

The background of the cover features a close-up photograph of several hands in business attire (white shirts and a grey suit jacket) stacked on top of each other, symbolizing teamwork and support. The hands are positioned in the lower half of the frame, with the fingers pointing towards the center. The lighting is soft and even, highlighting the textures of the fabric and the skin.

dr Dragana Malešević

# PROFESIONALNE VEŠTINE

VODIČ ZA SAMOPROCENU OSTVARENOSTI I RAZVOJ  
PROFESIONALNIH VEŠTINA POTREBNIH I POŽELJNIH U  
OBAVLJANJU BILO KOJEG POSLA

**PROVENS**

Knjiga je namenjena tebi,  
koti težiš da budeš najbolja verzija sebe.

DR DRAGANA MALEŠEVIĆ

# PROFESIONALNE VEŠTINE

Vodič za samoprocenu ostvarenosti i razvoj profesionalnih veština  
potrebnih i poželjnih u obavljanju bilo kojeg posla

Uduženje za razvoj profesionalnih veština „PROVENS”  
Novi Sad, 2020

Na osnovu ZAKONA O AUTORSKIM I SRODNIM PRAVIMA (Službeni glasnik Republike Srbije, broj 104/2009, 99/2011 i 119/2012) sva autorska prava su zadržana i zabranjeno je svako neovlašćeno umnožavanje, fotokopiranje ili reprodukovanje ovog izdanja, odnosno delova ovog izdanja.

# PREDGOVOR

---

Pre neki dan sreća su se dva prijatelja. Kada su razmenili informacije o privatnom životu, prvi je zapitao drugog:

- Kako ti je na poslu?
- Ne pitaj. Užas! Posla preko glave. To više nije normalno! Plata je i dalje mala – reče drugi, pa zapita: – A tebi?
- Užas! Ima posla, ali su međuljudski odnosi katastrofa. Ljudi su poludeli.

Pozdraviše se prijatelji i svaki nastavi svojim putem sa svojim problemom u vezi sa poslom.

Ima li navedena priča neke sličnosti sa vašim problemima na poslu ili sa problemima vama bliskim osobama? Za mnoge ljude ima. Najčešće pritužbe zaposlenih odnose se na obim posla, loše međuljudske odnose i mala materijalna primanja za svoj rad. Velika količina stresa i sagorevanja na poslu je sve prisutnija, a zaposleni nemaju u dovoljnoj meri razvijene veštine koje bi im pomogle da se zaštite u ličnom funkcionisanju i profesionalnom obavljanju posla. Zbog toga je veoma važno još na studijama razviti veštine koje će nam pomoći u profesionalnom obavljanju posla.

Za obavljanje bilo kojeg posla potrebna su nam znanja i veštine. Veštine se mogu odnositi na stručne veštine koje su u neposrednoj vezi sa određenom profesijom i na funkcionalne profesionalne veštine potrebne u obavljanju bilo kojeg posla. Funkcionalne profesionalne veštine su veštine koje zaposleni primenjuju u svim profesijama i prenose ih sa jednog na drugi posao promenom mesta zaposlenja ili promenom svoje profesije. Od ovih veština u značajnoj meri zavisi produktivnost poslovanja i zadovoljstvo zaposlenih na poslu.

Koje su to potrebne i poželjne profesionalne veštine za obavljanje bilo kojeg posla višedecenijsko je pitanje koje interesuje mnogobrojne istraživače. Sa napretkom tehnologije i promenom svesti ljudi menjao se i skup potrebnih opštih profesionalnih veština. Danas najčešće pominjane veštine su:

- Veštine upravljanja svojim potencijalima
- Komunikacione veštine

- Veštine upravljanja svojim emocijama i razumevanja emocija drugih ljudi (emocionalna inteligencija)
- Veština uspostavljanja interakcije sa drugim ljudima (socijalna inteligencija)
- Veština rešavanja konflikata
- Veština upravljanja stresom
- Veština rada u timu
- Veština rukovođenja (lider i liderstvo)
- Veština postavljanja i postizanja ciljeva
- Veština planiranja akcija za dostizanje ciljeva
- Veština donošenja i sprovođenja odluka
- Veštine organizovanja poslovnih obaveza
- Veština sprečavanja sagorevanja na poslu

Upravo sve navedene veštine sadržaj su ove knjige. Tokom pisanja postojala je težnja da ova knjiga čitaocima bude vodič za samoprocenu ostvarenosti i razvoj profesionalnih veština poželjnih u obavljanju svakog posla.

