годишњим одморима и другим евиденцијама које се односе на запослене.

Подршка Управном одбору и менаџменту – Пословни секретар пружа директну подршку вишем менаџменту, што укључује:

- припрема материјала за састанке - пословни секретар припрема документе, извештаје и анализе које су потребне менаџменту или одбору пре и током састанака,
- координација између одељења - секретар координира између различитих одељења и менаџмента, осигуравајући да информације теку несметано и правовремено.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните утицај технологије на улогу пословног секретара у савременим организацијама.
2. организацијама.
3. Објасните ефикасну комуникацију у оквиру организације и допринос пословног секретара том процесу.
4. Наведите начине побољшања административних процеса у организацији од стране пословног секретара.
5. Објасните могућности утицаја пословног секретара на корпоративну културу и продуктивност организације.
6. Наведите промене одговорност пословног секретара у складу са развојем и растом организације. Наведите разлике у улогама пословног секретара у малим и великим

### Додатни ресурси

Society for Human Resource Management (SHRM) – [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

„Office Management” - Пегги Л. Вудс

**Кључни појмови:** ефикасност организације, управљање документацијом, координација састанака, пословна кореспонденција, подршка менаџменту, onboarding процеси, технолошке вештине, комуникација и унутрашња координација.

### 3.3. ДИГИТАЛНО ПОСЛОВАЊЕ

Дигитално пословање представља савремени приступ управљању и вођењу пословних активности уз употребу информационо-комуникационих технологија (ИКТ). То обухвата интеграцију дигиталних алата, платформи и процеса у свим аспектима пословања ради побољшања ефикасности, продуктивности и конкурентности. Дигитално пословање није само тренд, већ неопходност у савременом пословном окружењу. Оно пружа могућност бржег и ефикаснијег рада, али захтева и континуирано прилагођавање технолошким иновацијама.

Основне карактеристике дигиталног пословања:

**Аутоматизација процеса** - Користе се софтвери и апликације за аутоматизацију задатака као што су обрада података, управљање залихама, обрачун зарада и сл.

**Онлајн присуство** - Важан аспект дигиталног пословања је изградња присуства на интернету путем веб-сајтова, друштвених мрежа и е-продавница,

**Е-трговина** - Омогућава продају производа и услуга путем интернета, што проширује тржиште и смањује трошкове традиционалних продајних канала,

**Анализа података** - Савремени алати за анализу омогућавају боље разумевање потреба купаца, предвиђање трендова и доношење одлука на основу података,

**Сајбер - безбедност** - Са повећаним коришћењем дигиталних платформи, сигурност података и заштита од сајбер-напада постају приоритет.

Предности дигиталног пословања:

- доступност - пословање је доступно 24 сата, 7 дана у недељи, без временских и географских ограничења,
- смањење трошкова - аутоматизација смањује оперативне трошкове,
- прилагођавање тржишту - брзо реаговање на потребе и промене на тржишту,

- боља комуникација - лакша сарадња и комуникација са клијентима и партнерима.

Изазови дигиталног пословања:

- недовољна дигитална писменост запослених,
- трошкови имплементације нових технологија,
- ризици од сајбер - напада,
- потреба за сталним иновацијама.

## **еПословање**

Закон дефинише електронско пословање (енг. E-business) као употребу података у електронском облику, средстава електронске комуникације и електронске обраде података у обављању послова физичких и правних лица. Док је електронски облик података дефинисан као дигитални запис података погодан за електронску обраду и пренос путем средстава електронске комуникације, електронска трансакција је пословна активност између две или више страна, која се обавља електронским путем.

Међу најважнијим процесима еПословања се истичу:

- пословна и службена комуникација,
- еПошта: Најчешћи облик комуникације у пословним окружењима. Захтева пажљиво формулисање и поштовање етикете, као што су јасноћа, краткост и учтивост,
- инстант поруке: чет и поруке преко платформи као што су Slack, Microsoft Teams или WhatsApp омогућавају брзу размену информација,
- видео позиви и конференције: популарни су у глобализованим компанијама, посебно у време кризних ситуација. Омогућавају визуелну и вербалну комуникацију у стварном времену,
- блогови, форуми, социјални медији: ови алати омогућавају компанијама да комуницирају са широм публиком, укључујући купце и потенцијалне клијенте,
- прикупљање података и информација,
- маркетинг (маркетинг микс): промоција, подршка купцима, увођење новог производа...
- онлајн продаја производа и услуга.

Предности еПословања:

- смањење трошкова,
- смањено време испоруке робе,
- смањење броја рекламација,
- побољшање подршке корисницима,
- непостојање канцеларије,
- скраћују се канали преговарања - директна веза купца и произвођача,
- купци се лакше и директно, од произвођача, информишу о производима,
- смањењем броја посредника цена производа је нижа.

Недостаци еПословања:

- безбедност података,
- заштита ауторских права и приватности,
- ограничење пропусности мреже,
- законске регулативе,
- људски фактор.

### Нивои електронске администрације

Нивои електронске администрације приказани су на Слици 8. На нултом нивоу се налазе заједничке основе информационог система државних органа: комуникациона инфраструктура, базе података (грађана, предузећа и географских јединица), програми од заједничког интереса (писарница, управљање ресурсима и кадровима, речник података итд.) и законски оквир.



Слика 8. – Нивои електронске администрације<sup>1</sup>

Настанак електронског пословања се везује за потребу да фирме брже размењују информације и новац. За имплементацију оваквог начина рада неопходан је брз интернет и развијена телекомуникациона мрежа. Додатни услови су друштвено, економско и пословно окружење (које треба да буде стабилно, без инфлације и са уређеном законском регулативом).



Слика 9. - Компоненте инфраструктуре за е-пословање<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Извор: Приручник за припрему пријемног испита, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, 2017

<sup>2</sup> Извор: Приручник за припрему пријемног испита, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, 2017

Данас је незамисливо пословање без апликација еПословања:

- системи за управљање документацијом - у великим предузећима се свакодневно размењује велики број докумената. Коришћењем адекватних програма за комуникацију може се постићи уштеда у времену и радном материјалу, повећати ефективност интерне комуникације,
- рачуноводствени програми - ови програми служе за вођење пословних књига. Постоје и онлајн рачуноводствени програми који су доступни углавном уз мале годишње трошкове одржавања,
- потпуно аутоматизован процес набавке и испоруке потребних артикала за продавницу,
- пословна интелигенција и извештавање о пословању предузећа - комплетно пословање предузећа транспарентно се приказује заинтересованим странама и омогућава менаџменту да има бољи увид у пословање,
- електронска продаја - тржиште које је некада зависило од физичког присуства и заузимања што боље физичке локације сада се пребацује на глобално тржиште без ограничења у пословању,
- интернет маркетинг - промоција роба и услуга на интернету може представљати основни простор за оглашавање у којем предузеће има потпуну слободу деловања и изражавања и могућност привлачења нових и задржавања старих клијената.

## еБанкарство

еБанкарство (електронско банкарство) је облик модерног банкарства који омогућава клијентима приступ финансијским услугама и производима путем интернета или других дигиталних платформи. Овај начин банкарства значајно је трансформисао традиционалне банкарске услуге, чинећи их бржим, доступнијим и једноставнијим за употребу. еБанкарство је револуционарни корак ка дигитализацији банкарског сектора, који доноси бројне погодности како за банке тако и за клијенте. Међутим, његова успешна примена захтева континуирано унапређење технолошких решења и подизање свести о сајбер безбедности. Као и остале услуге које пружа електронско банкарство тако и плаћања електронским путем, пружају могућност вршења трансакција 24 сата дневно. Доступност услуга у било ком тренутку је значајна предност коју корисник очекује преласком на електронско банкарство.

Основне карактеристике еБанкарства:

**Доступност** - еБанкарство је доступно 24 сата, 7 дана у недељи, што омогућава клијентима да обављају трансакције и управљају својим финансијама у било ком тренутку, без обзира на радно време банке.

**Флексибилност** - Корисници могу приступити својим рачунима путем различитих уређаја, укључујући рачунаре, паметне телефоне и таблет уређаје.

**Широк спектар услуга** - еБанкарство укључује услуге као што су:

- преглед стања и историје трансакција,
- пренос новца између рачуна,
- плаћање рачуна и пореза,
- апликације за кредите,
- инвестирање у акције и фондове.

### Врсте еБанкарства:

**Интернет банкарство** - Омогућава клијентима да преко веб портала банке приступе свом рачуну и обављају различите финансијске активности,

**Мобилно банкарство** - Кроз мобилне апликације корисници могу управљати својим финансијама директно са мобилног телефона,

**АТМ терминали** - Иако су класични банкомати део традиционалног банкарства, многи сада нуде дигиталне функције попут безkontakтног подизања новца и QR кодова,

**Телефонско банкарство** - Обухвата интеракцију путем телефона за основне трансакције или консултације.

### Средства плаћања

**Електронски или дигитални новац** - Електронски новац може се ефикасно користити за електронску трговину. Велика брзина преноса података је основни предуслов за истовремени пренос информација о производима потенцијалним клијентима. Приступ мора бити једноставан и економичан.

**Електронски чекови** - Електронски документ, дигитално потписан, аналогно потписаном папирном документу, којим се налаже банци потписника да исплати износ новца са потписниковог рачуна у одређеном року.

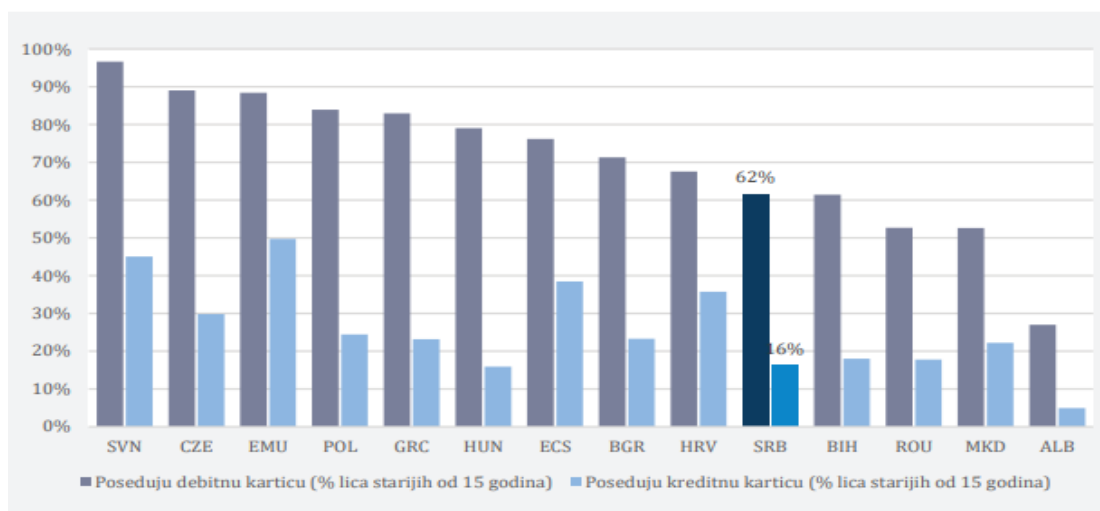
Дигитална верзија стандардних чекова. Неке предности електронских чекова су:

- не захтевају да корисник обелодањује информације о свом рачуну другим појединцима, приликом учествовања на онлајн аукцијама,
- не захтевају да купци непрестано шаљу врло поверљиве финансијске информације путем Веб-а,
- јефтинији су за продавце од кредитних картица,
- трансакције дигиталним чековима су много брже од трансакција базираних на традиционалном, папирном чеку.

**Кртице** - Убрзавају куповину и контролу наших средстава на рачуну и омогућују смањење папирологије која је раније била случај при куповини. Различити типови картица имају различита правила коришћења, као и погодности које оне нуде.

**Дебитне кртице** су најчешће средство за електронско плаћање у Европи и многим другим регионима. Оне омогућавају корисницима да троше средства која већ имају на свом текућем рачуну, што их чини популарним избором за свакодневну куповину и управљање финансијама. Поред тога, користе се и за подизање готовине са банкомата, али и за куповину на интернету.

**Кредитне кртице** су мање популарне у Европи у поређењу са дебитним картицама, али се ипак широко користе у неким земљама, као што су САД и Канада. Омогућавају корисницима да троше средства која позајмљују од банке или финансијске институције, уз обавезу да их касније отплате, обично уз камату ако дуг није враћен у целости. Кредитне кртице често нуде и различите погодности, као што су бонуси, попусти или осигурање при куповини.



Графикон 1. – Поседовање платних картица у 2021. години (% укупне популације)<sup>3</sup>

Постоје и многе друге картице које омогућавају електронско плаћање, неке од тих су: Картица лојалности (Lojalti kartice), Stored-value cards, Смарт картица.

**Електронски новчаник** - У дигиталном новчанику могу бити електронски чекови, новац, картице, али и лична документа. Постоје дигиталне верзије новчаника са специјалном наменом коришћења криптовалута.

**Криптовалуте** - Такође су средство за електронско плаћање, али још увек није општеприхваћено у сврху банкарских трансакција (нпр.: Bitcoin).

Предности е-банкарства:

- штеди време и новац - није потребно посећивати филијале банке, што смањује време чекања и трошкове путовања,
- сигурност – напредне технологије, као што су двофакторска аутентификација (2FA) и енкрипција осигуравају безбедност података и трансакција,
- еколошка одрживост - смањује употребу папира и доприноси очувању животне средине.

Изазови и ризици:

- сајбер безбедост - ризик од хаковања, фишинга и других облика сајбер напада. Због тога је важно користити јаке лозинке и ажуриране системе,
- технолошке баријере - старији корисници или они са недовољно техничког знања могу имати потешкоћа у коришћењу ових услуга,
- проблеми са приступом - проблеми са интернет конекцијом или технички кварови могу утицати на доступност услуга.

## Студија случаја - Примена еБанкарства у унапређењу корисничког искуства

### Увод

Развојем дигиталних технологија, банке се више не ослоњају искључиво на традиционалне филијале за пружање услуга. Е Банкарство се показало као кључни покретач иновација у банкарском сектору, са циљем побољшања корисничког искуства

<sup>3</sup> Ранђеловић, Саша, Танасковић, Светозар, Утицај преласка на безготовинску економију на осетљиве групе у Србији, Фондација за развој економске науке, Београд, 2023

и повећања ефикасности. У овој студији случаја анализираћемо пример банке „Дигитална иновација” и начин на који је е-банкарство унапредило њихово пословање.

### **О банци „Дигитална иновација”**

Основана пре 20 година, ова банка је променила свој фокус ка дигиталним решењима у последњих десет година. Кључни пројекат банке био је развој платформе еБанкарства, која омогућава корисницима да брзо и лако управљају својим финансијама преко интернета или мобилних апликација.

### **Изазови пре примене еБанкарства:**

- дуго чекање у филијалама: клијенти су често изражавали незадовољство због дугих редова и ограниченог радног времена,
- погрешке у ручном уносу информација: ручни процеси су често доводили до грешака у обради трансакција,
- низак степен корисничког задовољства: корисници су често бирали конкурентске банке због незадовољства.

### **Решење: Платформа еБанкарства**

- Банка је уложила у развој интуитивне платформе која омогућава:
- онлајн приступ свим банкарским услугама,
- безбедносне мере, као што су 2FA и шифровање,
- подршку за мобилно банкарство кроз апликацију са додатним погодностима.

### **Резултати**

- повећање броја корисника: након увођења платформе, број активних корисника порастао је за 35% у року од годину дана,
- смањење оперативних трошкова: аутоматизација процеса смањила је трошкове обраде трансакција за 20%,
- повећање задовољства клијената: анкете су показале да је 90% корисника задовољно новом платформом, посебно због једноставности и брзине услуга,
- смањење броја грешака: захваљујући дигиталним процесима, број грешака у обради трансакција смањен је за 80%.

### **Закључак**

еБанкарство је играло кључну улогу у трансформацији банке „Дигитална иновација”. Улагањем у технологију и фокусирањем на корисничко искуство, банка је успела да побољша своје пословање, привуче нове клијенте и смањи оперативне трошкове. Овај пример показује како дигитализација може да буде моћан алат за банке које желе да остану конкурентне у савременом пословном окружењу.

### **Извори**

„Digital Banking Transformation: Trends and Insights”, Financial Tech Journal, 2023.  
Званична веб страница банке „Дигитална иновација” ([www.digitalinnovationbank.com](http://www.digitalinnovationbank.com)).

### **Дигитални маркетинг**

О дигиталном маркетингу смо већ писали у поглављу 1.6. Комуникација са клијентима.

Издвојићемо неке занимљивости везане за дигитални маркетинг.

