Зборник радова Факултета техничких наука, Нови Сад

УДК: 5.1
ДОИ: https://doi.org/10.24867/36GI11Avramovic

Значај меких вештина у успешном управљању пројектима у савременим организацијама

The Importance of Soft Skills in Successful Project Management in Modern Organizations

Исидора Аврамовић, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – *Мастер рад истражује значај меких вештина у управљању пројектима, као и њихов утицај на успешност и коначне резултате пројекта. Посебна пажња посвећена је начинима развоја и унапређења ових вештина, као и могућностима побољшања кључних сегмената управљања ради постизања већег задовољства свих заинтересованих страна. Практични део рада обухвата истраживање значаја појединих меких вештина у зависности од индустрије.*

Кључне речи: *управљање пројектима, пројектни менаџмент, меке вештине, тврде вештине*

Abstract – *The master's thesis explores the importance of soft skills in project management, how they influence the final result of the project, what are the ways to develop and improve skills, how to improve segments for greater satisfaction of all project stakeholders. The practical part of the master's thesis is related to researching the importance of specific soft skills in relation to the industry.*

Keywords: *leading projects, project management, soft skills, hard skills*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је био др Данијела Грачанин, ванр. проф.

1. УВОД

У савременим организацијама, које се суочавају са брзим технолошким променама, глобализацијом и растућом комплексношћу пословног окружења, управљање пројектима постаје кључна компетенција за постизање конкурентске предности. Иако су техничка знања и методолошки приступи дуго били у фокусу пројект менаџмента, све већи значај придаје се развоју и примени меких вештина. Вештине попут комуникације, тимског рада, лидерства, емоционалне интелигенције и решавања конфликата омогућавају ефикаснију координацију тимова, боље доношење одлука и успешнију реализацију пројектних циљева. Циљ овог рада је да укаже на значај меких вештина у савременом пројектном окружењу, као и да анализира њихов утицај на успешност реализације пројеката у организацијама различитих делатности.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

2.1. О пројектима и пројектном менаџменту

Пројекат представља привремени подухват који се предузима са циљем стварања јединственог производа, услуге или резултата. За разлику од рутинских оперативних активности, пројекти имају јасно дефинисан почетак и крај, као и специфичне циљеве који треба да буду остварени у оквиру ограничених ресурса [1].

Основне карактеристике свих пројеката [2]: Јединственост-сваки пројекат је специфичан и непоновљив у потпуности, привременост-има дефинисан почетак и крај, циљна оријентисаност-фокусиран на остварење унапред дефинисаних циљева, ограничени ресурси-време, буџет и људски ресурси су ограничени, комплексност-укључује више међусобно повезаних активности, ризик и неизвесност-пројекти носе одређени ниво непредвидивости.

Пројектни менаџмент представља примену знања, вештина, алата и техника на пројектне активности како би се испунили захтеви пројекта.

Пројектни менаџери не само да воде тимове и усмеравају рад ка постизању специфичних циљева, већ су кључни актери у прилагођавању променама у тржишту, технологији, и економским условима. Управљање пројектима захтева стратешко размишљање, флексибилност и способност брзе реакције на новонастале околности.

3. ЗНАЧАЈ МЕКИХ ВЕШТИНА У УПРАВЉАЊУ ПРОЈЕКТИМА

3.1. Појам и дефинисање меких вештина

Меке вештине представљају скуп интерперсоналних и интраперсоналних способности које омогућавају ефикасну комуникацију, сарадњу, управљање односима и прилагођавање различитим ситуацијама у пословном окружењу. За разлику од техничких, односно „тврдих“ вештина (енг. *hard skills*), које се односе на специфична знања и компетенције стечене

кроз образовање и обуку, меке вештине су више повезане са личним особинама, ставовима и понашањем појединца. Оне су психо-социјалне вештине које детерминишу пожељна позитивна понашања, укључујући и вештине рефлексије, као што су решавање проблема и критичко мишљење, као и освешћеност за одређене проблеме и односе. Практиковањем ових вештина долази се до већег самопоуздања, бољих друштвених односа, веће толеранције и капацитета за личне и пословне промене [3].

Меке вештине су способности, особине или квалитети које поседујемо. Оне уопштено обухватају наше ставове, навике и начине на које интерактујемо са светом и ситуацијама у којима се нађемо. За разлику од техничких вештина, меке вештине су компетенције о којима се не учи током формалног образовања, већ их обликујемо током нашег развоја и искуства [3].