Tekst je zasnovan na naučno potvrđenim činjenicama i jezički izražen da ga svaki čitalac razume. Tekst sadrži preporuke, vežbe i opise realnih životnih situacija u studijama slučaja, kao i tehnike koje nam mogu pomoći u rešavanju konflikata, tehnike za postavljanje i postizanje ciljeva i tehnike za sprečavanje sagorevanja. Primećeno je da mnogi ljudi vole da ispituju svoje sposobnosti. Zbog toga knjiga sadrži skale procene kojima samoprocenom možemo ispitati svoju emocionalnu inteligenciju u poslu, svoj stil ponašanja u konfliktima, svoje uloge u timu i nivo svoje sagorelosti na poslu. Na kraju pojedinih poglavlja dat je popis preporučene literature za dalji razvoj veštine opisane u tom poglavlju.

Nadam se da će ova knjiga u vama podsticati preispitivanje i doprineti daljem razvoju vaših profesionalnih veština. Vaši utisci o ovoj knjizi mnogo bi mi značili i nadam se da ćete ih napisati i poslati na elektronsku adresu [dragana.malesevic@provencs.edu.rs](mailto:dragana.malesevic@provencs.edu.rs).

Autor

# Sadržaj

---

PROFESIONALNE VEŠTINE .....	1
VEŠTINE UPRAVLJANJA SVOJIM POTENCIJALIMA .....	5
1. Inteligencija i njena višestrukost .....	5
2. Volja.....	12
3. Samosvesnost i upravljanje sobom .....	16
KOMUNIKACIONE VEŠTINE .....	22
1. Usmena komunikacija.....	22
2. Prezentovanje i javni nastup .....	28
3. Poslovni sastanak.....	30
4. Pregovaranje.....	32
5. Pisana komunikacija.....	33
6. Digitalna pismenost .....	35
7. Znanje stranih jezika .....	36
8. Stil oblačenja i ponašanja kao način komunikacije .....	37
9. Preporuke za uspešnu profesionalnu komunikaciju.....	37
VEŠTINE UPRAVLJANJA SVOJIM EMOCIJAMA I RAZUMEVANJA EMOCIJA DRUGIH LJUDI (EMOCIONALNA INTELIGENCIJA) .....	44
1. Emocije.....	45
2. Karakteristike ljudi u zavisnosti od njihovog nivoa razvijenosti emocionalne inteligencije .....	48
3. Uticaj emocija iz prethodnih životnih iskustava .....	49
4. Usmerenost emocije .....	50
4.1. Emocije prema sebi.....	50
4.2. Emocije prema drugima.....	54
5. Prepoznavanje, imenovanje i regulacija emocija.....	55
5.1. Prepoznavanje emocija.....	56
5.1.1. Ljubav.....	56
5.1.2. Empatija i milosrdnost.....	58
5.1.3. Emocije pri humoru.....	58
5.1.4. Strah .....	59
5.1.5. Zavist.....	61
5.1.6. Ljutnja, bes, gnev.....	62
5.2. Imenovanje svojih emocija.....	63
5.3. Regulacija (upravljanje) svojim emocijama .....	63

VEŠTINA USPOSTAVLJANJA INTERAKCIJE SA DRUGIM LJUDIMA (SOCIJALNA INTELIGENCIJA).....	65
1. Kategorije socijalne inteligencije.....	68
2. Povezanost emocionalne i socijalne inteligencije .....	69
3. Skala procene emocionalne i socijalne inteligencije u poslu.....	70
3.1. Odnos prema sebi: Intimna emocionalna inteligencija u poslu.....	75
3.2. Odnos prema drugima: Socijalna inteligencija u poslu .....	77
3.3. Odnos prema životu: Emocionalna inteligencija egzistencije u poslu.....	78
VEŠTINA REŠAVANJA KONFLIKATA.....	80
1. Priroda konflikta – interesi i uverenja .....	80
2. Vrste konflikata .....	83
3. Šta raditi da ne dođe do konflikta?.....	83
4. Šta raditi kada dođe do konflikta?.....	86
5. Tehnike za rešavanje konflikta .....	88
6. Skala procene: Stilovi ponašanja u konfliktima na poslu .....	91
Agresivni stil (tigar stil) .....	97
Kooperativni stil (mravlji stil).....	98
Izbegavajući stil (noj stil).....	100
Prilagodljivi stil (kameleon stil) .....	101
7. Studije slučaja: Kako da reagujemo u konfliktu? .....	102
VEŠTINA UPRAVLJANJA STRESOM .....	104
1. Pojam stresa.....	104
2. Upravljanje stresom .....	106
3. Strah i stres.....	107
4. Laž i stres .....	109
5. Profesionalno postupanje i stres.....	110
6. Iluzije i stres .....	111
7. Vrednosti i stres .....	112
8. Stres i vrste stresora.....	113
9. Profesionalno obavljanje posla i stres .....	117
10. Faze stresa.....	119
11. Kako se izboriti sa stresom? .....	119
12. Studija slučaja: Stres kod dece.....	124
VEŠTINA RADA U TIMU .....	126
1. Pojam tima .....	126
2. Faze u razvoju tima.....	127