Према традиционалном годишњем истраживању маркетиншке агенције (Pioniri Communications – Social Serbia 2022 Pioniri, 2022), специјализоване за дигитални маркетинг на подручју Републике Србије и региона, дошло се до неких закључака:

- чак 91% испитаника имало је налог на некој од друштвених мрежа,
  - 64% изјаснило се да мреже користи да би се повезало са пријатељима,
  - 63% изјаснило се да мреже користи због забаве и досаде,
  - 51% изјаснило се да мреже користи да би се информисало о актуелним темама
- Највише се користи Facebook, Instagram i Tik Tok.

### Студија случаја - Успешна дигитална маркетинг стратегија – бренд „GreenGrow”

„GreenGrow” је мали стартап који производи органске производе за баштованство. Суочавао се са ограниченим буџетом за маркетинг и снажном конкуренцијом у индустрији. Компанија је желела да повећа свест о бренду и привуче нове купце, али није имала ресурсе за традиционалне маркетиншке кампање попут ТВ огласа или билборда.

„GreenGrow” је одлучио да примени дигиталну маркетинг стратегију која укључује: друштвене мреже: Активирање на платформама као што су Instagram и Pinterest, са садржајем који приказује „уради сам” баштенске идеје.

**Инфлуенсери:** сарадња са микроинфлуенсерима који деле савете о органском баштованству.

**Садржајни маркетинг:** креирање блогова и видео туторијала о узгоју органског поврћа.

**Мејл маркетинг:** пружање бесплатних водича уз пријаву на њихов билтен.

**Google Ads:** краткорочне кампање за популарне баштенске производе.

### Резултати

Пораст броја пратилаца на Instagram-у за 300% у року од шест месеци.

Више од 10.000 посета блогу месечно након објављивања квалитетног садржаја.

Повећање продаје за 50% кроз директне куповине путем линкова са друштвених мрежа.

Изградња базе од 20.000 претплатника на њихов е-маил билтен.

### Извори

„Digital Marketing Success Stories”, Marketing Profs, 2023.

„How to Grow Your Brand on Instagram”, Social Media Today, 2023.

### еКанцеларија

еКанцеларија (електронска канцеларија) представља дигиталну трансформацију традиционалних пословних процеса у савременој радној средини. Захваљујући развоју информационих технологија, еКанцеларија омогућава аутоматизацију, централизовање и интеграцију административних и оперативних активности, што резултира већом ефикасношћу и продуктивношћу. еКанцеларија представља корак ка модернизацији пословања, омогућавајући већу продуктивност, транспарентност и флексибилност. Иако изазови постоје, њихово превазилажење доноси значајне предности за компаније које желе да буду конкурентне у дигиталном добу.

Основне карактеристике еКанцеларије:

- дигитална документација: коришћење софтверских решења за чување, организовање и дељење докумената у електронском формату,
- комуникациони алати: интеграција апликација, као што су е-пошта, видео конференције и платформе за размену порука (Slack, Microsoft Teams),
- сарадња у реалном времену: омогућавање тимовима да заједнички раде на пројектима уз помоћ алата попут Google Workspace-а или Office 365,
- аутоматизација процеса: софтвер за управљање задацима и пројектима (Trello, Asana) који оптимизују радне токове,
- сигурност података: коришћење алата за шифровање, аутентификацију и бекап како би се осигурао интегритет и поверљивост пословних података.

#### Предности еКанцеларије:

- повећана продуктивност: задаци се извршавају брже и прецизније захваљујући аутоматизацији,
- флексибилност: омогућава рад на даљину и приступ ресурсима са било које локације,
- смањење трошкова: мања потреба за папиром, физичким просторима и путовањима,
- боља организација: централизован приступ подацима и задацима спречава губитак информација,
- еколошка одрживост: прелазак на дигиталне процесе смањује употребу папира и енергије.

#### Примена еКанцеларије у пракси

Е Канцеларије се све више користе у различитим областима, укључујући:

- образовање - управљање наставним плановима, евиденција ученика и комуникација са родитељима,
- здравство - дигитализација медицинских картона и заказивање прегледа,
- финансије - електронска размена фактура и финансијских извештаја,
- маркетинг - управљање кампањама, праћење пројеката и анализа резултата.

Развојем вештачке интелигенције е-канцеларије ће постати још напредније. Очекује се да ће алати за аутоматизацију, као и анализе засноване на великим подацима, додатно унапредити радну ефикасност и доношење одлука.

#### еТимови

еТимови (електронски тимови) представљају групе запослених који сарађују на пројектима и задацима уз помоћ дигиталних алата. Ови тимови су посебно важни у савременом пословном окружењу, где је рад на даљину све присутнији. еКанцеларија и еТимови представљају темеље савременог дигиталног пословања. Иако захтевају одређене адаптације и улагања, њихова примена доноси бројне предности које омогућавају компанијама да остану конкурентне у све динамичнијем пословном окружењу.

#### Предности еТимова:

- флексибилност - чланови тимова могу радити са било које локације, што олакшава запошљавање талената из различитих делова света,
- ефикасна комуникација - платформе за видео конференције, ћаскање и колаборацију омогућавају брзу и јасну размену информација,
- смањење трошкова - рад на даљину смањује потребу за физичким просторима и путовањима,

- диверзитет - еТимови могу укључивати људе са различитим вештинама и искуствима, што доприноси креативности и иновацијама.

Стратегије за успешан рад еТимова:

- користити поуздане алате за комуникацију и управљање пројектима (нпр. Zoom, Trello),
- дефинисати јасне циљеве и улоге сваког члана тима,
- редовно организовати виртуелне састанке ради ажурирања напретка и решавања потенцијалних проблема,
- подстицати тимски дух кроз виртуелне друштвене активности и програме за мотивацију.

### Дигитални алати

Дигитални алати играју централну улогу у модерном пословању, омогућавајући организацијама да побољшају продуктивност, сарадњу и комуникацију. Ови алати се користе у различитим секторима, од маркетинга и продаје до управљања пројектима и анализе података. Са развојем вештачке интелигенције дигитални алати ће постати још интуитивнији. Очекује се раст алата заснованих на аутоматизацији, као и већу примену алата који интегришу податке са више платформи ради оптимизације пословних процеса.

Врсте дигиталних алата:

Алати за комуникацију

**Slack:** Платформа за тимску комуникацију са интегрисаним алатима за управљање задацима.

**Microsoft Teams:** Омогућава видео-конференције, размену порука и интеграцију са Microsoft Office-ом.

**Zoom:** Популаран алат за видео-конференције са напредним функцијама, као што су снимање састанака и виртуелне табле.

Алати за управљање пројектима

**Trello:** Визуелно управљање пројектима кроз табле, листе и картице.

**Asana:** Платформа за праћење задатака, рокова и тимских активности.

**Monday.com:** Флексибилан алат за праћење пројеката са прилагодљивим шаблонима.

Алати за продуктивност

**Google Workspace:** Обухвата Gmail, Google Drive, Google Docs и друге апликације за сарадњу.

**Evernote:** Софтвер за белешке који омогућава синхронизацију између уређаја.

**Notion:** Интегрисан алат за управљање задацима, белешкама и тимском сарадњом.

Маркетинг алати

**Hootsuite:** Платформа за управљање друштвеним мрежама.

**Google Analytics:** Алат за праћење и анализу саобраћаја на веб сајтовима.

**Canva:** Алат за графички дизајн погодан за креирање визуелног садржаја.

Алати за управљање документима и складиштење података

**Dropbox:** Сервис за складиштење и дељење података у облаку.

**OneDrive:** Microsoft-ово решење за складиштење и дељење докумената.

**DocuSign:** Алат за дигитално потписивање докумената.

### Финансијски алати

**QuickBooks:** Софтвер за вођење рачуноводства и финансија.

**Expensify:** Алат за праћење трошкова и управљање рефундацијама.

**PayPal:** Платформа за онлајн плаћања и трансакције.

### Алати за едукацију и тренинг

**Moodle:** Платформа за онлајн учење и управљање курсевима.

**Kahoot:** Интерактивни алат за квизове и образовне игре.

**Udemy for Business:** Платформа са великим бројем курсева за професионални развој.

### Предности коришћења дигиталних алата:

- повећана продуктивност: аутоматизација рутинских задатака омогућава фокус на кључне активности,
- сарадња у реалном времену: тимови могу заједнички радити на пројектима без обзира на локацију,
- смањење трошкова: употреба облачних сервиса смањује потребу за скупом инфраструктуром,
- боља анализа података: савремени алати омогућавају дубљи увид у перформанс

### Будућност дигиталних алата

Са развојем вештачке интелигенције и машинског учења, дигитални алати ће постати још интуитивнији. Очекује се раст алата заснованих на аутоматизацији, као и већу примену алата који интегришу податке са више платформи ради оптимизације пословних процеса.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните утицај дигиталног пословања на конкурентност малих организација на глобалном тржишту.
2. Објасните утицај дигиталне трансформације банака на понашање потрошача и њихову финансијску писменост.
3. Објасните појам „паметно” банкарство и утицај на промене на традиционалне банкарске услуге.
4. Објасните однос у компанијама између иновација у дигиталном пословању и заштите приватности података корисника.
5. Наведите предности друштвене мреже, као што су Instagram и Pinterest у малим организацијама у односу на традиционалне канале оглашавања.
6. Наведите начине интеграције алата, као што су Microsoft Teams и Zoom у е-канцеларијама које утичу на побољшање комуникације и продуктивности тимова.
7. Објасните допринос смањењу трошкова и повећању еколошке одрживости у пословном окружењу е-канцеларија.
8. Објасните доприносе побољшању продуктивности и сарадње у савременим организацијама е-тимова и дигиталних алата.

## Додатни ресурси

World Economic Forum

Coursera: Digital Transformation, Digital Business Models

Canva Design School – <https://www.canva.com/learn>

HubSpot Academy – <https://academy.hubspot.com>

**Кључни појмови:** дигитално пословање, еПословање, аутоматизација процеса, еТрговина, онлајн присуство, аналитика података, интернет маркетинг, мобилно банкарство, криптовалуте, друштвене мреже, веб-сајт, имејл маркетинг, видео-маркетинг, еКанцеларија, еТимови, дигитални алати.

### 3.4. УПРАВЉАЊЕМ ВРЕМЕНОМ

Управљање временом пословног секретара је кључни аспект његовог рада, јер захтева ефикасно организовање различитих активности, задатака и обавеза. Добро управљање временом помаже пословном секретару да буде продуктиван, да поштује рокове и да испуни све административне, организационе и комуникационе обавезе које има према руководству и осталим запосленима. Начин управљањем временом подразумева рационално коришћење времена (Слика 10), а то су: израда планера и распореда рада, утврђивање приоритета, прослеђивање обавеза и одлагање обавеза.



Слика 10. - Начин управљањем временом

Управљање временом је процес планирања и организовања како да се време проведе на активностима на најјефикаснији начин. Ова вештина је кључна за постизање личних и професионалних циљева, јер помаже у смањењу стреса, побољшању продуктивности и повећању квалитета живота. Ефективно управљање временом је вештина која се може научити и унапредити. Уколико усвојите наведене принципе и савете, не само да ћете повећати своју продуктивност већ ћете имати више времена за оно што вам је заиста важно.

Зашто је управљање временом важно?

**Повећава ефикасност** - Помаже у бољем коришћењу расположивих ресурса.

**Смањује стрес** - Јасно планирање смањује осећај презапослености.

**Омогућава постизање циљева** - Организација времена омогућава да се задаци заврше у роковима.

**Баланс између посла и приватног живота** - Омогућава довољно времена за одмор и породицу.

Одређивање приоритета је основни аспект успешног управљања временом. Уз правилно дефинисање шта је важно и хитно можемо оптимизовати своје активности, завршити најбитније задатке на време и смањити стрес. Одређивање приоритета нам омогућава да останемо усредсређени на оно што је заиста важно, штедећи време и енергију за активности које доносе највећу вредност. Најважнији део управљања временом је разумевање који су то задаци који имају највиши приоритет.

Пословни секретар треба да:

- означити приоритете – задатке треба поделити на хитне и важне, као и на оне који су мање хитни или могу да чекају,
- планира дан - планирање активности започиње се прављењем листе задатака на дневном нивоу - активности се планирају у зависности од важности и времена које ће захтевати,
- планирање недеље/месеца: поред дневног планирања, пословни секретар треба да разматра и недељне и месечне активности како би имао јасну слику о већим пројектима и задацима који се надовезују на дневне активности.

## Методe за одређивање приоритета

### Ајзенхауеров матрикс

Познат и као „Квадрант одлучивања”, ова метода помаже у класификацији задатака према њиховој хитности и важности. Задаци се деле на четири категорије –

Табела 1. - Четири категорије задатака

| Категорија            | Пример                        | Акција                     |
|-----------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Хитно и важно         | Рок за пројекат је сутра.     | Одмах урадити.             |
| Важно, али не и хитно | Планирање дугорочног пројекта | Планирати и радити касније |
| Хитно, али не и важно | Одговор на еПошту.            | Делегирати.                |
| Ни хитно ни важно     | Преглед друштвених мрежа.     | Елиминисати.               |

### АВС анализа

- А задаци: Најважнији и најхитнији.
- В задаци: Средње важности, али не и хитни.
- С задаци: Мала важност и утицај, чекају на ред ако остане времена.

### Метода „Најважнији задатак дана” (МИТ)

Сваког дана идентификујте три најважнија задатка који морају бити завршени. Фокусирајте се на њих пре свега осталог.

### Парето принцип (80/20 правило)

Овај принцип каже да 20% активности доноси 80% резултата. Идентификација активности које дају највећи učinak и усмеравање већине енергије на њих.

За ефикасно праћење и организовање задатака, пословни секретар може користити различите дигиталне алате, као што су:

- календар (Google Calendar, Outlook): користи за заказивање састанака, пратећи важне рокове, активности и упозорења,
- апликација за праћење времена (на пример, Toggl, RescueTime): помаже да се види колико времена се троши на одређене задатке и активности,
- пословни секретар често има велики број задатака, а прослеђивање одређених активности другим члановима тима или запосленима може ослободити време за важније обавезе.

Кључни аспекти прослеђивања су:

- одредити шта се може проследити - неки задаци могу бити пренети на друге особе, као што су припрема материјала за састанке или обрада документације,
- избор одговорних особа - одредити који запослени имају највише компетенција за одређени задатак,
- контролисати напредак - редовно проверавати напредак задатака који су додељени и евентуално пружити помоћ ако је потребно,
- пословни секретар треба да буде дисциплинован у раду и да избегава одлагање важних задатака.

Неки од начина да се избегне одлагање су:

- разбијање великих задатака - велике и комплексне задатке треба поделити на мање, лакше, изводљиве активности,
- прављење рокова - постављање јасних рокова за све задатке, па чак и ако нема формалног рока, чини да се задатак заврши на време.

### Састављање распореда рада менаџмента и запослених

Израда распореда рада пословног секретара који обухвата дневне, недељне и месечне активности је важан део организације његовог рада, јер ће овим планом осигурати ефикасност и тачност у обављању свих задатака. У току календарске године треба остварити стратешке циљеве који су предвиђени годишњим планом рада. Овај план рада предвиђа месечне планове у којима се прецизирају конкретни циљеви и конкретне активности са предвиђеним роковима. На основу месечних планова праве се недељни планови у којима се наводе планиране активности, као на пример организација састанка, припрема и слање извештаја, преглед документације и потписивање.

Дневни распоред је најконкретнији и фокусиран на задатке који се морају обавити у току радног дана.

Табела 2. - Дневни распоред активности

| Време      | Активност                     | Одговорна особа   | Напомена                         |
|------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 8.00-9.00  | Преглед и одговор на имејлове | Пословни секретар | Преглед важних и хитних имејлова |
| 9.00-10.00 | Рад на пројекту               | Пословни секретар | Припрема за рад на пројекту      |

|             |                                      |                        |                                                        |
|-------------|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|
| 9.00-10.00  | Организација састанка са тимом       | Пословни секретар, тим | Обавити координацију са члановима тима                 |
| 10.00-11.00 | Архивирање и организација докумената | Пословни секретар      | Архивирање важних докумената и евиденција              |
| 11.00-12.00 | Пауза за ручак                       |                        |                                                        |
| 12.00-13.00 | Припрема и слање извештаја           | Пословни секретар      | Преглед недељног или месечног извештаја                |
| 13.00-14.00 | Контакт са спољним партнерима        | Пословни секретар      | Комуникација са добављачима, клијентима или партнерима |
| 14.00-15.00 | Преглед документације и потписивање  | Пословни секретар      | Преглед и потписивање важних докумената                |
| 15.00-16.00 | Састанци                             | Пословни секретар      | Припрема дневног реда и материјала за састанке         |
| 16.00-17.00 | Планирање наредног дана              | Пословни секретар      | Разрада плана за следећи радни дан                     |

Недељни распоред се односи на активности које треба да се обаве у току целе недеље. Овде је потребно планирати активности, као што су састанци, извештаји, праћење напредовања пројеката и комуникација са различитим одељењима.