3.2. Класификација меких вештина

Неке од организационих вештина које би требало да поседује добар менаџер [4]: Координација тимова-усклађивање рада различитих тимова ради постизања заједничких циљева, решавање проблема-анализа, идентификација узрока и решавање проблема који могу настати у процесу рада, управљање конфликтима-идентификација и решавање конфликата унутар тима или организације на конструктиван начин., аналитичке вештине-способност анализирања података и информација ради доношења информисаних одлука, лидерске вештине-инспирисање, мотивисање и вођење тима ка постизању циљева, управљање ризицима-идентификација, анализа и управљање ризицима који могу утицати на остварење циљева организације, управљање финансијама-разумевање основа финансијског управљања и буџетирања, преговарачке вештине-способност преговарања са клијентима, добављачима и другим релевантним странама ради постизања win-win решења, управљање пројектима-планирање, извршавање и контрола пројеката ради остварења задатих циљева, тимски рад-подстицање сарадње, поверења и ефикасне комуникације унутар тима, управљање променама-способност адаптације на промене у окружењу и ефикасно управљање процесом промена у организацији, емоционална интелигенција-развијање свести о својим емоцијама и емоцијама других ради ефикасног вођења тима, менторство и развој-подстицање развоја вештина и потенцијала чланова тима кроз менторство и подршку, иновативност-подстицање иновација и креативности у решавању проблема и унапређивању пословања, етика и интегритет-посвећеност поштовању етичких принципа и интегритету у свим пословним активностима, управљање квалитетом-осигурање квалитета производа или услуга у складу са стандардима и очекивањима клијената, прилагодљивост-способност прилагођавања променљивим условима и ситуацијама у пословном окружењу, вештине презентације-ефикасно представљање идеја, планова и резултата пред различитим публикама, анализа трендова-праћење и анализа трендова у индустрији ради доношења информисаних одлука, управљање захтевима клијената-разумевање потреба и захтева клијената и пружање услуга или производа који их задовољавају.

3.2.1. Интерперсоналне вештине

Интерперсоналне вештине су оне вештине које се користе у свакодневној комуникацији, како у приватном тако и у пословном животу. Оне се развијају од детињства, најчешће несвесно, али се на њима може радити током целог живота.

Интерперсоналне вештине односе се на способност појединца да ефикасно комуницира, сарађује и гради односе са другим људима. Ове вештине су од кључног значаја у пројектном окружењу, где је рад заснован на тимској сарадњи и интеракцији са различитим заинтересованим странама. Оне директно утичу на квалитет сарадње у тиму и представљају основу за успешно управљање пројектима [5]. Најважније интерперсоналне вештине су: Комуникација-способност јасног и ефективног преношења информација, како вербално тако и невербално. Квалитетна комуникација омогућава боље разумевање циљева, смањење неспоразума и ефикаснију координацију активности, тимски рад-способност сарадње са другим члановима тима у циљу остваривања заједничких циљева. Ова вештина подразумева толеранцију, поштовање различитости и спремност на компромис. Успех је резултат рада више људи на заједничком циљу. Када запослени могу да синтезују своје разнолике таленте, сви добијају. Послодавци траже тимске играче који доприносе изградњи пријатељске организационе културе, што помаже задржавању запослених и привлачењу квалитетних кадрова. Могућност добре сарадње са колегама јача квалитет рада, преговарање-способност постизања договора који задовољава интересе свих страна. У пројектима је ова вештина посебно важна у раду са клијентима и заинтересованим странама. Преговарање представља процес комуникације између две или више страна са циљем постизања обострано прихватљивог решења у ситуацијама где постоје различити интереси, потребе или ставови, решавање конфликата-способност препознавања и конструктивног решавања сукоба, који су неизбежни у тимском раду. Решавање конфликата представља способност препознавања, разумевања и конструктивног управљања сукобима који настају између појединаца или група.

3.2.2. Интраперсоналне вештине

Интраперсоналне вештине односе се на унутрашње способности појединца, односно начин на који особа разуме и управља сопственим емоцијама, мислима и понашањем. Ове вештине су основа личне ефикасности и предуслов за развој других компетенција [6].

Кључне интраперсоналне вештине укључују: Емоционалну интелигенцију-способност препознавања, разумевања и управљања сопственим и туђим емоцијама, самоконтролу-способност управљања сопственим реакцијама, нарочито у стресним ситуацијама. Подразумева способност одлагања импулсивних реакција, доношења

рационалних одлука и одржавања професионалног понашања у различитим околностима, мотивацију-унутрашњу и спољашњу покретачку снагу која омогућава постизање циљева и истрајност у раду. У контексту пројектног менаџмента, мотивација има кључну улогу, јер утиче на ниво ангажовања, продуктивности и посвећености чланова тима, што директно доприноси успешности реализације пројекта, адаптабилност-способност прилагођавања променама и новим условима. Савремено пословно окружење карактеришу брзе технолошке промене, глобализација и све већа сложеност пројеката, па је адаптабилност веома значајна мека вештина.

