

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЛИДЕРСКЕ СПОСОБНОСТИ У УПРАВЉАЊУ ПРОЈЕКТИМА

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP SKILLS IN PROJECT MANAGEMENT

Миа Биондић, Факултет техничких наука, Нови Сад

Област – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ

Кратак садржај – Рад анализира повезаност емоционалне интелигенције и лидерских способности у контексту управљања пројектима. На основу резултата упитника спроведеног међу запосленима који се баве пројектним менаѢментом (већински у ауто индустрији), идентификоване су кључне области у којима је потребно унапређење, посебно у доменима мотивације тима, саморегулације и прихватања повратне информације. Рад садржи и конкретне препоруке за развој емоционалних и лидерских компетенција.

Кључне речи: емоционална интелигенција, лидерство, пројекти, управљање пројектима

Abstract – This paper analyzes the relationship between emotional intelligence and leadership skills in the context of project management. Based on the results of a survey conducted among employees working in project management (primarily in the automotive industry), key areas for improvement were identified, particularly in the domains of team motivation, self-regulation, and feedback acceptance. The paper also provides concrete recommendations for the development of emotional and leadership competencies.

Keywords: emotional intelligence, leadership, projects, project management

1. УВОД

Управљање пројектима у савременом пословном окружењу постаје све сложеније, услед брзих промена, потребе за иновацијама и међусобне зависности тимова. У таквом контексту, поред техничких и организационих компетенција, све више долази до изражаја важност емоционалне интелигенције (EI) као кључне вештине успешних лидера. Лидери који поседују развијену самосвест, способност контроле емоција, емпатију и социјалне вештине, могу ефикасније да мотивишу сараднике, управљају међуљудским односима и створе позитивну атмосферу у тиму. Емоционално интелигентно понашање постаје важан предуслов за изградњу поверења, одговорности и високих перформанси у оквиру пројектног рада.

НАПОМЕНА:

Овај рад приистекао је из мастер рада чији је ментор ред. проф. др Данијела Грачанин

Циљ овог рада је да укаже на значај EI у лидерским улогама и понуди конкретне мере за њено унапређење на основу анализе резултата упитника спроведеног међу професионалцима из области пројектног менаѢмента.

1.1. Емоционална интелигенција

Емоционална интелигенција (EI) представља способност препознавања, разумевања и управљања сопственим и туђим емоцијама. Постала је кључна у различитим аспектима живота, посебно у пословном окружењу, комуникацији и лидерству.

1.2. Историјски осврт

Почеци EI могу се пратити до древних текстова као што је Бхагавад-Гита, преко радова Платона и психолошких теорија 20. века. Преломни моменти укључују радове Торндајка (социјална интелигенција), Векслера (некогнитивна интелигенција), Гарнера (вишеструке интелигенције), Саловеја и Мајера (формална дефиниција EI), као и популаризацију кроз књигу Данијела Голмана[1].

1.3. Концепт емоционалне интелигенције

Постоји више дефиниција EI: од способности препознавања и изражавања емоција (Саловеј и Мајер), до ентузијазма и самомотивације (Голман) и некогнитивних компетенција (Бар-Он). Суштински домени укључују самосвест, саморегулацију, мотивацију, емпатију и социјалне вештине [1].

1.4. Модели емоционалне интелигенције

Модели EI се деле на моделе способности (нпр. Саловеј и Мајер) и мешовите моделе (нпр. Голман и Бар-Он).

1.5. Развијање емоционалне интелигенције

Развој EI почиње у најранијем детињству и наставља се кроз живот. Разликују се способности у перцепцији, разумевању и регулацији емоција, уз утицај биолошких, когнитивних и социјалних фактора. Вештине се усвајају кроз искуство, учење и свесно вежбање [2].

1.6. Значење емоционалне интелигенције

EI је пресудна у професионалном и личном функционисању. Побољшава управљање стресом, комуникацију, лидерство и тимски рад. Компетентан лидер мора прво да управља собом, па тек онда другима. EI је уско повезана са успехом у тимском

окружењу, јер омогућава развој позитивних односа и ефикасну сарадњу.

2. ЛИДЕРСКЕ СПОСОБНОСТИ

Лидерске способности представљају кључни елемент успешног вођења тимова, организација и друштва у целини. У овом поглављу се анализирају њихов историјски развој, дефинишу се кључне карактеристике успешних лидера, разматрају најзначајније теорије и стилови лидерства, као и значај ових способности у савременом пословном и друштвеном контексту.