Табела 3. - Недељни распоред активности

| Време       | Понедељак                            | Уторак                        | Среда                      | Четвртак                      | Петак                                |
|-------------|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 9.00-10.00  | Преглед и одговор на имејлове        | Рад на пројекту               | Стратешко планирање        | Рад на пројекту               | Преглед и одговор на мејлове         |
| 10.00-11.00 | Организација састанка са тимом       |                               | Припрема и слање извештаја |                               | Архивирање и организација докумената |
| 11.00-12.00 | Пауза за ручак                       | Пауза за ручак                | Пауза за ручак             | Пауза за ручак                | Пауза за ручак                       |
| 12.00-13.00 | Архивирање и организација докумената | Контакт са спољним партнерима | Рад на пројекту            | Контакт са спољним партнерима | Архивирање и организација докумената |
| 13.00-14.00 | Преглед документације и потписивање  | Састанци                      |                            | Састанци                      |                                      |

|             |                         |                                      |                                |                                      |                               |
|-------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 14.00-15.00 | Рад на пројекту         | Припрема и слање извештаја           | Организација састанка са тимом | Архивирање и организација докумената | Састанци                      |
| 15.00-16.00 |                         | Архивирање и организација докумената | Припрема и слање извештаја     | Припрема и слање извештаја           | Контакт са спољним партнерима |
| 16.00-17.00 | Планирање наредног дана | Планирање наредног дана              | Планирање наредног дана        | Планирање наредног дана              | Планирање за наредну недељу   |

Месечни план је ширег обима и фокусира се на веће пројекте и задатке који захтевају више времена и ресурса.

Табела 4.- Месечни распоред активности

| Месец (датум) Активност                    | Кључне активности                                                                     |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Рад на пројекту                            | Израда пројекта и анализа кључних елемената пројекта са члановима тима                |
| Стратешко планирање                        | Представљање плана и његова реализација                                               |
| Састанци                                   | Анализа и припрема за велики број састанака, пројекта и извештаја.                    |
| Контакт са спољним партнерима              | Уговарање састанка и потписивање уговора                                              |
| Архивирање и организација докумената       | Обрада фактура, преглед докумената о трошковима, потписивање докумената               |
| Планирање и координација тимских састанака | Организација и припрема састанака за тимове, одређивање приоритетних тема и расправа. |

### Алати за организацију

За планирање активности у раду пословног секретара важно је користити различита средства која ће помоћи у ефикасној организацији времена, координацији задатака и праћењу рокова. У зависности од потреба, могу се користити традиционални алати, као што су планери и роковници, али и савремене софтверске апликације које омогућавају боље праћење и управљање задацима. Док дигитални алати нуде предности у погледу брзине и ефикасности, традиционални планери и роковници и даље представљају важан део многих канцеларија, нарочито за оне који воле визуелну и физичку организацију. Управљање временом постаје једноставније и ефикасније када се користе савремени алати за планирање, праћење и оптимизацију активности. Ови алати помажу у организацији задатака, постављању приоритета и одржавању фокуса. Користећи ове алате, може се ефикасно управљати својим временом, смањити стрес и побољшати продуктивност. Избор алата зависи од ваших индивидуалних потреба, али комбинација дигиталних и физичких решења често даје најбоље резултате.

#### Алати за управљање задацима и пројектима

**Trello:** Овај софтвер је базиран на визуелном управљању задацима и пројектима. Помоћу Trello-а пословни секретар може да прави табле за

различите пројекте, додаје листе и картице које представљају задатке, да прати напредак рада. Погодан је за групни рад, координацију између више људи, за личну употребу и тимску сарадњу. Омогућава додавање рокова, коментара и прилога.

**Asana:** користе многи тимови за управљање пројектима и задацима. Позната је по својој једноставности и могућности управљања великим бројем активности. Омогућава корисницима да постављају приоритете, одређују рокове и прате напредак. Подржава креирање пројеката, доделу задатака и праћење напретка. Погодан за веће тимове.

**Microsoft Outlook:** Овај софтвер је један од најпопуларнијих алата за организацију времена и комуникацију у пословном окружењу. Пословни секретар користи Outlook за управљање календаром, заказивање састанака, размену електронске поште и праћење задатака. Уграђене функције, као што су подсећања и обавештења чине га неопходним алатом за планирање. Једноставан је алат за креирање дневних и недељних листа задатака. Синхронизује се са другим Microsoft апликацијама.

**Notion:** Овај софтвер комбинује могућности бележнице, календара и табеле за управљање задацима. Пословни секретар може користити Notion да организује своје белешке, планира састанке и прати напредак различитих задатака, све у једном месту. Прилагођен личним и тимским пројектима.

#### Алати за планирање времена

**Google Calendar:** Бесплатан и лако доступан алат за управљање временом. Омогућава синхронизацију са другим корисницима и пружа могућност подешавања обавештења о важним активностима и роковима. Често се користи у тимским радним окружењима, јер омогућава деловање на истим календарима више особа. Могућност креирања догађаја, подсећања и блокова времена.

**Outlook Calendar:** Интегрисан у Microsoft екосистем. Погодан за заказивање састанака и праћење професионалних обавеза.

**Clockify:** Алат за праћење утрошеног времена на различите задатке. Корисно за анализу продуктивности и побољшање распореда.

#### Алати за тимску сарадњу

**Slack:** Платформа за тимску комуникацију и размену информација. Интеграција са другим алатима попут Trello и Google Drive.

**Microsoft Teams:** Омогућава тимску комуникацију, видео-састанке и размену датотека. Интегрисан са Microsoft алатима за продуктивност.

**Zoom:** Популарна платформа за виртуелне састанке и вебинаре.

#### Физички алати

**Планери и агенде:** Класични папирни алати за записивање обавеза. Ови планери имају распоред који помаже у прегледу активности на дневном или недељном нивоу. Често садрже места за белешке и подсећања на важне задатке. Дневни планер садржи, с једне стране сатницу, а са друге стране празан лист за белешке различитих пословних активности у току дана.

**Месечни роковници:** Ови роковници омогућавају планирање активности на месечном нивоу, што је корисно за постављање дугорочних циљева и праћење важних датума.

**Табеле за праћење пројеката:** Неке организације користе физичке табеле које се налазе на видном месту у канцеларији, где секретар може означавати статус напредовања задатака.

**Гантограм** је графикон који приказује задатке или активности на хоризонталној оси (време реализације), а на вертикалној оси (листа активности) редослед активности и трајање. Задаци су представљени као траке које се протежу од почетка до краја активности, чиме се јасно приказује када свака активност почиње, када се завршава и која активност се преклапа са другом. Овај графикон се користи за планирање, организацију и праћење рада, као и за управљање временом и ресурсима. У раду пословног секретара, гантограм служи као веома користан инструмент за управљање и координацију различитих активности, као и за контролу напредовања пројеката у тиму или организацији.

Табела 5. - Гантограм – организација службеног пута

| Активности                                                                               | 1.12. | 2.12. | 3.12. | 4.12. | 5.12. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Резервација и набавка карте за превоз                                                    |       |       |       |       |       |
| Уговарање пословног састанка                                                             |       |       |       |       |       |
| Резервисање хотелског смештаја                                                           |       |       |       |       |       |
| Припрема путног налога и обрачун аконтације за пут                                       |       |       |       |       |       |
| Припрема материјала за пут (документација, уговори, каталози, ценовници и путне исправе) |       |       |       |       |       |
| Исплата аконтанције                                                                      |       |       |       |       |       |

## Проток информација

Проток информација је од суштинског значаја за ефикасно управљање временом. У савременом пословном окружењу брза и јасна размена информација омогућава боље планирање, праћење задатака и доношење одлука. Управљање протоком информација подразумева организовање, филтрирање и ефикасно коришћење података како би се максимално искористило расположиво време. Ефикасан проток информација је основа доброг управљања временом. Коришћењем модерних алата и применом одговарајућих стратегија могуће је значајно унапредити продуктивност, смањити стрес и постићи боље резултате у послу.

### Важност протока информација

**Доносилац одлука:** јасне и тачне информације омогућавају доношење правовремених и квалитетних одлука.

**Избегавање губитка времена:** ефикасан проток информација спречава дуплирање задатака и погрешну комуникацију.

**Постављање приоритета:** информације помажу у идентификовању најважнијих активности.

### Карактеристике ефикасног протока информација

**Тачност:** Информације морају бити прецизне и поуздане.

**Брзина:** Што се брже информације преносе, то је мање кашњења у реализацији задатака.

**Јасноћа:** Информације треба да буду лако разумљиве свим учесницима.

**Правовременост:** Доступност информација у правом тренутку је од кључне важности.

Алати за управљање протоком информација

**Комуникациони алати** Microsoft Teams, Slack, Google Chat: Омогућавају тренутну размену информација и тимску сарадњу.

**Е Пошта:** Формални начин комуникације за размену важних података.

**Платформе** за управљање задацима Trello, Asana, Notion; Централизују информације о задацима, роковима и приоритетима.

**Календарске апликације** Google Calendar, Outlook Calendar: Помажу у координацији састанака и активности.

**Cloud алати** Google Drive, Dropbox, OneDrive: Омогућавају складиштење и дељење докумената у реалном времену.

## Постављање циљева

Постављање циљева у управљању временом је кључан корак за ефикасно коришћење ресурса и постизање успеха. Добро постављени циљеви омогућавају јасну визију, боље приоритизовање задатака и смањење стреса. Квалитетно управљање временом увек почиње постављањем циљева и доношењем одлуке у којем смеру желите ићи у животу. Једна од најпопуларнијих техника постављања циљева назива се паметни циљеви, што је пример SMART - а. Ову методу увео је у примену Георге Т. Доран 1981. године, а главна је идеја прилично једноставна.

### Одређивање SMART циљева:

- специфичан и јасно дефинисан (енг. Specific) – циљ треба да буде јасан и конкретан ( пример - Завршити извештај о буџету до петка у 16.00 часова),
- мерљив (енг. Measurable) – напредак мора бити мерљив (пример- прочитати 50 страница књиге у наредна 3 дана),
- остварив (енг. Achievable) – циљ треба да буде реалан и достижан (пример - Научити основне концепте новог софтвера у року од две недеље),
- релевантан (енг. Relevant) - циљ треба да се уклапа у дугорочне планове,
- временски одређен (енг. Time-bound) – важно је поставити јасан рок за постизање циља.

Чињеница је да већина људи не поставља циљеве. Нека истраживања показују да само око 10% људи има своје циљеве написане на папиру. То значи да се прво мора уложити мало труда везано за размишљање о циљевима, записати те циљеве које је потребно остварити, било да се ради о пословним циљевима или о неком животном циљу, невезано за посао.

### Дељење циљева на мање задатке

Велики циљеви могу деловати обесхрабрујуће. Разбијањем на мање кораке одржавате мотивацију (пример - уместо „Припремити предавање”, поделите на: истраживање теме, креирање слајдова, припремање материјала за учеснике.

### Планирање времена за сваки циљ

Уношење обавеза у календар или планер.

- остављање простора за неочекиване задатке и одморе.

## Праћење и процењивање напретка

На крају дана или недеље треба проверити шта је остварено од планираних активности. Оно што није реализовано треба поново планирати за наредни период.

## Давање упутстава

Ефикасно управљање временом је кључна вештина за пословног секретара, јер утиче на продуктивност и успех, како на индивидуалном тако и на организационом нивоу. Давање упутстава у овој области подразумева пружање јасних смерница и савета колегама или клијентима како би оптимално организовали своје време и задатке. Добро постављена упутства помажу у оптимизацији времена, побољшању продуктивности и смањењу стреса у раду.

Применом наведених корака и техника секретар може значајно допринети ефикасности и успеху свог тима или организације:

- јасноћа у комуникацији - упутства морају бити јасна и разумљива. Користити једноставан језик и конкретне примере,
- прилагођавање индивидуалним потребама - препознавање различитих стилова рада и потреба особа којим се дају упутства. Упутства треба прилагодити нивоу искуства и способностима појединаца,
- постављање приоритета - треба објаснити како препознати хитне и важне задатке. Потребно је користити матрицу приоритета (Хитно-Важно) за организовање задатака,
- указивање на коришћење алата - препоручљиво је коришћење планера, календара или дигиталних апликација, као што су Google Calendar, Trello или Notion. Треба објаснити како да се ти алати користе за планирање и праћење напретка.

## Примери упутстава за управљање временом

- постављање циљева: „Поставите циљ да до краја недеље завршите три најважнија задатка на вашој листи. Нека сваки од њих буде SMART циљ”.
- коришћење алата: „Користите Google Calendar за унос свих обавеза. подесите подсетнике за важне рокове”.
- разбијање задатака: „Уместо да радите на великом пројекту одједном, поделите га на кораке као што су истраживање, израда нацрта и ревизија”.
- приоритизација: „Када организујете дан, прво обавите задатке који су хитни и важни. Остале задатке планирајте за касније или их делегирајте”.

## Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните примену Парето принцип у контексту управљања временом.
2. Објасните разлику између важности и хитности у Ајзенхауеровој матрици. Наведите могућности коришћења матрица у канцеларијском окружењу.
3. Објасните како најбоље организовати задатке који захтевају различите временске оквири (нпр. краткорочни против дугорочних).
4. Наведите утицај управљања временом на радну ефикасност и добро осећање у професионалном животу пословног секретара.
5. Објасните могућности побољшати ефикасност тимова дигиталним алатима за управљање задацима, као што су Trello или Asana, могу.
6. Објасните метод "SMART" у постављању циљева и како се ова метода примењује у пословном окружењу.

7. Објасните значај коришћења Гантограма за планирање пројеката и координацију активности у тиму.
8. Објасните значај коришћења алата, као што су Slack или Microsoft Teams за тимску сарадњу и координацију активности.

### Додатни ресурси

Google Calendar (<https://calendar.google.com/>)  
 YouTube канал: Time Management and Productivity – Thomas Frank  
 „Getting Things Done” (David Allen)

**Кључни појмови:** управљање временом, Ајзенхауерова матрица, Парето принцип, распоред активности, алати за организацију, гантограм, проток информација.

## 3.5. ОРГАНИЗАЦИЈА САСТАНАКА

Организација састанка подразумева пажљиво планирање, координацију и управљање ресурсима како би се постигли одређени циљеви. Добро организовани састанци побољшавају комуникацију унутар тима и доприносе продуктивности канцеларије. Могу се разликовати следеће фазе сваког пословног састанка:

Планирање састанака је потребно да би се утврдила сврха састанка, као и његов обим и циљ

Планирање обухвата:

- циљ састанка - Шта се жели постићи? Да ли је циљ размена информација, доношење одлука, решавање проблема или нешто друго?
- агенда - састављање детаљног распореда са темама које ће бити обрађене, временским оквирима за сваку тему и особама које ће бити задужене за презентацију или дискусију,
- избор учесника - одређују се учесници који ће бити позвани, у складу са њиховом улогом и доприносом у разматраним темама,
- вођење састанка - одређује се ко ће председавати састанком, ко ће водити белешке и саставити записник,
- дневни ред - потребно је дефинисати тачке дневног реда,
- позив за састанак - учесници се информишу шта треба да ураде да би се припремили за састанак.

Припрема састанака обухвата техничке услове којим се обезбеђује потребан материјал, што значи да припрема састанка почиње техничком припремом у коју спада:

- одређивање времена одржавања састанка: усклађује са обавезама позваних особа,
- утврђивање места одржавања састанка: састанак се може одржавати у предузећу или ван њега.

Обезбеђење простора и намештаја - простор треба бити адекватан броју учесника, с одговарајућим распоредом столица, добрим осветљењем и приступом за све учеснике.

Опрема - осигурање техничке опреме, као што су различити лаптопи, звучници, пројектор, табле за писање, интерактивне табле, папири и оловке. Ако се састанак одржава на даљину, треба проверити видео- конференцијске системе (Zoom, Microsoft Teams, Skype и сл.).

Обезбеђивање освежења - треба припремити напитке, као што су вода, сок, кафа и чај.

Заказивање састанка може телефоном, писмом, путем огласне табле и путем имејла. Састанак треба да се закаже неколико дана унапред како би се оставило довољно времена да се учесници припреме за састанак.

Позив за састанак треба да садржи следеће елементе:

- назив организације која позива на састанак,
- име и презиме лица које се позива,
- разлог позивања,
- датум одржавања састанка,
- место одржавања састанка,
- предлог дневног реда,
- захтев да учесници састанка потврде свој долазак,
- информације за учеснике који долазе из других места о смештају и превозу.

Пример позива за састанак налази се у Прилогу.

Заказани састанак треба да се одржи у заказано време и на заказаном месту. То је кључни корак у процесу организације састанка, који осигурава да све иде по плану и да се остваре задаци који су постављени током планирања.