3. Funkcionalni i disfunkcionalni timovi .....	129
4. Studija slučaja: Lično iskustvo rada u timu .....	131
5. Preporuke za uspešan rad tima.....	136
6. Uloge u timu po Belbinu.....	139
7. Skala procene: Uloge u timu.....	142
8. Tipične osobine uloga u timskom radu.....	150
VEŠTINA RUKOVOĐENJA (LIDER I LIDERSTVO) .....	158
1. Različiti pristupi liderstvu.....	158
2. Liderstvo i moć .....	164
3. Studija slučaja: Liderstvo .....	166
VEŠTINA POSTAVLJANJA I POSTIZANJA CILJEVA.....	168
1. Razlika između želje i cilja u poslu.....	168
2. Karakteristike cilja potrebne za njegovo ostvarivanje – tehnika SMART .....	169
3. Karakteristike osoba ili preduzeća/ustanova potrebne za ostvarivanje cilja – tehnika USPEH.....	171
4. Tehnike postavljanja ciljeva.....	173
4.1. Lična tehnika <i>Ja znam, mogu i hoću</i> pri donošenju poslovnih odluka.....	173
4.2. Zajedničko promišljanje (engl. Brainstorming) .....	175
4.3. SWOT analiza .....	176
4.4. PEST (PESTLE) analiza .....	178
4.5. Stablo problema (Drvo problema).....	178
4.6. Stablo ciljeva (Drvo ciljeva, Drvo rešenja) .....	181
4.7. Studija slučaja (case study) .....	183
VEŠTINA PLANIRANJA AKCIJA ZA DOSTIZANJE CILJEVA .....	185
1. Lični plan stručnog usavršavanja .....	185
2. Akcioni planovi: samovrednovanje i planovi za unapređivanje rada.....	185
3. Razvojni plan ustanove i biznis plan preduzeća.....	189
4. Projekti .....	190
5. Značaj veštine planiranja akcija za dostizanje ciljeva .....	193
VEŠTINA DONOŠENJA I SPROVOĐENJA ODLUKA .....	195
1. Poslovna odluka .....	195
2. Donošenje odluka .....	196
3. Načini odlučivanja .....	198
4. Ometajući faktori pri donošenju odluka .....	200
5. Nepoželjno pri donošenju odluka.....	201

6. Faze u procesu sprovođenja odluka za izvršavanje poslova pri zastoju u radu tekućeg poslovanja.....	201
7. Faze u procesu sprovođenja strateških odluka .....	202
8. Kajanje ili pouka .....	204
VEŠTINE ORGANIZOVANJA POSLOVNIH OBAVEZA .....	206
1. Realizovanje zadataka uz poštovanje rokova .....	206
1.1. Tehnika Pomodoro – tehnika za upravljanje vremenom .....	207
2. Korišćenje listi i tabela .....	208
3. Multitasking.....	209
4. Značaj veštine organizovanja poslovnih obaveza .....	209
VEŠTINA SPREČAVANJA SAGOREVANJA NA POSLU.....	211
1. Faze u procesu sagorevanja .....	213
2. Skala procene za određivanje nivoa sindroma sagorevanja.....	214
3. Rešavanje problema sagorelosti.....	217
4. Tehnika ISKORAK .....	220
LITERATURA.....	223
BELEŠKA O AUTORU .....	227

## BELEŠKA O AUTORU

---



Dr Dragana Malešević je dvostruki doktor nauka – doktor didaktičko-metodičkih nauka i doktor pedagoških nauka. Rođena je i živi u Novom Sadu. Zaposlena je na Visokoj školi stukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi.

Bavi se i edukacijom na specijalizovanim obukama za razvoj profesionalnih veština zaposlenih u ustanovama i preduzećima.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

159.98(035)

МАЛЕШЕВИЋ, Драгана, 1966-

Profesionalne veštine : vodič za samoprocenu ostvarenosti i razvoj profesionalnih veština potrebnih i poželjnih u obavljanju bilo kojeg posla / Dragana Malešević. - Novi Sad : Udruženje za razvoj profesionalnih veština „PROVENS”, 2020 (Beograd : MCO plus). - 226 str. : ilustr. ; 25 cm

Tiraž 1.000. - Bibliografija.

ISBN 978-86-81816-00-4

а) Професионалне вештине - Приручници

COBISS.SR-ID 17129481



ISBN-978-86-81816-00-4



9 788681 816004