2.1. Историјски осврт

Корени лидерства сежу до најранијих цивилизација и историјских личности попут Александра Великог, Наполеона и Линколна. Иако је појам лидерства доживео значајну еволуцију, савремене теорије га све више посматрају као скуп вештина који се може развити кроз искуство и едукацију. Историјски развој теорија лидерства указује на значај културног, друштвеног и ситуационог контекста у обликовању ефективног лидера [3].

2.2. Теорије лидерства и стилови лидерства

Постоје следеће теорије: теорија великог човека, теорија особина, теорија понашања, теорија контингенције, ситуациона теорија, трансформациона теорија, трансакциона теорија.

Стилови лидерства могу се груписати у три категорије:

- 1) Оријентисани ка циљевима: фокус на постављање правца и усмеравање тима ка резултатима [4];
- 2) Укључујући: вођа укључује тим у доношење одлука;
- 3) Ангажујући: подстицање развоја чланова тима и оснаживање за самостално деловање.

2.3. Лидери и њихове карактеристике

Развој лидера обухвата психолошке, социјалне и професионалне факторе. Лидери често имају снажне унутрашње мотивације, али и искуства која их обликују. Утицај значајних особа и социјалне идентификације игра важну улогу у формирању лидерског идентитета.

Кључне особине лидера укључују: [5] ентузијазам, интегритет, чврстину, праведност, топлину, скромност и самопоуздање.

2.4. Значење лидерских способности

Лидерске способности директно утичу на мотивацију, продуктивност и вредности унутар организације. Добар лидер не само да доноси стратешке одлуке већ и обликује организациону културу и поставља етичке стандарде. Лидерство је потребно на свим нивоима организације како би се подржала позитивна клима, сарадња и дугорочни успех.

2.5. Управљање пројектима

Управљање пројектима је дисциплина која обухвата планирање, организовање и надгледање свих аспеката пројекта ради постизања циљева у складу са временом, буџетом и квалитетом. Пројекти представљају темељ

развоја и иновација, а ефикасно управљање њима кључно је за успех у савременом пословном окружењу. Ово поглавље обухвата историјски развој управљања пројектима, дефинисање пројекта и управљања пројектима, анализу животног циклуса, као и основне концепте попут управљачког троугла и значаја квалитетне реализације.

2.6. Историјски осврт

Историја управљања пројектима датира још од древних времена, када су грађевински подухвати попут изградње пирамида, Кинеског зида и Колосеума захтевали планирање, организацију и надзор. Савремени концепт пројектног менаџмента почиње са радовима Фредерика Тејлора и Хенрија Ганта, а развој формалних метода попут CPM и PERT током 20. века поставио је темеље модерне праксе. Формализација методологија и појава PMI и PMBOK-а током 1990-их година означавају консолидацију дисциплине [6].

2.7. Појам пројекта и управљања пројектом

Пројекат представља привремену активност са циљем стварања јединственог производа, услуге или резултата. Карактерише га ограничено трајање, специфични ресурси и јасно дефинисан циљ. Према различитим дефиницијама (PMI, APM, Turner), пројекти се разликују од редовних активности организације по својој јединствености и усмерености ка промени или унапређењу. [7,8] Управљање пројектима подразумева примену знања, вештина, алата и техника ради постизања захтева пројекта. Укључује управљање временом, буџетом, обимом и квалитетом, као и комуникацију са свим заинтересованим странама. Поред специфичних техника као што су CPM и WBS, управљање пројектима обухвата и опште менаџерске дисциплине.

2.8. Животни циклус управљања пројектима

Пројекат се одвија кроз пет главних фаза: иницијализација, планирање, извршење, надзор и контрола, и затварање. Свака од ових фаза има своју улогу у осигуравању успеха пројекта.

- Иницијализација: дефинисање обима, циљева и оправданости пројекта.
- Планирање: израда детаљног плана, алокација ресурса, процена ризика.

Извршење: реализација активности и надзор над тимом.

- Мониторинг и контрола: праћење напретка, управљање одступањима и примена корективних мера.
- Затварање: формално окончање пројекта, евалуација и документовање научених лекција.

2.9. Троугао управљања пројектима

Познат и као „гвоздени троугао“, обухвата три кључна критеријума успеха: време, трошак и обим (и квалитет као свеобухватан). Промена једног од ових елемената

утиче на преостала два. Ефикасно управљање овим ограничењима је кључно за укупни успех пројекта [9].

4.5 Квалитетно управљање пројектима

Квалитетно управљање подразумева избор и примену адекватних пракси, одговорно вођење и прилагођавање сложенем и динамичном окружењу. Поред техничких вештина, успешан пројектни менаџер мора поседовати развијене емоционалне и лидерске компетенције ради боље комуникације, мотивације тима и решавања конфликта. Управо ове способности биће анализирани у наредном поглављу.