Отварање састанка: руководиоца састанка треба да почне састанак тачно у заказано време, као и да буде спреман да изврши припреме ако је потребно. На почетку састанка важно је представити агенду и кратко објаснити које ће теме бити разматране. Ово даје учесницима јасну представу о току састанка. Уводна реч треба да буде кратка, јасна и занимљива.

Изношење података потребних за расправу: руководиоца састанка треба да води расправу, осигуравајући да се дискусије држе у оквиру одређеног времена за сваку тему. Када време истиче, треба прећи на следећу тему или дати закључке. Ако се током састанка појаве нејасноће или проблеми, важно је да се пронађу решења. Координатор може помоћи у усмеравању разговора и усмеравању пажње на проблематична питања.

Понуда идеја и предлога: разумевање и поштовање различитих ставова доприноси отвореној и продуктивној атмосфери. Када један учесник говори, важно је да га други не прекидају.

Доношење одлука: на крају састанка, важно је да се изврши кратак резиме, где ће се поновити главни закључци и активности које треба да се предузму. Руководилац састанка треба да нагласи појединачну одговорност сваког учесника, као и предвиђене рокове за реализацију задатака.

Завршетак састанка: завршна фаза у којој се руководиоца састанка захваљује свима на учешћу и доприносу. Ово помаже у одржавању добре комуникације и јачању тимског духа. Након састанка пословни секретар треба да пошаље записник свим учесницима, укључујући одлуке и задатке који су додељени.

## **Врсте састанака**

Састанци су кључни алат за комуникацију у пословном окружењу и неопходни за доношење одлука, размену информација, координацију тимова и решавање проблема. Различите врсте састанака захтевају различите приступе у организацији, што је један од

задатака пословног секретара. Његова улога је да обезбеди да сваки састанак буде ефикасан, добро организован и усмерен ка постизању циљева.

**Формални састанци** – они су структурирани и одвијају се по унапред дефинисаном дневном реду. Често се одржавају са више учесника и укључују званичне записнике. На пример: Састанци управног одбора, годишњи састанци акционара, стратешки плански састанци.

Карактеристике: Унапред припремљен дневни ред, званични позиви за учешће, тачно дефинисане улоге ( председавајући, записничар).

**Неформални састанци** - ова врста састанака има мање формалну структуру и често је усмерена на дискусију, размену идеја или решавање текућих питања. На пример: брифинзи (информисање) тимова, креативне радионице, спонтани састанци за решавање проблема.

Карактеристике: флексибилна агенда, могућност импровизације, обично краће трајање.

**Стални (регуларни) састанци** - ови састанци се одржавају у одређеним интервалима ради праћења напретка или извештавања о активностима. На пример: недељни тимски састанци, месечни састанци о перформансама, квартални извештајни састанци.

Карактеристике: фокус на праћење напретка, учешће сталних чланова.

**Ад-хок састанци** - ова врста састанака организује се спонтано као одговор на изненадну потребу за одлучивањем или решавањем проблема. На пример: хитни састанци за кризне ситуације, консултације са клијентима, решење неочекиваних проблема у пројектима.

Карактеристике: без унапред планираног дневног реда, хитност и флексибилност, кратка припрема.

**Онлајн састанци** - са развојем технологије, онлајн састанци су постали уобичајени, омогућавајући учесницима да се повежу са различитих локација. На пример: видео-конференције, вебинари, виртуелни тимски састанци.

Карактеристике: захтевају техничку подршку и стабилну интернет конекцију, коришћење алата, као што су Zoom, Microsoft Teams или Google Meet., могућност снимања и дељења садржаја.

**Пројектни састанци** - састанци фокусирани на управљање одређеним пројектом и координацију активности међу тимовима. На пример: покретање пројекта (kick-off), састанци ради праћења пројекта, завршни састанци за евалуацију резултата.

Карактеристике: теме везане за конкретне фазе пројекта, чести извештаји о напретку.

**Састанци за обуке** - састанци посвећени развоју вештина и преносу знања међу учесницима. На пример: радионице, тренинг програми, семинари.

Карактеристике: учешће инструктора или модератора, интерактивни формат, фокус на стицање нових знања и вештина.

## Пријем делегација

Пријем делегација представља важан аспект пословног протокола и организације састанака. Пословни секретар игра кључну улогу у планирању и реализацији овог процеса.

Фазе пријема делегација:

Планирање:

- дефинисање сврхе посете,
- утврђивање броја учесника и њихових улога,
- резервација одговарајућег простора и опреме.

Припрема:

- састављање дневног реда,
- организација материјала за састанак (брошуре, презентације, поклони),
- осигурање превода и других техничких услуга ако је потребно.

Дочек:

- организација транспорта од аеродрома/станице,
- припрема рецепције са јасним обележјима организације,
- осигурање топлотг дочека уз укључивање кључних представника организације.

Састанак:

- увођење делегације у салу за састанке,
- представљање учесника и излагање дневног реда,
- обезбеђивање глатког тока дискусије.

Завршетак:

- резимирање кључних тачака,
- уручење симболичних поклона,
- организација превоза за повратак.

Пример Пријема делегације се налази у Прилозима.

## Логистика састанака

Логистика састанка обухвата све активности које осигуравају успешну реализацију састанка, укључујући планирање, припрему, спровођење и накнадну обраду. Улога пословног секретара је кључна у обезбеђивању да све компоненте буду усклађене и функционалне.

Кључни аспекти логистике састанка:

Резервација просторије:

- одабир адекватне просторије у складу са бројем учесника и сврхом састанка,
- провера доступности и правовремена резервација.

Техничка подршка:

- осигурање исправности аудио и видео - опреме,
- припрема пројектора, лаптопова, микрофона и других потребних уређаја,
- тестирање техничке опреме пре састанка.

Припрема материјала:

- израда и дистрибуција дневног реда,
- штампање презентација, брошура и других потребних докумената,
- припрема поклон-пакета или симболичних материјала ако је потребно.

Кетеринг:

- организација освежења током пауза (кафа, чај, грицкалице),
- резервација ручка или вечерем, ако је састанак целодневан.

Координација долазака:

- организација транспорта за учеснике, ако је потребно,
- навигација и упутства за долазак у просторије.

Контрола тока састанка:

- провера поштовања дневног реда,
- обезбеђивање свих потребних материјала и услуга у реалном времену.

Накнадна обрада:

- прикупљање и архивирање записника,
- дистрибуција резимеа учесницима,
- процена успешности организације и бележење препорука за будуће састанке.

Пример: За интернационалну конференцију пословни секретар обезбеђује преводиоце, резервише хотел за госте, организује кетеринг за паузе и тестира сву техничку опрему како би се избегли потенцијални проблеми током презентација.

### Техника управљања распоредом

Управљање распоредом је кључно за ефикасно коришћење времена током састанака. Технике које пословни секретар може применити омогућавају оптимизацију активности и избегавање непотребних кашњења. Ефикасно управљање распоредом повећава продуктивност састанка, избегава стрес због кашњења и осигурава да све важне теме буду покривене у задатом времену.

Кључни кораци у управљању распоредом:

Дефинисање приоритета:

- идентификовање најважнијих тачака дневног реда,
- распоређивање времена према њиховој важности.

Прецизно планирање:

- детаљна разрада распореда са наведеним почетком и завршетком сваке тачке,
- укључивање довољно времена за дискусију и питања.

Усаглашавање са учесницима:

- слање распореда унапред ради провере и одобрења,
- укључивање повратних информација како би се избегли конфликти у агенди.

Контрола током састанка:

- прати се придржавање времена за сваку тачку,
- председавајући осигурава да се дискусија не одужи ван планираног времена.

Флексибилност:

- припрема резервних опција за изненадне измене,
- брзо реаговање на неочекиване ситуације.

## Вођење записника

Пословни секретар има одговорност да пажљиво и прецизно документује све важне информације, расправе и одлуке које су донете на састанцима, као и да обезбеди тачност и доступност тих података свим релевантним учесницима. Записник је званичан документ који бележи ток састанка, укључујући донете одлуке, дискусије и одговорности учесника. Пословни секретар је обично одговоран за његово вођење, што омогућава ефикасно праћење напретка и осигурава да све одлуке буду документоване.

Основне функције и аспекти вођења записника су:

### Припрема за састанак:

- преглед дневног реда - пословни секретар припрема и доставља учесницима дневни ред пре састанка. Он, такође, прикупља све потребне информације и документацију која ће бити разматрана,
- листа учесника - потребно је проверити који ће учесници присуствовати и обавестити их унапред о току састанка.

### Ток састанка:

- записивање важних тачака - пословни секретар треба да пажљиво бележи све кључне тачке дискусије, важне коментаре и одлуке које су донете. Он треба да се фокусира на главне акције, рокове и одговорне особе,
- записивање (дискусија) - чак и ако неке дискусије не доводе до одлуке, треба их записати.

### Израда записника:

Након састанка, пословни секретар мора да припреми прецизан и јасан записник. Он треба да садржи:

- датум, време и место састанка,
- присутност учесника,
- кључне тачке дневног реда,
- разговори, дискусије и одлуке,
- активности које треба предузети и рокови,
- навести одговорне особе за сваку акцију.

Записник треба да буде јасан, али не превише детаљан. Пословни секретар треба да буде неутралан и објективан и да избегава уношење личних ставова у записник.

## Дистрибуција записника

Записник треба доставити свим учесницима у разумном року након састанка како би се осигурало да су сви упознати са донетим одлукама и њиховим обавезама. На тај начин одлуке су транспарентне и сви учесници састанка имају исте информације.

## Чување и архивирање

Записници се чувају као важан документ који се може користити као доказ о одлукама и као референца за будуће састанке.

Пример Записника се налази у Прилозима.

## Преговори

Преговори су суштински део пословних састанака и захтевају пажљиву припрему и стратегију. Пословни секретар може одиграти кључну улогу у њиховој успешној реализацији.

Припрема за преговоре:

- истраживање и прикупљање информација о теми преговора,
- дефинисање циљева и приоритета организације,
- припрема материјала и документације.

Ток преговора:

- вођење структурираног дневног реда,
- обезбеђивање јасне и ефикасне комуникације,
- вођење белешки о кључним тачкама и предлозима.

Завршетак преговора:

- резимирање договора и дефинисање наредних корака,
- израда извештаја,
- дистрибуција закључака свим релевантним странама.

Вештине у преговорима:

- активно слушање,
- преговарање са фокусом на решење које је од користи за све стране,
- адаптабилност и способност управљања конфликтима.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните улогу пословног секретара у припреми састанка.
2. Набројте врсте састанака.
3. Наведите елементе позива за састанак.
4. Објасните поступак припреме састанка и утицај на ефикасност састанка.
5. Објасните шта може обезбедити успешну комуникацију током састанка.
6. Које су најважније технике управљања распоредом састанка?
7. Објасните садржај (елементе) записника са састанка.
8. Објасните поступак управљања временом на састанку и његову важност.
9. Објасните поступак организације пријема делегације.

### Додатни ресурси

**Evernote** или **OneNote** - ови алати за белешке омогућавају организацију и чување важних информација о састанцима, као што су записници, позиви за састанке и важни детаљи, као и једноставно дељење и архивирање за каснију употребу.

**Otter.ai** - платформа која користи вештачку интелигенцију за транскрипцију разговора у стварном времену, што може помоћи у лакшој изради записника састанка и њиховом каснијем архивирању, уз могућност лаког претраживања и деловања на основу транскрипата.

**The Meeting Professional** - [www.meetingstoday.com](http://www.meetingstoday.com)

**Кључни појмови:** организација састанка, позив за састанак, врсте састанака, записник, дистрибуција записника, архивирање, управљање распоредом, преговори.

### 3.6. ОРГАНИЗАЦИЈА СЛУЖБЕНОГ ПУТОВАЊА

Службено путовање је важан део пословне праксе који омогућава компанијама да се повежу са клијентима, партнерима и другим заинтересованим странама.

Фазе организације службеног путовања:

#### Планирање:

- дефинисање сврхе путовања. Пословне partnere, које планирамо да посетимо, треба претходно обавестити о циљу доласка,
- утврђивање буџета,
- идентификовање дестинације и трајања путовања. Планирати службено путовање (прецизирати маршруту), што је нарочито корисно уколико се посећује више места. Потребно је утврдити редослед посете одређених места како би се одабрао најкраћи пут и избегло губљење времена, при чему се може користити нпр. ред возње, путна карта ГПС (Глобални позицијски систем), који омогућава, навигацију и временске услуге корисницима широм света.

#### Резервације:

- организација превоза (авионске карте, воз, аутомобил). Информисати се о реду возње, резервисати и припремити све неопходне путничке карте,
- резервација смештаја. Обезбедити смештај (хотел), што можете урадити самостално (нпр. претрагом сајта [booking.com](https://www.booking.com)) или ту организацију поверити особи која је у предузећу задужена за то, а организација се може препустити и путничкој агенцији уколико службено путовање траје више од једног дана,
- обезбеђивање виза и путних докумената.

#### Припрема:

- прикупљање релевантних докумената и материјала. Треба припремити подсетник који се односи на послове које треба обавити током службеног путовања (термини и место састанка; имена лица с којима се планира састанак; дефинисање циљева...),
- организација састанака и активности на дестинацији,
- осигурање путног осигурања.

#### Извршење:

- праћење плана путовања,
- решавање могућих непредвиђених ситуација,
- одржавање комуникације са седиштем компаније.

#### Евалуација:

- извештавање о резултатима путовања,
- анализа трошкова и користи,
- идентификовати могућности за побољшање будућих путовања.

#### Припрема самог путовања

Одговорност пословног секретара је да путовање протекне без проблема. Зато врши пажљиву припрему свих аспеката путовања и одржава константну координацију са укљученим странама.

### **Прикупљање информација:**

- истраживање дестинације (клима, културне разлике, локални обичаји),
- провера доступности потребних ресурса на дестинацији.

### **Креирање детаљног распореда:**

- прављење дневног плана активности,
- усаглашавање распореда са свим учесницима путовања.

### **Припрема материјала:**

- сакупљање свих релевантних докумената (агенда, презентације, контакти),
- обезбеђивање техничке опреме (лаптоп, пројектор, пуњачи, адаптери).

### **Провера безбедности:**

- информисање о здравственим и безбедносним условима,
- путно и здравствено осигурање.

### **Комуникација:**

- обавештавање учесника о кључним детаљима (време поласка, место окупљања),
- успостављање линије комуникације са контакт особом на дестинацији.

### **Припрема материјала за пут**

Пажљива припрема материјала за службено путовање је кључна за професионалну презентацију и успех састанака или активности на дестинацији.

### **Радна документација:**

- ажурирање и организовање свих релевантних докумената (презентације, извештаји, уговори, каталози),
- штампање копија ако је потребно,
- припрема дигиталних верзија за лакши приступ.

### **Промотивни материјал:**

- брошуре, флајери, визиткарте, беџеви, блокчићи, хемијске или узорци производа,
- материјал треба да одговара језику и култури домаћина.

### **Техничка опрема и алати:**

- провера рада лаптопа, пројектора, пуњача и адаптера за струју,
- преносиви медији (УСБ, екстерни хард диск) са резервним копијама,
- осигурање функционалности и ажурности софтвера.

Пример: На службеном путовању у иностранство пословни секретар припрема брошуре на енглеском језику, PowerPoint презентацију на лаптопу са резервном копијом на УСБ-у, као и комплет контаката и мапу са упутствима за долазак до места састанка.

### **Питања за теоријску проверу знања**

1. Наведите фазе организације службеног путовања.

2. Објасните како веза планирања и дефинисања сврхе путовања утиче са успешношћу службеног путовања.
3. Објасните које параметре приликом резервације превоза и смештаја за службено путовање треба узети у обзир.
4. Објасните утицај припреме релевантних докумената и материјала на успешност пословних састанака током службеног путовања.
5. Наведите кључне аспекте који се морају узети у обзир при припреми безбедности и здравственог осигурања током службеног путовања.
6. Објасните евалуацију резултата службеног путовања са аспекта побољшања будућих путовања.
7. Наведите поступак припрема промотивног материјала за службено путовање.

### Додатни ресурси

**Google Travel** - платформа која олакшава планирање службених путовања, омогућава корисницима да организују све аспекте путовања, као што су резервације превоза, смештаја и прегледају доступне опције, што помаже у ефикасном управљању путним документима и логистиком.

**Booking.com** - платформа омогућава једноставну и брзу резервацију смештаја за службена путовања, што укључује различите опције, као што су хотели, апартмани и други објекти, а што помаже у оптимизацији процеса планирања и организације путовања.

„The Lean Startup” – Eric Ries

**Кључни појмови:** службено путовање, планирање путовања, резервације, превоз, смештај, путни документи, радна документација, промотивни материјал, техничка опрема и алати.