3.2.3. Лидерске вештине

Лидерске вештине представљају посебну категорију меких вештина које се односе на способност вођења, усмеравања и мотивисања других људи [4].
Вођење тима-способност организовања и усмеравања активности чланова тима ка остварењу заједничких циљева. У контексту пројектног менаџмента, ова вештина има централну улогу, јер се успешност пројекта у великој мери заснива на ефикасности и кохезији пројектног тима. Доношење одлука-способност избора најбољег решења у условима ограничених информација и времена. Пројектни менаџер се током читавог животног циклуса пројекта суочава са доношењем различитих врста одлука-од стратешких, које се односе на правац развоја пројекта, до оперативних, које се односе на свакодневно управљање активностима. Квалитет донетих одлука директно утиче на успех пројекта, што ову вештину чини једном од најважнијих у пројектном менаџменту. Мотивација запослених-способност подстицања ангажовања и продуктивности чланова тима. Директно утиче на ниво ангажовања, продуктивности и квалитета рада чланова пројектног тима. Визија и стратешко размишљање-способност постављања дугорочних циљева и усмеравања тима ка њиховом остварењу.
Неке од најважнијих меких вештина поред наведених су [4]: Креативност-креативност представља способност појединца да генерише нове, оригиналне и корисне идеје, решења или приступе у решавању проблема, управљање временом (енг. *Time Management)*-управљање временом представља способност ефикасног планирања, организације и контроле времена које се троши на различите активности, како би се максимизовала продуктивност и постигли постављени циљеви, флексибилност-флексибилност представља способност појединца да се прилагоди променљивим условима, новим захтевима и неочекиваним ситуацијама у радном окружењу, критичко размишљање-критичко размишљање представља когнитивну способност аналитичког, логичког и објективног сагледавања информација, проблема и ситуација, са циљем доношења оправданих и аргументованих закључака, умрежавање (енг. *Networking*)-умрежавање представља способност успостављања, развијања и одржавања професионалних односа са појединцима и организацијама у циљу размене информација, знања, ресурса и могућности.

4. УЛОГА МЕКИХ ВЕШТИНА У ПРОЈЕКТИМА ДИГИТАЛНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ

4.1. Дигитална трансформација

Нове технологије трансформишу свет, редефинишу очекивања купаца, омогућавају предузећима да испуне захтеве купаца и мењају начин на који људи живе и раде. Дигитална трансформација има огроман потенцијал да побољша животе купаца [7].
За разлику од једноставне дигитализације (претварање аналогних података у дигиталне), дигитална трансформација укључује:
- промену пословних модела
- редизајн процеса
- промену организационе културе
- развој нових компетенција запослених

Дигитална трансформација укључује:
- Рачунарство у облаку (eng. *cloud computing*)
- Интернет ствари (eng. *Internet of Things – IoT*)
- Вештачка интелигенција
- Велики подаци (eng. *Big data*)

Због све веће комплексности пројеката у процесу дигиталне трансформације, неопходан је развој меких вештина код пројектних менаџера како би се пројекат реализовао успешно и задовољио потребе интересних група. Меке вештине које се издвајају као најбитније за пројектне менаџере који раде на пројектима дигиталне трансформације су: комуникација, емоционална интелигенција, лидерство и тимски рад.

5. ПРАКТИЧНИ ДЕО РАДА – КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА МЕКИХ ВЕШТИНА У ЗАВИСНОСТИ ОД ИНДУСТРИЈСКОГ КОНТЕКСТА

Основни циљ овог истраживања јесте да се идентификују, анализирају и систематизују кључне меке вештине које доприносе успешном управљању пројектима у савременим организацијама, са посебним освртом на њихову заступљеност и значај у различитим индустријским секторима.
Истраживање има за циљ да утврди у којој мери су поједине меке вештине универзално применљиве у свим индустријама, као и да идентификује специфичне вештине које добијају на значају у зависности од карактеристика одређене индустрије, као што су динамика пословног окружења, ниво неизвесности, структура тимова и природа пројектних активности.
Меке вештине које послодавци вреднују могу се разликовати у зависности од индустрије, али су поједине вештине препознате као кључне за успешан рад у одређеним пословним окружењима. У ИТ индустрији посебно се издвајају комуникација, тимски рад, адаптабилност и способност решавања проблема, јер рад на комплексним пројектима захтева сталну сарадњу и прилагођавање брзим технолошким променама. У производној индустрији нагласак је на лидерству, доброј организацији, управљању конфликтима и дисциплини, што доприноси ефикасном функционисању производних процеса.
У сектору финансија посебно су значајни аналитичко размишљање, прецизност, етичност и комуникација, с обзиром на потребу за доношењем одговорних одлука