1. Утицај емоционалне интелигенције и лидерских способности на квалитетно управљање пројектима

Управљање пројектима захтева широк спектар вештина, али две кључне компоненте које значајно доприносе успеху су емоционална интелигенција и лидерске способности. Ово поглавље истражује како ове две карактеристике утичу на квалитетно управљање пројектима. Емоционална интелигенција омогућава менаџерима пројеката да ефикасно управљају међуљудским односима и стресним ситуацијама, док лидерске способности помажу у вођењу тима ка постизању заједничких циљева. Анализом научних увида и теоријских модела биће приказано како ови аспекти доприносе успешном вођењу пројеката и побољшању перформанси тима.

5.1 Утицај емоционалне интелигенције

Емоционална интелигенција (EI) представља способност идентификације, разумевања и управљања сопственим и туђим емоцијама. У контексту пројектног менаџмента, она је кључна за одржавање позитивне атмосфере, решавање конфликта и изградњу поверења у тиму. Истраживања показују да висок ниво EI позитивно утиче на доношење одлука, сарадњу и ангажованост чланова тима. Теоријски модел Данијела Гоулмана идентификује четири димензије EI: самосвест, саморегулацију, социјалну свест и управљање односима. Свака од ових димензија има директан утицај на понашање менаџера и квалитет тимског рада. [10]

Истакнути аутори као што су McClelland, Goleman и Salovey & Mayer подвлаче значај EI у пословном контексту. McClelland (1998) је открио да чак 67% компетенција неопходних за пословни успех почива на емоционалним вештинама. EI се испољава кроз емпатију, контролу импулса, оптимизам и способност конструктивне повратне информације. Успешни менаџери пројеката показују висок степен самопоуздања, адаптивности и иницијативе, што директно утиче на ефикасност реализације пројеката.

5.2 Утицај лидерских способности

Лидерске способности представљају скуп вештина којима менаџер инспирише, мотивише и усмерава тим. Разликују се два доминантна стила лидерства: трансакционо и трансформационо. Док трансакциони лидер управља кроз структуру и награде, трансформациони лидер ствара визију и ангажује емоције чланова тима. У пројектном окружењу, оба

стила могу бити корисна, али истраживања показују да трансформационо лидерство има снажнији позитиван утицај на ангажовање и креативност тима.

Гоулман разликује „резонантне“ лидере, који емоционално резонују са тимом, од „дисонантних“, који изазивају негативне емоције. Резонантни лидери креирају поверење, емпатију и осећај заједништва, што резултира већом продуктивношћу. Савремени модели лидерства, попут оног који је предложио McClelland, фокусирају се на компетенције које се могу развијати кроз обуку: амбиција, иницијатива, тимски рад и способност мотивације других.

Управљање тимом у пројектном окружењу захтева способност прилагођавања, доношење брзих одлука и изградњу поверења. Менаџери са развијеним лидерским вештинама не само да постижу боље резултате већ и подстичу задовољство и задржавање запослених. Лидерске способности, као и емоционална интелигенција, могу се усавршавати кроз свесну праксу и обуку, што их чини доступним свим професионалцима у управљању пројектима.

3. ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО РАДА

Циљ овог истраживања јесте испитати повезаност емоционалне интелигенције и лидерских способности у контексту управљања пројектима, као и утврдити на који начин емоционална интелигенција утиче на ефикасност лидера у вођењу пројеката. Разумевање ове везе може допринети унапређењу приступа лидерству и развоју компетенција пројектних менаџера, чиме би се побољшала успешност реализације пројеката. Методолошки оквир истраживања заснован је на квантитативној анализи података прикупљених путем Гугл упитника, који је дистрибуиран професионалцима са различитим нивоима искуства у управљању пројектима, као и различитим нивоима образовања. Упитник је садржао питања која мере ниво емоционалне интелигенције, кључне лидерске способности и перцепцију испитаника о њиховом утицају на управљање пројектима. Такође, циљ овог упитника јесте да се упоређи који ниво познавања ове теме испитаници мисле да имају са стварном сликом. Прикупљени подаци су анализирани статистичким методама како би се утврдиле корелације између емоционалне интелигенције и лидерских способности, као и идентификовали кључни фактори који доприносе успешном вођењу пројеката.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Резултати истраживања јасно показују да су емоционална интелигенција и лидерство кључни фактори успешног управљања пројектима. Већина испитаника сматра да емоционална интелигенција има значајан или пресудан утицај на исход пројеката, што указује на широко распрострањено разумевање важности ових вештина у савременом пројектном менаџменту. Испитаници, углавном млади професионалци са до пет година радног искуства, препознају значај емоционалних аспеката лидерства,

иако нису увек сигурни да су високо емоционално интелигентни. Ово се огледа у начину на који подносе стрес, реагују на критику и виде мотивисање као важан део емоционалне интелигенције.