## 3.7. ОРГАНИЗАЦИЈА ДОГАЂАЈА

Планирање и координација догађаја су кључни аспекти успешне организације било ког догађаја. Без обзира на врсту одабраног догађаја, конференција, целодневни догађај, годишњи састанци и састанци компаније су веома моћни и ефикасни алати помоћу којих се остварују контакти са новим људима који могу бити потенцијални сарадници у будућности. Ево основних корака и препорука за овај процес.

### Дефинисање циља догађаја

- шта се жели постићи? Одређивање циља је први корак ка успешној организацији догађаја. Циљеви морају бити мерљиви и одређени временски како би се знало да ли су се остварили или не,
- ко је циљна публика? Одређивање публике пре догађаја ће помоћи да се прецизније сагледа логистичка страна посла. Треба направити листу очекивања гостију и одредити приоритете на самом догађају,
- који је главни исход који очекујете (едукација, забава, умрежавање)?

### Формирање тима

Одређивање особа одговорних за различите аспекте догађаја:

- координација,

- логистика - проверити доступност додатних услуга (кетеринг, превоз, обезбеђење),
- промоција - припремити материјале за учеснике (агенде, презентације, промо материјал),
- техничка подршка - осигурати техничку опрему (пројекторе, микрофоне, рачунаре).

Треба јасно дефинисати одговорности сваког члана тима

### **Креирање плана**

- Направити детаљан временски план активности.

### **Укључити следеће аспекте:**

- буџет: треба планирати све трошкове. При одлучивању о буџету мора се сагледати најшира слика. Под тим се мисли на апсолутно сваки трошак који се очекује пре, током и након организације догађаја. Треба одвојити 10-20% буџета за непредвиђене трошкове који се могу појавити,
- локација: обезбедити простор који одговара величини и карактеру догађаја. Изабрати место које ће се допасти гостима, а при овоме размишљати о циљу догађаја и очекивањима која гости имају од самог догађаја,
- програм: одредите теме, предаваче, тачке програма.

### **Промоција догађаја**

- користити друштвене мреже, постере, билтене, имејлове за комуникацију,
- поставити јасне рокове за пријаве,
- креирати занимљив садржај који ће привући публику.

### **Комуникација и координација**

- редовно одржавати састанке са тимом,
- успоставити канал за брзу размену информација (нпр. Viber, WhatsApp, Slack),
- комуницирати са партнерима и спонзорима.

### **Извршење догађаја**

- осигурати да је све припремљено пре доласка гостију. Проверити локацију, као и све активности које су неопходне за несметано одвијање догађаја,
- пратити програм у реалном времену. Корпоративни догађај је савршено место за прикупљање и дељење идеја и иновација у организацији. Током догађаја треба прикупити идеје од присутних гостију, које би могле побољшати пословање,
- имати резервни план за неочекиване ситуације.

### **Евалуација догађаја:**

- сакупити повратне информације од учесника. Успешан начин завршетка корпоративног догађаја је прикупљање свих утисака и резултати. Такође треба захвалити свим људима који су присуствовали догађају слањем захвалнице,
- анализирати шта је функционисало, а шта би требало побољшати. Могу се спровести анкете како би са сигурношћу знали да ли су се остварили сви зацртани циљеви,
- саставите извештај са кључним налазима и препорукама.

Планирање и координација догађаја може бити лак посао, ако се разуме на који начин то треба урадити.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Наведите први и најважнији корак у организацији догађаја. Како се одређују циљеви догађаја?
2. Објасните утицај формирање тима на успешну организацију догађаја. Који су основни аспекти догађаја који се додељују члановима тима?
3. Наведите утицај начина буџетирања на организацију догађаја и шта треба узети у обзир при планирању буџета.
4. Анализирај избор локације догађаја на успешност самог дешавања.
5. Објасните допринос редовне комуникације и координације са тимом успешном одржавању догађаја.
6. Наведите поступке праћења програма догађаја у реалном времену и која је улога прикупљања идеја од учесника.
7. Наведите начине за евалуацију успешности догађаја након његовог завршетка.

### Додатни ресурси

Eventbrite - платформа која омогућава лако управљање регистрацијама, продајом карата и промоцијом догађаја, као и прикупљање повратних информација учесника.

Trello - алат за управљање задацима и координацију тимова, који омогућава праћење напредовања у организацији догађаја.

„The Art of Event Planning” – Gianna Gaudini

**Кључни појмови:** организација догађаја, планирање, циљеви догађаја, циљна публика, формирање тима, промоција, буџетирање, локација догађаја, програм, техничка подршка, комуникација, евалуација догађаја, резервни план, повратне информације, анкете, извештај, тимска координација, контрола тока догађаја, друштвене мреже, визуелна комуникација, маркетинг.

## 3.8. УПРАВЉАЊЕ ТИМОМ - ЛИДЕРСТВО

Ефективно управљање тимом подразумева координацију, комуникацију и подршку у остваривању заједничких циљева. Лидерство представља способност усмеравања и инспирисања тима ка остварењу заједничких циљева. Не подразумева само управљање већ и креирање визије, мотивација запослених и неговање сарадње. У контексту пословног секретара, лидерство игра важну улогу у одржавању ефикасности и хармоније у тиму. Лидерство је процес утицаја на понашање и одлуке других како би се постигао жељени резултат.

Добар лидер инспирише и мотивише тим, пружа смернице и подршку, развија потенцијал запослених.

Стилови лидерства:

#### Аутократско лидерство:

- лидер доноси све одлуке без укључивања тима,
- ефикасно у кризним ситуацијама, али може смањити мотивацију запослених.

**Демократско лидерство:**

- лидер укључује чланове тима у процес одлучивања,
- подстиче сарадњу и креативност.

**Лидерство са слободом (Laissez-faire):**

- лидер даје тиму пуну аутономију у раду,
- ефикасно за тимове са високим степеном компетенција, али ризично у случају недовољне структуре.

Иако пословни секретар није формални руководилац, он може демонстрирати лидерске вештине у свакодневним активностима:

- обезбеђивање да сви задаци буду успешно извршени и усмерени ка циљевима организације,
- помагање запосленима да реше изазове и остану мотивисани,
- стварање отворених и јасних канала комуникације између различитих нивоа управљања,
- увођење иновативне праксе које унапређују радну атмосферу.

**Кључне вештине лидера:**

- јасно и ефективно преношење порука,
- активно слушање и разумевање потреба тима,
- способност разумевања и управљања сопственим емоцијама, као и емоцијама других,
- способност доношења одлука које су у најбољем интересу тима и организације,
- флексибилност у прилагођавању стилова лидерства и решавању проблема,
- инспирисање и охрабривање запослених да постигну свој максимум.

### **Пример лидерства у пракси: Лидерство у време кризе у компанији „Southwest Airlines”**

Један од познатих примера лидерства у стресним ситуацијама је из компаније „Southwest Airlines”. Када су се суочавали са великом кризом у виду технолошког проблема који је утицао на оперативни рад компаније, лидер компаније, Гери Кели показао је снажну лидерску улогу у брзој реакцији и комуникацији са тимом. Кели је започео организовање тимова за решавање проблема у реалном времену. Не само да је распоредио задатке већ је и активно учествовао у комуникацији и мотивисао своје запослене, показујући им да се кризе могу превазићи ако сви заједно раде као тим. Он је често истицао значај сваког члана тима и наглашавао да је важно остати позитиван и фокусиран на решавање проблема, а не на величину самог проблема. Оваква врста лидерства помогла је да компанија брзо превазиђе кризу и поново постигне стабилност.

Добро лидерство у стресним ситуацијама не значи само расподелу задатака већ и активну комуникацију, мотивисање тима, као и препознавање важности сваког члана. Лидер који уме да делује као стуб подршке и инспирације може значајно да побољша перформансе тима и смањи негативне ефекте стреса.

**Мотивација запослених**

Мотивација запослених је кључна за постизање високог нивоа продуктивности, задовољства на послу и остваривање пословних циљева. Пословни секретар, као део организационог тима, може играти важну улогу у подстицању мотивације запослених

кроз планирање, комуникацију и организацију. Мотивација запослених представља унутрашњи подстицај који их покреће на обављање посла са ентузијазмом, посвећеношћу и иницијативом.

Постоје две врсте мотивације:

- **унутрашња мотивација (интринзична)** – када запослени осећају задовољство у самом обављању задатака (нпр. лични развој, успех, осећај припадности, унутрашње задовољство, активност као задовољство, позитивне емоције, целоживотно учење),
- **спољашња мотивација (екстринзична)** – када их подстичу спољни фактори (нпр. лични доходи, радни услови, радна средина, култура, чланови тима, награђивање, признања, једном речју социјално окружење или клима).

Улога пословног секретара у мотивацији запослених:

- припрема и координација програма награђивања,
- прикупљање повратних информација од запослених и њихова презентација руководству,
- обезбеђивање да запослени имају јасну слику о циљевима компаније,
- правовремено информисање о променама, пројектима и могућностима,
- планирање тимских активности које подстичу сарадњу,
- организација едукација и тренинга,
- помагање у развоју система за признање и награђивање,
- обезбеђивање да сваки запослени буде препознат за свој допринос.

### Мотивација запослених у Google-у: Пут до иновација кроз програм 20% времена

У компанији „Google”, лидерство и мотивација запослених су кључни за постизање иновација и високе продуктивности. Када је компанија увела програм „20% времена”, који је омогућио запосленима да 20% свог радног времена посвете личним пројектима који могу допринети компанији. Овај приступ је значајно мотивисао тимове да развијају своје идеје, истражују нове области и буду креативни. Ова мотивациона иницијатива је створила окружење у којем запослени осећају већу посвећеност и задовољство, јер су имали већу слободу да истраже и изнедре нове иновације, као што су Gmail и Google News. Комуникација и похвале за добар рад, такође, играле су важну улогу у овој мотивацији, што је позитивно утицало на раст компаније.

### Делегирање

Делегирање је процес преношења задатака и одговорности са менаџера или пословног секретара на друге чланове тима. Ефективно делегирање омогућава бољу организацију рада, оптимално коришћење ресурса и развој вештина чланова тима. Оно укључује:

- одређивање ко је најпогоднији за одређени задатак,
- обезбеђивање неопходних алата, информација и подршке,
- праћење напретка и пружање повратних информација.

Пословни секретар често делује као посредник између менаџмента и запослених, што га чини кључним за ефективно делегирање. Његове улоге укључују:

- препознавање послова које треба делегирати,
- утврђивање ко има најбоље вештине и ресурсе за задатак,
- осигурање да су сви задаци јасно дефинисани и временски ограничени.

### Предности делегирања

- повећава продуктивност,
- омогућава менаџеру или секретару да се фокусира на стратешке задатке,
- смањује оптерећење појединца,
- подстиче развој тима,
- чланови тима стичу нове вештине и искуства,
- јача самопоуздање запослених,
- побољшава тимску сарадњу,
- промовише осећај заједништва,
- охрабрује отворену комуникацију и размену идеја.

### Steve Jobs и ефективно делегирање: „Лидерство које подстиче иновацију и тимску сарадњу”

У компанији „Apple”, делегирање је било кључно за успех многих пројеката, а један од најпознатијих примера је размена одговорности у периоду када је Steve Jobs водио развој iPhone. Уместо да сам преузме све задатке, Jobs је делегирао важне аспекте развоја унутар компаније, али је истовремено био укључен у сваку фазу, осигуравајући да сваки члан тима добије одговорности у складу са својим стручностима. Делегирао је задатке које су се односиле на инжењерске и дизајнерске аспекте, али је, такође, успоставио систему повратних информација како би се сви чланови тима осећали одговорно и мотивисано да допринесу свом најбољем. Делегирање је у овом контексту омогућило брже решавање проблема, као и бољу ефикасност, јер је сваки члан тима имао јасну и дефинисану улогу.

### Развој запослених

Развој запослених представља један од најважнијих аспеката у управљању људским ресурсима. Циљ развоја запослених је унапређење њихових вештина, знања и компетенција како би се остварили бољи пословни резултати, али и лични и професионални напредак сваког појединца. У улози пословног секретара, развој запослених може се подржати кроз планирање, организацију и праћење различитих активности које доприносе континуираном учењу и усавршавању. Развој запослених је непрекидан процес који захтева посвећеност, како компаније тако и појединаца. Улагање у знање и вештине запослених доноси бројне предности, укључујући повећање конкурентности, задовољства на радном месту и бољу организациону културу.

#### Методе за развој запослених

- формалне обуке и курсеви - све више се користе методе обука које су засноване на технологијама. Укључују едукацију у оквиру организације или ван ње (нпр. специјализовани програми, онлајн курсеви),
- менторство - представља технику обучавања приправника, где се појединци обучавају на радном месту уз помоћ стручњака тј. ментора. Кандидату се омогућава да повеже обуку на радном месту са школским начином обуке. То значи да се успоставља однос између искусних ментора и мање искусних запослених,
- ротација послова - састоји се у томе да се запослени који је на обуци плански премешта са једног на друго радно место које је у вези са његовим послом. Омогућава запосленима да раде у различитим одељењима ради стицања ширег искуства,

- практичне радионице - конкретне активности које развијају специфичне вештине (нпр. тим-билдинг, решавање проблема „симулације” опреме). Има за циљ да обучи запосленог у идентичним оним условима које ће имати на свом радном месту. Овај начин обуке се првенствено користи код скупе опреме, када је потребно обучити запослене за сам рад,
- учење кроз рад - пружање задатака који изазивају и подстичу запослене да се усавршавају. Овај вид обуке подразумева да запослени обавља задатке под вођством искусног радника,
- учествовање на конференцијама и семинарима - омогућавање запосленима да прате трендове у индустрији и размењују знање. Ово представља класичан облик обуке, где стручњаци у организацији или ван ње, држе предавања за стицање знања или вештина, укључујући примере из праксе.

Развој запослених није само трошак већ и инвестиција у будућност организације. Кроз континуирано улагање у људске ресурсе компаније стварају темеље за дугорочни успех, док запослени добијају прилику за професионално остварење и задовољство на раду.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните утицај различитих стилова лидерства (аутократски, демократски и laissez-faire) на тим и радну атмосферу.
2. Наведите значај лидерских вештина за пословног секретара. Наведите примере како пословни секретар може демонстрирати лидерске вештине.
3. Објасните кључне факторе који утичу на мотивацију тима.
4. Како пословни секретар може допринети мотивацији запослених у организацији?
5. Објасните делегирање и какве су предности ефективног делегирања за менаџера или пословног секретара.
6. Објасните како делегирање задатака може побољшати тимску сарадњу и развој запослених.
7. На који начин пословни секретар може подржати развој запослених? Наведи методе за развој запослених.

### Додатни ресурси

„Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't” – Simon Sinek

Slack - алат за тимску комуникацију који омогућава брзу размену информација, чиме побољшава сарадњу и подстиче отворену комуникацију у тиму.

LinkedIn Learning - онлајн платформа за обуку и развој вештина која нуди приступ стручним курсевима који могу помоћи у континуираном развоју запослених и унапређењу професионалних компетенција.

Zoom/Webex - платформе за видео-конференције које омогућавају одржавање састанака на даљину, тимске активности и обуке, што је кључно за подршку комуникацији и развоју тима, посебно у виртуелном окружењу.

Кључни појмови: управљање тимом, лидерство, стилови лидерства, мотивација запослених, делегирање, развој запослених, менторство, тимска сарадња, лидерске вештине, тимски рад, развој вештина.

### 3.9. ОРГАНИЗАЦИЈА И КООРДИНИРАЊЕ ПОСЛОВА

Организација представља кључну компоненту успешног управљања пословима. Она подразумева структурирање задатака, одређивање одговорности и постављање јасних циљева. За пословног секретара добра организација је основа за ефикасан рад и постизање професионалних циљева. У савременом пословном окружењу организација и координација играју пресудну улогу у повећању продуктивности и смањењу стреса на радном месту.

Основни принципи организације послова:

- пословни секретар препознаје шта је хитно, а шта важно, како би правилно распоредио време и ресурсе,
- унапред планирани задаци и активности помажу у избегавању стреса и пропуста,
- ефикасно делегирање задатака омогућава фокусирање на стратешке активности,
- периодично праћење напретка задатака обезбеђује да све иде по плану,
- способност прилагођавања непредвиђеним околностима или променама у плановима.

Координација је процес усмеравања активности различитих учесника ка заједничком циљу. Она укључује:

- комуникацију - јасна и прецизна комуникација са свим актерима у пословном процесу,
- усаглашавање - усклађивање рокова, ресурса и очекивања између различитих тимова или појединаца,
- решавање конфликта - брзо и ефикасно решавање несугласица како би се очувао радни ток,
- тимски рад - сарадња између чланова тима ради постизања оптималних резултата.