и радом са осетљивим подацима. Маркетинг, са друге стране, захтева висок ниво креативности, развијене комуникационе вештине, емпатију и адаптабилност како би се успешно разумеле потребе потрошача и одговорило на динамичне тржишне услове. У здравству се као најважније издвајају емпатија, комуникација, одговорност и тимски рад, јер квалитет пружене услуге у великој мери зависи од односа према пацијентима и сарадње здравствених радника. У области логистике и управљања ланцима снабдевања кључне су организационе способности, ефикасно решавање проблема, доношење одлука и комуникација, што омогућава несметано одвијање сложених логистичких процеса. Грађевинска индустрија посебно вреднује лидерство, тимски рад, способност управљања стресом и комуникацију, јер реализација грађевинских пројеката подразумева координацију великог броја учесника и активности. У образовању су од посебног значаја комуникација, стрпљење, емпатија и презентационе вештине, које омогућавају успешан пренос знања и изградњу квалитетних односа са ученицима и студентима. У енергетском сектору највише се цене одговорност, тимски рад, способност доношења одлука и дисциплина, будући да ова област захтева висок степен поузданости, безбедности и професионалности у раду. Компаративна анализа заснована је на прегледу релевантне научне и стручне литературе из области пројектног менаџмента у различитим индустријама. Анализиране су индустрије које се међусобно разликују по степену динамичности, регулаторним захтевима и сложености пројеката. Комуникација, тимски рад и лидерство универзално су присутне као критичне компетенције у свим анализираним индустријама. Међутим, одређене вештине добијају већи значај у зависности од специфичности индустријског окружења. У ИТ индустрији посебно се издвајају прилагодљивост и сарадња у мултидисциплинарним тимовима, док су у грађевинарству наглашене организационе способности и координација великог броја учесника. У здравству значајну улогу имају емпатија и комуникација са различитим заинтересованим странама, док су у маркетингу креативност и брзо доношење одлука од посебног значаја.

На основу идентификованих истраживања издвојене су кључне меке вештине које се најчешће повезују са успешним управљањем пројектима у свакој од посматраних области. Резултати истраживања показују да постоји група меких вештина које су заједничке за све анализиране индустрије и представљају основ успешног управљања пројектима. То су:

- Комуникација
- Тимски рад
- Лидерство
- Решавање проблема
- Доношење одлука
- Интерперсоналне вештине

На основу спроведене анализе може се закључити да не постоји јединствен скуп меких вештина који је подједнако значајан у свим индустријама. Ипак, комуникација, лидерство и тимски рад представљају темељне компетенције успешног пројектног менаџера без обзира на индустријски контекст. Разлике се пре свега односе на специфичне захтеве појединих индустрија и природу пројектних активности.

6. ЗАКЉУЧАК

У савременом пословном окружењу, меке вештине представљају кључан фактор успешности појединаца и тимова, посебно у области управљања пројектима. Иако техничка знања чине основу професионалне компетентности, управо меке вештине омогућавају њихову ефикасну примену у пракси кроз бољу комуникацију, сарадњу и прилагођавање променама. Пројектни менаџери који развијају и примењују меке вештине успешније управљају тимовима, решавају конфликте и доносе квалитетније одлуке, што директно утиче на остварење циљева пројекта. Због тога се њихов значај у савременим организацијама континуирано повећава и постаје неизоставан део успешног пројектног менаџмента.

7. ЛИТЕРАТУРА

[1] M. Milovančević, D. Milčić, B. Anđelković, Projektni menadžment, Mašinski fakultet u Nišu, 2015.

[2] Project Management Institute, “Official website,” PMI. https://www.pmi.org/

[3] Asocijacija SRH, “Soft skills,” 2021. https://asocijacijasrh.rs/wp-content/uploads/2021/05/Soft-skills.pdf

[4] W. Kenton, “Soft Skills,” Investopedia, 2026. https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp

[5] A. Roković, “Soft skills, tipovi ličnosti i komunikacija,” MBS, 2021. https://mbs.edu.rs/mbsblog/soft-skills-tipovi-licnosti-i-nacini-komunikacije/

[6] “The Importance of Soft Skills in Today’s Workplace: What Employers Really Value,” UE Amsterdam Blog, 2025. https://www.ue-amsterdam.com/blog/the-importance-of-soft-skills-in-todays-workplace-what-employersreally-value

[7] S. Kraus and P. Jones, “Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research,” International Journal of Information Systems and Project Management, 2021. https://doi.org/10.1177/21582440211047576

Кратка биографија:



Исидора Аврамовић рођена је у Новом Саду 2001. год. Bachelor рад на Факултету техничких наука из области Инжењерског менаџмента одбранила је 2024. год.
Контакт: avramovic1212@gmail.com