Компоненте емоционалне интелигенције као што су самосвест, самоконтрола и емпатија оцењене су као веома важне, док су мотивација и социјалне вештине идентификоване као области са највише простора за унапређење. Иако је самопоуздање често погрешно перципирано као битан део емоционалне интелигенције, резултати истраживања указују да су социјалне вештине и мотивација кључни за успешан лидерски рад.

Када је реч о лидерству, испитаници показују висок степен свести о значају лидерске улоге у успеху тима и разумевају да лидер треба да укључује тим у доношење одлука. Међутим, примећује се резервисаност у погледу личне способности решавања конфликта и рада са „тешким“ људима, што указује на простор за даљи професионални развој и менторство. Важно је да лидери препознају изазове у пројектима рано и да правовремено реагују, што повећава агилност тима.

Кризне ситуације су препознате као моменти када лидерство највише долази до изражаја, јер у тим тренуцима лидер мора остати смирен, препознати емоционална стања тима и водити га ка рационалним и ефикасним решењима. Лидерска подршка члановима тима у тешким моментима показује синергију између емоционалне интелигенције и лидерства.

Иако већина испитаника није прошла формалне обуке из емоционалне интелигенције, многи интуитивно користе њене принципе у свакодневном раду, што указује на потребу увођења систематских тренинга у компанијама за јачање ових капацитета. Укупна анализа показује да емоционална интелигенција не само да утиче на квалитет међуљудских односа у тиму, већ и индиректно на кључне аспекте успеха пројекта као што су мотивација, комуникација, решавање конфликта и управљање стресом. Лидерске способности доприносе изградњи поверења и стабилности у тиму, што може смањити флукуацију запослених.

У идеалном случају, менаџери који поседују високе компетенције у области лидерства и емоционалне интелигенције могли би омогућити да пројекти тече несметано, без утицаја на рокове, квалитет и трошкове. Међутим, у реалности, иако ове вештине не могу увек потпуно елиминисати проблеме, оне значајно доприносе смањењу негативних последица у раду на пројектима.

5. ЗАКЉУЧАК

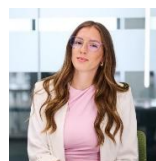
Истраживање показује да су емоционална интелигенција и лидерске способности кључни фактори успешног управљања пројектима. Испитаници препознају значај емоционалне интелигенције за тимски рад, решавање конфликта, комуникацију и мотивацију, али примена појединих аспеката као што су мотивисање, суочавање са стресом и прихватање критике није увек на задовољавајућем нивоу. Већина учесника разуме значај лидерства, али

мање њих себе види као самоуверене и компетентне лидере, што указује на потребу даљег развоја вештина. Пошто су испитаници углавном млади и са мањим радним искуством, потребно је улагање у систематске тренинге и развој ових компетенција. Емоционална интелигенција није више само „мека вештина“, већ стратешки ресурс који може значајно унапредити лидерство и успех пројеката.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Dhani, P., & Sharma, T. (2016). „Емоционална интелигенција: историја, модели и мере.“ *International Journal of Science Technology and Management*, 5(3), 91–103.
- [2] Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2003). „Развој емоционалне интелигенције: ка вишенивојском инвестиционом моделу.“ *Human Development*, 46(2–3), 69–96.
<https://doi.org/10.1159/000068580>
- [3] Keele University. (2023, 16. мај). „Историја лидерства.“ <https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/>
- [4] Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). „Процена стилова лидерства и организационог контекста.“ *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1108/02683940510579800>
- [5] Adair, J. (2007). *Развијте своје лидерске вештине*. Лондон: Kogan Page.
- [6] Kozak-Holland, M. (2011). *Историја управљања пројектима*. Онтарио: Multi-Media Publications.
- [7] Turner, R. (2014). *Приручник за управљање пројектима: вођење стратешких промена у организацијама* (4. изд.). Њујорк, NY: McGraw-Hill Education.
- [8] Fajsi, A. (2022). *Утицај зрелости у управљању пројектима на остваривање пословне изврсности* (Докторска дисертација). Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
- [9] Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). „Шта је Гвоздени троугао и како се променио?“ *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527–547.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>
- [10] Obradović, V., Jovanović, P., Petrović, D., Mihić, M., & Mitrović, Z. (2013). „Емоционална интелигенција пројектних менаџера – карта за успех.“ *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274–284.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.029>

Кратка биографија:



Миа Биондих рођена је у Новом Саду 2000.год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерског менаџмента – Пројектног менаџмента, одбранила је 2025.год. Контакт: miabiondic23@gmail.com