Алати за организацију и координацију:

- календар и планери - помажу у праћењу обавеза и рокова,
- софтвер за управљање задацима - као што су Asana, Trello или Microsoft Teams, за тимску координацију,
- евиденција и извештавање - одржавање ажурне документације која омогућава праћење напретка,
- алатке за комуникацију - попут е-mail клијената, апликација за четовање и видео- конференције, које олакшавају сарадњу.

Пословни секретар је често главни посредник између руководства и запослених. Његове одговорности обухватају:

- одржавање реда у распореду руководиоца,
- организовање састанака, догађаја и путовања,
- комуникацију са клијентима и партнерима,
- координацију интерних активности унутар компаније,
- обезбеђивање ресурса за несметано функционисање канцеларије.

### Студија случаја - Улога пословног секретара у компанији „Организо” д.о.о.

Компанија „Организо” д.о.о. се бави пружањем консултантских услуга. Као део проширења пословања компанија је почела да организује више пројеката са различитим клијентима, што је довело до изазова у координацији и праћењу задатака.

**Проблем:** Са повећањем броја клијената, особље је имало потешкоћа у одржавању ажурности распореда, што је резултирало пропуштеним роковима, незадовољством клијената и честим несугласицама између тимова.

**Решење:** Пословни секретар, Ана одлучила је да примени неколико иницијатива:

- увођење дигиталног календара: сви запослени су почели да користе заједнички календар како би пратили састанке, рокове и важне догађаје,
- примена софтвера за управљање задацима: уведен је Microsoft Teams за праћење пројеката, подела задатака и извештавање о напретку,
- организовање недељних састанака: Ана је иницирала кратке недељне састанке за преглед напретка и решавање потенцијалних конфликта,
- стандардизација процедура: успостављени су јасни кораци за комуникацију са клијентима и интерне промене у плановима.

**Резултат:** У року од три месеца ефикасност тима је значајно побољшана. Запослени су имали бољи увид у своје задатке, рокови су се поштовали, а клијенти су били задовољнији. Успостављена је боља координација између тимова, што је довело до већег поверења у рад компаније.

**Напомена:** Ова студија случаја је инспирисана принципима описаним у књизи Марије Јовановић, *Управљање канцеларијским пословањем*, Београд: Економски факултет, 2016, и коришћењу савремених алата као што је Microsoft Teams ([Microsoft Teams Documentation](#)).

**Закључак:** Пример компаније „Организо” д.о.о. илуструје како пословни секретар може имати кључну улогу у побољшању организације и координације, чиме доприноси укупном успеху организације.

Ефикасна организација и координација послова представљају основу за успех у улози пословног секретара. Усвајањем добрих пракси, коришћењем савремених алата и развијањем комуникацијских вештина секретар може значајно допринети продуктивности и успеху компаније.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните улогу пословног секретара у организацији послова и координацији активности у компанији.
2. Објасните помоћ унапред планираних задата и активности у избегавању стреса на радном месту.
3. Наведите основне принципе ефикасне организације послова и њихов допринос већој продуктивности.
4. Објасните начин делегирање задатака у побољшању фокуса и ефикасности у радним процесима.
5. Објасните везу координације између различитих тимова или појединаца и доприноса успешном остварењу заједничких циљева.
6. Наведите алате и ресурсе најкорисније за организацију и координацију задатака и активности у компанији.

7. Наведите најчешће изазове с којима се пословни секретар сусреће у процесу координације.

### Додатни ресурси

„Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity” – David Allen

**Asana** - платформа за управљање пројектима која омогућава пословним секретарима и тимовима да организују, прате и координишу активности, задају рокове и дефинишу одговорности, што помаже у ефикасном планирању и спровођењу задатака.

**Microsoft Teams** - корисно за комуникацију и сарадњу у тимовима, Teams омогућава лакшу координацију активности и деловање у оквиру пројеката и састанака, што олакшава праћење одговорности и управљање задацима у реалном времену.

**Slack** - платформа за брзу и ефикасну комуникацију унутар тима која омогућава лако координисање активности, брзо деловање на захтеве и одговорности, као и интеграцију са другим алатима који помажу у организацији послова.

**Google Calendar** - омогућава пословним секретарима да лако управљају распоредом, планирају састанке и координишу активности тимова, као и да памте рокове и важне догађаје, чиме побољшавају ефикасност организације.

**Zoom/Webex** - ове платформе за виртуелне састанке омогућавају лаку организацију и координацију активности на даљину, као и ефикасно управљање састанцима, што је важно за пословне секретаре који често морају да воде и прате видео комуникацију у оквиру организације.

**Кључни појмови:** организација послова, координација активности, принципи организације, алати за организацију и координацију, одговорности пословног секретара

### 3.10. ЗАШТИТА НА РАДУ

Заштита на раду је скуп мера, правила и процедура који имају за циљ безбедно и здраво радно окружење за запослене, спречавање повреда на раду, професионалне болести и друге ризике који могу настати у радном процесу.

Циљеви заштите на раду

- смањење ризика од повреда и незгода: осигурање да се радни задаци обављају у безбедним условима,
- заштита здравља запослених: смањење изложености штетним утицајима попут хемијских супстанци, буке, вибрација или стреса,
- подизање свести: едукација запослених о значају безбедности на раду и њиховој улози у превенцији ризика.

Кључни елементи заштите на раду:

- идентификација и анализа потенцијалних опасности на радном месту,
- обезбеђивање сигурносне опреме, одговарајућих алата и безбедне радне инфраструктуре,
- организовање обука и тренинга о безбедним радним процедурама,
- редовна провера примене прописа и исправности опреме,
- обезбеђивање комплекта за прву помоћ и обука запослених за поступање у хитним ситуацијама.

**Обавезе послодаваца**

- обезбеђивање безбедног радног простора,
- организовање редовних обука и информисања о потенцијалним ризицима,
- примена мера заштите и обезбеђивање заштитне опреме,
- пријављивање и евидентирање повреда на раду и професионалних болести.

**Обавезе запослених**

- придржавање безбедносних процедура,
- коришћење прописане заштитне опреме,
- пријављивање потенцијалних опасности или неисправне опреме,
- учешће у обукама и едукацијама.

Иако се функција пословног секретара углавном односи на административне и организационе задатке, важно је да се свесно и одговорно придржава и прописаних стандарда и процедура које осигуравају безбедност на радном месту. Праћење и спровођење процеса безбедности и здравља на раду обухвата више кључних области:

**Познавање законских прописа и стандарда**

Пословни секретар мора бити упознат са прописима који регулишу безбедност и здравље на раду:

- *Закон о безбедности и здрављу на раду* који дефинише обавезе послодавца и запослених у циљу спречавања несрећа на раду и заштите здравља радника,
- спровођење процедура за идентификацију ризика и предузимање мера за њихово минимизирање.

**Обезбеђивање радних услова**

Пословни секретар треба да се увери да канцеларија испуњава све стандарде безбедности:

- уредност радног простора: канцеларија мора бити чиста, организована и без препрека које могу узроковати повреде,
- превентивне мере: обезбедити средства за прву помоћ и осигурати да сви радници знају где се налазе апарати за гашење пожара, као и излазни путеви у случају евакуације.

**Надзор и праћење примене мера безбедности**

Поред организовања обука, пословни секретар има задатак да надгледа спровођење и поштовање мера безбедности:

- контрола исправности опреме: редовно се проверава исправност техничке опреме и инсталација у канцеларији, као што су електрични уређаји, уређаји за гашење пожара, и друга безбедносна опрема,
- редовно испитивање ризика: врши се процена и прате се потенцијални ризици у радном окружењу, као што су небезбедне радне позиције или неповољни радни услови.

**Реаговање на несреће и незгоде**

У случају несреће на раду, пословни секретар мора да зна како да реагује:

- пружање прве помоћи: познавање основних процедура прве помоћи и брзо деловање у случају повреде,

- извештавање надлежних органа: у случају озбиљнијих повреда или несрећа пословни секретар је одговоран за обавештавање надлежних органа.

Пословни секретар примењује одредбе закона о безбедности и здрављу на раду, обезбеђује адекватне услове за рад и организује да сви запослени буду упознати са процедурама и мерама које доприносе њиховом здрављу и безбедности.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните основне циљеве заштита на раду.
2. Наведите значај идентификације и анализе потенцијалних опасности на радном месту.
3. Објасните допринос пословног секретара одржавању безбедности на радном месту и његову улога у том процесу.
4. Наведите обавезе послодавца за заштиту на раду и како се оне односе на радно окружење.
5. Наведите обавезе запослених при безбедности на раду и како се оне испуњавају у пракси.
6. Објасните обезбеђење безбедност на раду у канцеларији.
7. Набројте критеријуми за безбедност радног простора.
8. Наведите кораке које пословни секретар треба да предузме у случају несреће на раду или незгоде.
9. Објасните „превентивно деловање” у контексту безбедности на раду и како се оно спроводи.

### Додатни ресурси

ISO 45001:2018 - стандард за систем менаџмента безбедношћу и здрављем на раду који помаже организацијама да идентификују и управљају ризицима на радном месту, унапређују безбедност запослених и смањују повреде и болести. Омогућава пословним секретарима да прате и примењују прописи, као и да развијају и управљају сигурносним процедурама и превентивним мерама у складу са локалним законодавством.

Обуке о безбедности на раду - LinkedIn Learning или Udemy

**Кључни појмови:** заштита на раду, безбедност на радном месту, ризици на раду, превенција повреда и болести, Закон о безбедности и здрављу на раду, обавезе послодавца, обавезе запослених, безбедносна опрема, сигурносне процедуре, анализа ризика, прва помоћ, превентивне мере, правила и прописи о здрављу на раду, несреће на раду

### 3.11. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ



Унапређење еколошке одговорности у организацијама обухвата примену принципа одрживог развоја, укључујући циркуларну економију, управљање канцеларијским отпадом и рециклажу. Заштита животне средине представља кључни аспект одрживог развоја, који се све више препознаје као деловање одговорних пословних култура. У оквиру рада пословног секретара имплементација мера заштите животне средине обухвата селективно управљање отпадом, примену циркуларне економије и подстицање рециклаже.

## Циркуларна економија

Циркуларна економија је економски модел који има за циљ да смањи отпад и максимално искористи ресурсе кроз поновну употребу, рециклажу и опоравак материјала. Замењује традиционални модел "произведи, употреби, избаци" са моделом који обезбеђује дужи век употребе ресурса и материјала.

Принципи циркуларне економије:

- минимална употреба ресурса и избегавање стварања отпада,
- продужавање животног века производа кроз поправке, преправке и поновну употребу,
- претварање отпадних материјала у нове производе или ресурсе.

Примена у организацијама:

- куповина материјала који се могу рециклирати или поново употребити,
- подстицање коришћења обновљивих извора енергије,
- дизајн производа који омогућава лако растављање и рециклажу.

Конкретне мере за пословне секретаре:

- избор одрживих материјала (папир од рециклираних материјала),
- коришћење опреме која се може рециклирати или поново употребити.

## Управљање канцеларијским отпадом

Канцеларије, као део модерног пословног окружења производе значајну количину отпада, укључујући папир, пластику, електронску опрему и друге материјале. Канцеларије су значајни произвођачи отпада, углавном папира, пластике, тонера и старе опреме. Управљање отпадом подразумева примену мера за смањење, селекцију и поновну употребу отпада. Значајан фактор одрживог развоја је управљање отпадом, посебно у канцеларијама где је велика количина отпада. Накупљање отпада негативно делује на радну атмосферу, има негативне последице на околину што доприноси загађењу земљишта и воде. Ефикасно управљање отпадом доприноси бољем радном окружењу, а правилно разврставање отпада у канцеларијском простору код запослених буди еколошку свест и одговорност.

Кораци у управљању отпадом у канцеларијама:

- први корак је да запослени буду упознати са управљањем отпадом. Компаније морају организовати обуке запослених уз дистрибуцију информативних материјала о важности управљања канцеларијским отпадом,
- други корак је постављање посебних канти за рециклажу и лоцирање на приступачним местима. Веома значајно је да се тај материјал за рециклажу одвози у центре за рециклажу,
- трећи корак је смањење отпада тако што ће се више користити електронска документа уместо папирних, двострано штампање, поновно пуњење истрошених тонера,
- четврти корак је праћење управљања отпадом кроз извештаје и анализе, односно која је количина рециклираног отпад; Које су предности ефикасног управљања отпадом у канцеларијама?

## Примери добрих пракси:

- инсталирање канти за селективно сакупљање отпада,
- прелазак на електронске документе уместо папирних,
- програм поновне употребе тонера за штампаче.

## Рециклажа

Рециклажа је процес претварања отпадних материјала у нове производе, што доприноси смањењу употребе природних ресурса и енергије.

Предности рециклаже:

- смањење количине отпада на депонијама,
- очување природних ресурса,
- смањење емисије гасова стаклене баште.

Рециклажни процес у канцеларијама:

- папир и картон - Сакупљање и предаја рециклажним центрима,
- пластика и метал - Одвајање амбалаже и њена рециклажа,
- електронски отпад - Одговорно одлагање старе опреме уз ангажовање овлашћених компанија за рециклажу.

Примена принципа циркуларне економије, одговорно управљање канцеларијским отпадом и подстицање рециклирања нису само еколошки одговорни потези већ и економски исплативи модели пословања. Организације које интегришу ове праксе не само да доприносе заштити животне средине већ стварају и позитивну слику у јавности, јачајући своју друштвену одговорност.

### Питања за теоријску проверу знања

1. Објасните заштиту животне средине у оквиру пословних процеса и који су њени кључни аспекти.
2. Објасните допринос циркуларне економије одрживом развоју и који су њени основни принципи.
3. Наведите могућности примене принципе циркуларне економије у свом радном окружењу од стране пословног секретара.
4. Наведите мере које пословни секретар може предузети како би унапредио управљање отпадом у канцеларији.
5. Објасните коришћење управљања канцеларијским отпадом као алат за подизање еколошке свести међу запосленима.
6. Шта подразумева рециклажа и који су њени главни процеси у канцеларијском окружењу?
7. Објасните утицај циркуларне економије на пословни модел организације и како она може повећати економску исплативост.
8. Шта све укључује процес "смањења отпада" и које мере треба предузети да би се смањила потрошња ресурса у канцеларији?

### Додатни ресурси

„Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things” – William McDonough & Michael Braungart ISO 14001:2015

Online platforms for waste management and recycling - Waste Management, Earth911 и Recycling Center Directory

**Кључни појмови:** заштита животне средине, одрживи развој, циркуларна економија, рециклажа, управљање канцеларијским отпадом, еколошка свест.

## 4. ПРАКТИЧНИ ЗАДАЦИ

| КОМПЕТЕНЦИЈА                     | РАДНИ ЗАДАТАК                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пословна и службена комуникација | Прими документ који садржи информације од значаја за пословни ентитет, изради нови документ са потребним информацијама и проследи преко електронске поште свим секторима |
|                                  | Израдити и завести допис на енглеском језику на основу електронског дописа који ти је упутио директор                                                                    |
| Пословна документација           | Попуни евиденциони картон за новог запосленог, а затим ажурирај персонални досије, као и базу података у електронској форми                                              |
| Координирање послова канцеларије | Планирај своје дневне и недељне активности                                                                                                                               |
|                                  | Припреми и организује састанак на коме ће приказати презентацију о историјском развоју фирме.                                                                            |

### ПРИМЕРИ ЗАДАТКА НА ИСПИТУ ПРОВЕРЕ О ОСТВАРЕНОМ СТАНДАРДУ СТРУЧНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

#### Опште напомене

Сви потребни подаци за решавање наведених задатака налазиће се у прилозима.

Уз сваки задатак дате су техничке напомене које треба полазник да испоштује:

- фонт: Times New Roman,
- величина слова 10,
- тастатуру подесити на ћирилицу.

#### КОМПЕТЕНЦИЈА – ПОСЛОВНА И СЛУЖБЕНА КОМУНИКАЦИЈА

##### ЗАДАТАК БР. 1

ПОСЛОВНИ СЕКРЕТАР

ШИФРА РАДНОГ ЗАДАТКА: ПС - 01

Назив радног задатка:

**ПРИМИ ДОКУМЕНТ КОЈИ САДРЖИ ИНФОРМАЦИЈЕ ОД ЗНАЧАЈА ЗА ПОСЛОВНИ ЕНТИТЕТ, ИЗРАДИ НОВИ ДОКУМЕНТ СА ПОТРЕБНИМ ИНФОРМАЦИЈАМА И ПРОСЛЕДИ ПРЕКО ЕЛЕКТРОНСКЕ ПОШТЕ СВИМ СЕКТОРИМА**

Као пословни секретар, запослен/а си у металопрерађивачком привредном друштву *Перфом д.о.о.* ул. Књаза Милоша 165а, Пожега, МБ: 07972202, ПИБ: 100859694, која се бави перфорацијом лимова.

На основу датих података у Прилогу број 1. прими документ који садржи информације од значаја за пословни ентитет, изради нови документ са потребним информацијама и проследи преко електронске поште свим секторима.

### **ПРИЛОГ БР. 1.**

**Институт „Ватрогас”**  
**Булевар Војводе Степе 66,**  
**Нови Сад**  
**Тел. и факс : +381 21 6403 181; +381 21 6398 060;**  
**e-mail: ivg@institutvatrogas.co.rs**  
**Перфом д.о.о.**  
Књаза Милоша 165а, Пожега

Предмет: Понуда

Поштовани,

Према Правилнику о посебној обуци и полагању стручног испита из области заштите од пожара („Сл. гласник РС” бр. 92/2010, 11/2011, 16/2018 и 25/2018-испр.), организујемо за ваше запослене *обуку из области заштите од пожара*.

Обука се састоји из: општег, специјалистичког и практичног дела.

Општи део обуке јединствен је за сва лица и састоји се од следећих делова:

- нормативно уређење заштите од пожара,
- опасне материје, пожар и експлозија.

Специјалистички део обуке за лица која обављају послове заштите од пожара са стеченим средњим образовањем састоји се од следећих делова:

- превентивна заштита од пожара,
- средства за гашење пожара,
- ватрогасне справе и опрема,
- тактика гашења пожара.

Практичан део обуке обухвата рад са ватрогасном и другом техничком и заштитном опремом и средствима, рад и поступање у ватрогасним јединицама и други практични рад на пословима заштите од пожара.

Цена обуке без пдв-а је 2.000,00 дин. по запосленом раднику.

Обавештавамо Вас о следећим условима:

- обуку можемо извести у првој недељи октобра у дану који вама одговара,
- рок плаћања: 30 дана од дана извођења обуке.

Надамо се да ћете позитивно одговорити на наш упит.

Срдачан поздрав,

**Менаџер Института „Ватрогас”**  
Вукашин Максић

## **ЗАДАТАК БР. 2.**

ПОСЛОВНИ СЕКРЕТАР

ШИФРА РАДНОГ ЗАДАТКА: ПС - 02

Назив радног задатка:

### **ИЗРАДИ, ЗАВЕДИ И ПОШАЉИ ДОПИС НА ЕНГЛЕСКОМ ЈЕЗИКУ ПОСЛОВНОМ ПАРТНЕРУ, НА ОСНОВУ ЕЛЕКТРОНСКОГ ДОПИСА КОЈИ СИ ДОБИО/ЛА ОД ДИРЕКТОРА**

Као пословни секретар, запослен/а си у металопрерађивачком привредном друштву *Перфом д.о.о.* ул. Књаза Милоша 165а, Пожега, МБ: 07972202, ПИБ: 100859694, која се бави перфорацијом лимова.

На основу датих података у Прилогу бр. 2. изради, заведи и пошаљи допис на енглеском језику пословном партнеру, на основу електронског дописа који си добио/ла од директора.

## **ПРИЛОГ БР. 2.**

У прилогу је допис који си добио/ла од директора.

[direktor@perfom.rs](mailto:direktor@perfom.rs)

Date: 13.9.2023.

Subject: Допис за компанију - Machines and tools, Hungary, 6720 Szeged, Dugonics square 13

To: пословни секретар [p.sekretar@perfom.rs](mailto:p.sekretar@perfom.rs)

Поштовани,

Јуче смо примили понуду од нашег дугогодишњег пословног партнера, г. Мариа Ландерса, из фирме „Машине и алати” из Сегедина.

Понуда се односи на куповину алуминијумског лима (2440 x1220 mm) дебљине 3 mm.

Молим Вас да му се обратите пословним писмом на енглеском језику и наручите 300 табли алуминијумског лима (2440 x1220 mm, дебљине 3 mm) по цени од 3 EUR/kg.

Очекујем да се претходно чујете са г. Ландерсом и утврдите рокове плаћања нарученог лима.

Срдачан поздрав,

Директор,  
Драган Петковић



|                                                                                                             |                                                                      |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Вероисповест</b><br>(ради регулисања плаћеног одсуства и статистичке обраде – није обавезно изјашњавање) |                                                                      |                              |
| <b>Матерњи језик</b>                                                                                        |                                                                      |                              |
| <b>Језик на коме је завршено основно, средње и високо образовање</b>                                        |                                                                      |                              |
| <b>Место пребивалишта</b>                                                                                   |                                                                      |                              |
| <b>Адреса стана</b><br>(улица и број)                                                                       |                                                                      |                              |
| <b>Број телефона у стану</b>                                                                                |                                                                      |                              |
| <b>Број мобилног телефона</b>                                                                               |                                                                      |                              |
| <b>Крсна слава</b><br>(ради регулисања плаћеног одсуства и статистичке обраде – није обавезно изјашњавање)  |                                                                      |                              |
| <b>Деца</b><br>(ради регулисања права из радног односа)                                                     | <b>Име и презиме</b><br><br>1. _____<br><br>2. _____<br><br>3. _____ | <b>Датум рођења</b><br>_____ |

## КВАЛИФИКАЦИЈЕ

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Степен стручне спреме</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |                                      |
| <b>Звање</b><br>(нпр. дипл. правник, медицински техничар, техничар високоградње, конобар - угоститељ...)                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |                                      |
| <b>Научнозвање</b><br>(заокружити)                                                                                                                                 | <div> <div>МАГИСТАР</div> <div>ДОКТОР</div> </div>                                                                                                                                                                                                           |                                      |                                      |
| <b>Назив највише завршене школе</b>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |                                      |
| <b>Стручни назив/звање</b><br>(заокружити)                                                                                                                         | <div> <div>Бечлер (bachelor) – I степен академских студија;</div> <div>Бечлр апл (bachelor appl) – I степен струковних студија;</div> <div>Специјалиста – II степен академских студија;</div> <div>Специјалиста – II степен струковних студија.</div> </div> |                                      |                                      |
| <b>Академски назив/звање</b><br>(заокружити)                                                                                                                       | <div> <div>Дипломирани _____ - II степен дипломских академских студија-мастер (master).</div> </div>                                                                                                                                                         |                                      |                                      |
| <b>Научни назив/звања</b><br>(заокружити)                                                                                                                          | <div> <div>Доктор наука (ph.d) – докторске, академске студије III степена</div> <div>Доктор уметности – докторске, академске студије III степена.</div> </div>                                                                                               |                                      |                                      |
| <b>Подаци о обукама, семинари, курсевима и осталим облицима стручног усавршавања у својству предавача</b><br>(приложити доказ: потврда, сертификат, уверење и сл.) | <b>Назив</b><br><br><div> <div>1. _____</div> <div>2. _____</div> <div>3. _____</div> </div>                                                                                                                                                                 | <b>Место</b><br><br><div>_____</div> | <b>Датум</b><br><br><div>_____</div> |

|                                                                                                                                                                            |                                                              |                                                                    |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Подаци о обукама, семинарима, курсевима и осталим облицима стручног усавршавања у својству учесника</b><br><i>(приложити доказ: потврда, сертификат, уверење и сл.)</i> | <b>Назив</b><br><br>1. _____<br><br>2. _____<br><br>3. _____ | <b>Место</b><br><br>_____                                          | <b>Датум</b><br><br>_____ |
| <b>Положен стручни испит запослених у државним органима</b><br><i>(приложити уверење о положеном стручном испиту)</i>                                                      | <div>ДА</div> <div>НЕ</div>                                  |                                                                    |                           |
| <b>Положен правосудни испит</b><br><i>(приложити уверење о положеном правосудном испиту)</i>                                                                               | <div>ДА</div> <div>НЕ</div>                                  |                                                                    |                           |
| <b>Положен струковни испит</b> <i>(нпр. лекари – приложити доказ)</i>                                                                                                      | <div>ДА</div> <div>НЕ</div>                                  | <b>Назив положеног струковног испита</b>                           |                           |
| <b>Поседовање лиценце</b><br><i>(нпр. инжењерске, адвокатске, лекарске коморе – приложити доказ)</i>                                                                       | <div>ДА</div> <div>НЕ</div>                                  | <b>Назив лиценце</b>                                               |                           |
| <b>Знање страног језика</b><br><i>(приложити доказ)</i>                                                                                                                    | <div>ДА</div> <div>НЕ</div>                                  | <b>Језик и стечен ниво</b><br><br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ | <b>Датум</b><br><br>_____ |
| <b>Знање језика националне мањине</b><br><i>(приложити доказ)</i>                                                                                                          | <div>ДА</div> <div>НЕ</div>                                  | <b>Језик и стечен ниво</b><br><br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ | <b>Датум</b><br><br>_____ |

**ПОДАЦИ О СТАЖУ ПРИ ЗАСНИВАЊУ РАДНОГ ОДНОСА**

|                                                                                         |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Укупан радни стаж на дан заснивања радног односа</b><br><i>(приложити доказ)</i>     |  |
| <b>Укупно радно искуство на дан заснивања радног односа</b><br><i>(приложити доказ)</i> |  |
| <b>купан пензијски стаж на дан заснивања радног односа</b><br><i>(приложити доказ)</i>  |  |

Потпис запосленог:

Потпис овлашћеног лица у органу:

## ОБАВЕШТЕЊЕ О ОБРАДИ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ

Сагласно одредбама Закона о заштити података о личности, а у вези са подацима садржаним у евиденционом картону, запослени се обавештава о следећем:

- подаци које прикупља Служба за управљање људским ресурсима са седиштем у Новом Саду, Булевар Михајла Пупина 16, путем евиденционих картона прикупљају се ради вођења кадровске евиденције запослених у складу са одредбама Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, Закона о евиденцијама у области рада и Одлуке о кадровској евиденцији о запосленима,
- прикупљени подаци се електронски обрађују уносом у рачунарску апликацију користе се у сврху регулисања права, обавеза и одговорности поводом заснованог радног односа, као и ради статистичке обраде и коришћења таквог материјала у складу са прописима,
- податке могу користити: руководиоца органа и лице које он овласти у органу – за тај орган, лица у Служби за управљање људским ресурсима према опису посла сходно утврђеној надлежности Службе, као и други субјекти према овлашћењу утврђеном посебним законима,
- подаци се обрађују на основу закона или дате сагласности запосленог – која се у свако време може опозвати у писаној форми или усмено на записник; опозив пристанка не утиче на допуштеност обраде на основу пристанка пре опозива,
- лице чији се подаци обрађују има право да од Службе за управљање људским ресурсима захтева приступ, исправку или брисање његових података о личности;
- Све евиденције које се воде на основу Закона о евиденцијама у области рада се воде трајно,
- лице чији се подаци обрађују има право да поднесе притужбу Поверенику за информације од јавног значаја и заштиту података о личности ако сматра да је обрада података о његовој личности извршена супротно одредбама Закона о заштити података о личности,
- контакт подаци лица за заштиту података о личности: Тања Солдо, Служба за управљање људским ресурсима, мејл адреса: [tanja.soldo@vojvodina.gov.rs](mailto:tanja.soldo@vojvodina.gov.rs)

## ПРИСТАНАК ЗА ОБРАДУ ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ

Својим потписом потврђујем да ме је Служба за управљање људским ресурсима обавестила о обради личних података у складу са одредбама **Закона о заштити података о личности**, те својим потписом дајем добровољни пристанак за обраду података из евиденционог картона који се не обрађују директно на основу закона.

|        |  |
|--------|--|
| Место: |  |
| Датум: |  |

|                    |
|--------------------|
| Потпис запосленог: |
|--------------------|

**КОМПЕТЕНЦИЈА – КООРДИНИРАЊЕ ПОСЛОВА КАНЦЕЛАРИЈЕ****ЗАДАТАК БР. 4.**

ПОСЛОВНИ СЕКРЕТАР

ШИФРА РАДНОГ ЗАДАТКА: ПС - 04

Назив радног задатка: **ПЛАНИРАЈ СВОЈЕ ДНЕВНЕ И НЕДЕЉНЕ АКТИВНОСТИ**

Као пословни секретар, запослен/а си у металопрерађивачком привредном друштву *Перфом д.о.о.* ул. Књаза Милоша 165а, Пожега, МБ: 07972202, ПИБ: 100859694, која се бави перфорацијом лимова.

На основу датих података у Прилогу бр. 5. планирати своје дневне и недељне активности.

Израђена и попуњена документа сачувати на радној површини у новом фолдеру под називом *ППУ – пословни секретар*, и у подфолдеру под својим именом и презименом.

**ПРИЛОГ БР. 4.**

На основу приложене (Табеле 1) у којој је дат преглед главних активности организације у којој радиш као пословни секретар, испланирај дневни (Табели 2) и недељни распред рада (Табели 3)

Табела 1. - Преглед главних активности фирме

| Активности у фирми                 | Критеријум успеха                                                                                                                            | Потребно време (100 %) | Сати у радној недељи (40 сати) | Кључне активности                                                                                                                                        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Продаја перфорираних лимова</b> | Остварити сарадњу са најмање 3 нова купца месечно                                                                                            | 30%                    | 12                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Посетити два потенцијална купца недељно</li> <li>Саставити извештаје о продаји</li> <li>Предати понуде</li> </ul> |
| <b>Сарадња са купцима</b>          | Осигурати несметани прелаз са продаје на производњу                                                                                          | 10%                    | 4                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Присуствовати почетним састанцима</li> <li>Наставити контакт са купцем (телефонски позиви)</li> </ul>             |
| <b>Управљање тимом</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Издвојити време за састанке са особљем</li> <li>Испланирати програм обуке за новозапослене</li> </ul> | 20%                    | 8                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Недељни састанци са сваким чланом тима</li> <li>Контакт са HR менаџментом ради обуке новозапослених</li> </ul>    |

|                                                                           |                                                                                                                                             |     |   |                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Организовање и обављање свакодневних радних активности у предузећу</b> | Изабор и коришћење пословне опреме<br>Ревизију планова и одређивања приоритета у послу<br>Одређивање временског оквира за обављање задатака | 20% | 8 | • Урађена нова верзија плана                                                                |
| <b>Комуницирање са клијентима и запосленима</b>                           | • Редовно обавештавање претпостављених,<br>• Од руководства прибавити информације о стратешким плановима                                    | 5%  | 2 | • Заказати састанак са руководиоцима фирме,<br>• Заказати два састанка са менаџментом фирме |
| <b>Прикупљање и обрађивање писаних информација - администрација</b>       | Извештаји, трошкови, мејлови                                                                                                                | 5%  | 2 | • Одговорити на мејлове<br>• Прегледати извештаје о трошковима<br>• Обрадити фактуре        |
| <b>Остало</b>                                                             | Време за непредвиђене околности                                                                                                             | 10% | 4 |                                                                                             |

Попуни табеле у складу са дневним и недељним обавезама

Табела 2. - Дневни распоред рада

| Време Активност | ПОНЕДЕЉАК    |  |  |  |  |  | Укупно време |
|-----------------|--------------|--|--|--|--|--|--------------|
|                 | 9.00 – 10.00 |  |  |  |  |  |              |
|                 |              |  |  |  |  |  |              |
|                 |              |  |  |  |  |  |              |
|                 |              |  |  |  |  |  |              |
|                 |              |  |  |  |  |  |              |
|                 |              |  |  |  |  |  |              |

Табела 3. - Недељни распоред рада

| Недеља<br>(датум)/<br>Активност |  |  |  |  |  |  | Укупно<br>време |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|-----------------|
| Понедељак                       |  |  |  |  |  |  |                 |
| Уторак                          |  |  |  |  |  |  |                 |
| Среда                           |  |  |  |  |  |  |                 |
| Четвртак                        |  |  |  |  |  |  |                 |
| Петак                           |  |  |  |  |  |  |                 |
| Укупно<br>време                 |  |  |  |  |  |  |                 |

**ЗАДАТАК БР. 5.**

ПОСЛОВНИ СЕКРЕТАР

ШИФРА РАДНОГ ЗАДАТКА: ПС - 05

Назив радног задатка:

**ПРИПРЕМИ И ОРГАНИЗУЈ САСТАНАК НА КОМЕ ЋЕШ ПРИКАЗАТИ ПРЕЗЕНТАЦИЈУ О ИСТОРИЈСКОМ РАЗВОЈУ ФИРМЕ**

Као пословни секретар, запослен/а си у металопрерађивачком привредном друштву *Перфом д.о.о.* ул. Књаза Милоша 165а, Пожега, МБ: 07972202, ПИБ: 100859694, која се бави перфорацијом лимова.

На основу датих података у Прилогу бр. 6 Припреми и организуј састанак на коме ћеш приказати презентацију о историјском развоју фирме

Израђена и попуњена документа сачувати на радној површини у новом фолдеру под називом *ППУ – пословни секретар*, и у подфолдеру под својим именом и презименом.

**ПРИЛОГ БР. 5**

Пред тобом је задатак да пословне партнере позовеш на састанак и прикажеш им презентацију коју ћеш припремити о историјском развоју фирме.

Прати наведене кораке.

При изради овог задатка кораке бр. 2 и бр. 3 језички уобличи (обрати се учесницима састанка)

**Припреми се за састанак**

- закажи састанак имејлом (пошаљи позив и материјал за састанак),
- на састанак позиваш пословне партнере: [katarina.todorovic@carmeuse.rs](mailto:katarina.todorovic@carmeuse.rs) , [goran.jankovic@inmold-ltd.com](mailto:goran.jankovic@inmold-ltd.com), [borko.pavlovic@potensperforacija.co.rs](mailto:borko.pavlovic@potensperforacija.co.rs), [office@atm.co.rs](mailto:office@atm.co.rs) , [tomislav.miletic@inmold-ltd.com](mailto:tomislav.miletic@inmold-ltd.com), [info@livpozega.co.rs](mailto:info@livpozega.co.rs)

**Упути речи добродошлице.** Кажи неколико реченица о предстојећем састанку (Дефиниши циљеве састанка и јасно одреди шта желиш да постигнеш састанком, шта је жељени резултат)

**Прочитај дневни ред** за вођење састанака и тачно одреди потребно време за сваку тему.

**Обезбеди техничку подршку** – рачунар и пројектор

**На сајту своје фирме** *Перфом д.о.о.* Пожега пронаћи ћеш све потребне податке о историјском развоју фирме. (О нама – историјски развој) <http://www.perfom.rs>

**Изради PowerPoint презентацију.** Осмисли дизајн слајдова (можеш одабрати и већ уграђене теме). Придржавај се правила за израду квалитетне презентације.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Садржај текста и образложења дата у овом приручнику нуде теоријске садржаје који доприносе успешном обављању послова за пословног секретара. Издвојене су три тематске целине, које доприносе суочавању са изазовима у свакодневном животу и раду, као и знања неопходна за обављање послова за ову квалификацију.

Тематска целина, *пословна и службена комуникације*, омогућава стицање знања о прикупљању, пријему, преносу информација усмено и у писаном облику, као и електронском комуницирању. Такође, полазници стичу знања о култури пословних разговора, начину понашања, говору тела, одевању и опхођењу са пословним партнерима, руководиоцима и запосленима.

Тематска целина, *пословна документација* омогућава примену процедура и процеса у пословима са документацијом. Конкретни послови односе се на примање, писање пословних дописа и писама, попуњавање различитих формулара и образаца, разврставање и слање дневне електронске и штампане поште, вођење евиденције, као и учествовање у прикупљању информација и припремању документације за јавне позиве и пројекте.

Трећа тематска целина, *координирање послова канцеларије* обухвата садржаје везане за руковање списима, вођење одговарајућег поступка итд. Једном речју, пословни секретар је упознат са обављањем свих канцеларијских послова чији су основни задаци у складу са прописима, стандардима и добром пословном праксом.

У Приручнику су посебно истакнута теоријска питања, после сваког поглавља, на која полазници обуке треба да одговоре. Велика помоћ полазницима обуке су и наведени

примери практичних задатака и вежби који ће се, у сличном облику, користити на испиту провере о оствареном стандарду стручних компетенција.

Приручник је првенствено намењен полазницима/кандидатима обуке за пословног секретара и наставницима/ реализаторима исте, али може да послужи и свима који су заинтересовани за упознавање садржаја везаног за организацију канцеларијског пословања, вођење пословне документације и остваривање пословне комуникације.

Непрекидно учење, стицање нових знања, вежбање културе изражавања и примена нових пословних стандарда постаје императив у раду будућих пословних секретара. Само тако ће доћи до испољавања креативног потенцијала и напредовање сваког полазника обуке.

Искрено се надамо се да ће Вам овај приручник помоћи да остварите све неопходне исходе за успешно обављање наведених послова.

## 6. ПРИЛОЗИ

### ПРИМЕР ПОСЛОВНОГ ПИСМА - Писмо понуде

„ТехноСистем” д.о.о.  
Београд, Ул. Милоша Великог 45,  
Телефон: 011/223-445  
Имејл: info@tehnosistem.rs  
Датум: 11. јануар 2025.

Примаоц:  
„Србија Инвест” д.о.о.  
Београд, Ул. Јована Суботића 12,  
Телефон: 011/556-789  
Предмет: Понуда за набавку рачунарске опреме  
Поштовани,

У складу са Вашим захтевом за понудом рачунарске опреме, у прилогу вам достављамо понуду за следеће производе:

1. Лаптопови Dell XPS 13 - 50 комада, цена по комаду: 120.000,00 РСД
2. Монитори LG 24 - 30 комада, цена по комаду: 25.000,00 РСД
3. Мишеви и тастатуре Logitech - 50 комплета, цена по комплекту: 4.500,00 РСД

Укупна вредност понуде: 7.275.000,00 РСД.

Понуда је важећа до 31. јануара 2025. године. Испорука производа може се извршити у року од 10 радних дана од дана потписивања уговора. Уколико имате додатна питања или захтеве, стојимо вам на располагању. Срдачно Вас поздрављамо.

Срдачно Вас поздрављамо,

Потпис овлашћеног лица:

Марко Николић  
Директор

Прилози:

1. Детаљна понуда
2. Каталог производа
3. Техничке спецификације

### ПРИМЕР РЕШЕЊА

„ЈЕЛА” д.о.о.  
Пожега, ул. Немањина 10,  
ПИБ: 123456789  
Телефон: 031/713-389  
Имејл: info@jelapozega.rs  
Датум: 8. јануар 2025.

На основу члана 30. Закона о раду и одредби Колективног уговора за запослене у „Јела” д.о.о. дана 09.01.2025. године, доносимо следеће:

1. Одобрава се раднику Милици Петровић право на годишњи одмор у трајању од 15 радних дана, од 15. фебруара 2025. до 5. марта 2025. године.
2. Радник је дужан да се о свим околностима везаним за одмор консултује са руководиоцем одељења.

Против овог решења може се поднети жалба Управном одбору „Јела” д.о.о. у року од 8 дана од дана примања решења.

Потпис: \_\_\_\_\_  
(Директор компаније)

Достављено:

Милици Петровић, Стручном сараднику, на адресу: ул. Јована Дучића 5, Пожега

### ПРИМЕР ОДЛУКЕ

ПРИВРЕДНО ДРУШТВО „ПОТЕНС ПЕРФОРАЦИЈА”  
АДРЕСА: БАКИОНИЧКА 14, 31210 ПОЖЕГА  
МАТИЧНИ БРОЈ: 07313489  
ПИБ: 101005565

#### ОДЛУКА

број: 02/2025

датум: 04. децембар 2024. године

#### Увод:

На основу члана 35. Статута привредног друштва „Потенс перфорација” као и у складу са Законом о раду, донета је следећа

#### ОДЛУКА

**Образложење:**

Одлука се доноси ради побољшања радних услова и оптимизације распореда рада у компанији.

**Диспозитив:**

Члан 1.

Од 01. марта 2025. године, радно време свих запослених у компанији „Потенс перфорација” биће у складу са новим планом, у периоду од 9.00 до 17.00 часова.

Члан 2.

Директор ће, у сарадњи са одељењем за људске ресурсе, припремити тачну листу запослених који ће бити распоређени на нове радне позиције у складу са новим радним распоредом.

**Потпис:**

Борко Павловић

Директор

Потпис

Печат

**ПРИМЕР: ПОЗИВ ЗА САСТАНАК**

Петар Петровић  
Југ Богданова 9,  
31210 Пожега

Предмет: Позив на састанак директора и шефова служби

Позивамо Вас на други састанак директора и шефова служби који ће се одржати 10. децембра 2024. године, у канцеларији за састанке са почетком у 11.00 часова.

За овај састанак предложен је следећи

**ДНЕВНИ РЕД**

1. Анализа плана набавке и продаје за наредну пословну годину.
2. Текућа питања.

У прилогу Вам достављамо План набавке и План продаје за наредну 2025. године, Молимо Вас да на овом састанку присуствујете, а у случају спречености благовремено обавестити нашу службу телефоном или лично.

Прилог: 2 (два)

Директор Зоран Поповић

**ПРИМЕР: ПРИЈЕМ ДЕЛЕГАЦИЈЕ**

Међународна делегација из области ИТ технологије долази у посету ради потписивања уговора о партнерству. Пословни секретар организује детаљан програм:

**Планирање:**

- сврха посете: Потписивање уговора и упознавање са могућностима сарадње,
- број учесника: 10 представника из међународне компаније и 5 домаћина,
- резервисана сала са аудиовизуелном опремом.

**Припрема:**

- унапред припремљен дневни ред укључује презентацију о организацији, радни ручак и церемонију потписивања,
- достављени информативни пакети за делегацију који садрже брошуре, план састанка и контакт информације.

**Дочек:**

- делегација је дочекана на аеродрому од стране чланова организације и водича који говори њихов језик,
- на улазу у седиште компаније постављена је добродошлица са логотипом делегације и заставама обе земље,
- послужени освежавајући напици и лагана закуска.

**Састанак:**

- након кратког увода домаћин представља компанију и партнерске пројекте кроз PowerPoint презентацију,
- главни део програма укључује дискусију о будућим активностима и потписивање уговора.
- током дискусије обезбеђен је симултани превод за лакшу комуникацију.

**Завршетак:**

- домаћин резимира договорене тачке и захваљује се делегацији.
- делегацији се уручују симболични поклони (пакети са производима организације и захвалнице).
- обезбеђен је превоз делегације до хотела или аеродрома.

**ПРИМЕР: ЗАПИСНИКА****ЗАПИСНИК**

Са четвртог састанка директора и шефова служби Привредног друштва „Bubi candy shop”, Пожега, одржаног 14.12.2024. године, са почетком у 9.00 часова у канцеларији за састанке.

Састанком председава директор привредног друштва Снежана Поповић.

Записник води Анђела Вујовић.

Састанку присуствују шеф служби општих, правних и кадровских послова Зоран Миливојевић, шеф набавне службе, Лука Петровић, шеф продајне службе, Маријана Обрадовић.

Састанку није присуствовао референт финансијско-рачуноводствене службе Слободан Петровић.

За овај састанак је предложен и усвојен следећи дневни ред :

Дневни ред:

1. Анализа плана набавке и продаје за наредну пословну годину.
2. Разно.

Предложен дневни ред је усвојен једногласно.

Тачка 1.

Директорка привредног друштва је обавестила запослене да је урађен план набавке и продаје за наредну пословну годину и са њим упознала све присутне.

За реч се јавила шефица продајне службе Маријана Обрадовић, која је образложила да је план набавке за наредну годину преамбициозан, јер је се истраживањем тржишта продаје установило да потребе тржишта нису на тако високом нивоу. Она је предложила корекцију овог плана.

Предлог за корекцију плана набавке је стављен на гласање.

Предлог је једногласно прихваћен и доноси се

#### ОДЛУКА

Налаже се набавној служби да изврши корекцију плана набавке за наредну пословну годину.

Тачка 2.

Под тачком разна није било дискусија.

Састанак је завршен у 11.30 часова.

Записничар Анђела Вујовић

Директор

Снежана Поповић

## 7. ЛИТЕРАТУРА

1. Миловановић Драгана, *Канцеларијско и административно пословање*, Економски факултет, Београд, 2019.
2. Марковић Марина, "Пословна комуникација са пословним бонтоном", 3. издање - СЛЮ, Београд, 2008.
3. Миљановић Душица, Новаковић Јасмина, *Канцеларијско пословање за 3. разред стручних школа – пословни администратор*, Завод за уџбенике, Београд, 2020.
4. Рајковић, Слободан, Суботић Бранка, *Канцеларијско пословање за 2. разред – пословни администратор*, Завод за уџбенике, Београд, 2020.
5. Давидовић Славица, *Пословна комуникација и бонтон*, Београд, 2020.
6. Чичевић Снежана, *Пословна и службена преписка*, Службени гласник, Београд, 2018.
7. Јовановић Бранко, *Управљање пословном документацијом*, Завод за уџбенике, Београд, 2017.
8. Мићић Милица, *Пословна комуникација за средње стручне школе*, Завод за уџбенике, Београд, 2020.
9. Станковић Љиљана, *Канцеларијско пословање*, Завод за уџбенике, Београд, 2018.
10. Поповић Гордана, *Основе административног пословања*, Завод за уџбенике, Нови Сад, 2019.
11. Јанковић Милена, *Економско пословање*, Завод за уџбенике, Београд, 2021.
12. Стевановић Милица, *Административно пословање за пословне секретаре*, Завод за уџбенике, Београд, 2020.
13. Радојчић Ана, *Основи рада пословног секретара*, Завод за уџбенике, Нови Сад, 2018.
14. Танасковић Невена, *Канцеларијско пословање – приручник за пословног секретара*, Микро книга, Београд, 2019.
15. Бјекић Драган, *Комуникологија: основе педагошког и пословног комуницирања*, Технички факултет, Чачак, 2009.
16. Kotler Philip, Keller Kevin L., *Marketing Management*, Pearson, 2016.
17. Chaffey Dave, Ellis-Chadwick Fiona, *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*, Pearson Education, 2019.
18. Ryan Damian, *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, Kogan Page, 2016.
19. Zahay Deborah, Peltier James, *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values*, 2019.
20. Бећковић Мирослав, *Електронска комуникација у јавном сектору*, ФОН Универзитет у Београду, Београд, 2019.
21. Давидовић Иван, *Блогови и веб комуникација у пословном свету*, Пословна академија, Нови Сад, 2021.
22. Маркс Мартин, *Електронска пошта и дигитална кореспонденција*, Академска књига, Београд, 2018.
23. Трифуновић Владимир, *Заштита података у дигиталној комуникацији*, Институт за правне студије, Београд, 2020.
24. Harrison, Julian, Breen David, *Digital Communication in the Business World*, Wiley, New York, 2021.
25. Patterson Laura, *Managing Digital Communication*, Palgrave Macmillan, London, 2017.
26. Джамиић Владимир, *Организационо понашање и корпоративна култура*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2025.

27. Lehman Carol M. DuFrene, Debbie D., Пословна комуникација (BCOM), Data Status, Београд, 2015.
28. Шарац Марко, Радовановић Далибор, Јевремовић Александар, Мравик Милош, Интернет маркетинг, Универзитет Сингидунум, Београд, 2025.
29. Ђорђевић Бољановић Јелена, Дражета Лазар, Бабић Лепа, Добријевић Гордана, Развој каријере и пословних вештина, Универзитет Сингидунум, Београд, 2025.
30. Машић Бранислав, Бабић Лепа, Ђорђевић Болјановић Јелена, Добријевић Гордана, Веселиновић Свето, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2025.
31. Приручник за припрему пријемног испита, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, 2017
32. Ранђеловић Саша, Танасковић Светозар, Утицај преласка на безготовинску економију на осетљиве групе у Србији, Фондација за развој економске науке, Београд, 2023
33. Блек Сем, Односи с јавношћу, CLIO, Београд, 2003.
34. Гулати Рандип. *Office Management and Coordination Techniques*. New York: McGraw-Hill Education, 2018.
35. Јовановић Марија. *Управљање канцеларијским пословањем*. Београд: Економски факултет, 2016.
36. Smith John. "The Role of Administrative Assistants in Modern Office Management." *Journal of Business Administration*, Vol. 34, No. 2, 2020, pp. 45–58.
37. Петровић Анђела. „Ефикасна координација тимова у савременом пословном окружењу. *Пословна пракса*, број 10, 2022, стр. 24–31.
38. [Society for Human Resource Management \(SHRM\)](#) – Корисни чланци о организацији посла и управљању тимовима.
39. [Office Dynamics International](#) – Образовни материјали за административне стручњаке.
40. Microsoft Teams Documentation: [Microsoft Teams](#).
41. Trello User Guide: [Trello Guide](#).

## Приручници

1. Канцеларијски послови и административна евиденција – Приручник за секретаре, Привредна комора Србије, Београд, 2018.
2. Давидовић Славица, Приручник за пословног секретара, Штампарија "Графос", Нови Сад, 2019.

## Часописи

1. *Менаџмент у администрацији*, "Ефикасно вођење документације у канцеларијама", бр. 4, Београд, 2021, стр. 12–18.
2. *Пословна комуникација*, "Изазови у савременом пословању и организацији комуникације", бр. 6, Нови Сад, 2022, стр. 45–50.

## Веб ресурси

1. Raggett, Dave, <http://www.w3.org/MarkUp/Guide/>
2. Raggett, Dave, <http://www.w3.org/MarkUp/Guide/Advanced.html>
3. Shutterstock, <https://www.shutterstock.com/search/comunication>
4. Pixabay <https://pixabay.com/images/search/communication/>
5. Државна управа Републике Србије, Службена документација – обавезе и правила
6. Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Правилници о раду и систематизацији радних места
7. еБиблиотека за менаџмент, Основе пословне комуникације и бонтон