

**Prof. dr. sc. IVAN MATIĆ**

EKONOMSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U SPLITU



ZAGREB, 14.11.2024.

# STRES I BURNOUT KOD HRVATSKIH PROJEKTNIH MENADŽERA SKRIVENA MOĆ (I KRHKOST) LIDERSKIH KOMPETENCIJA

# SUVREMENO POSLOVNO OKRUŽENJE

POSLOVNO OKRUŽENJE  
SVE DINAMIČNIJE I  
SLOŽENIJE

VISOKE RAZINE  
STRESA U  
POSLOVANJU

GENERACIJA Z SVE  
DOMINANTNIJA NA  
TRŽIŠTU RADA

USPON AI  
I NJENI BENEFITI

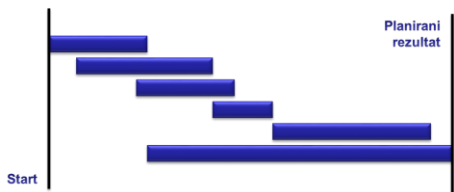
## SUVREMENI PROJEKTI

STABILNOST JE POŽELJNA

SVIJET JE LINEARAN I PREDVIDLJIV

SVE JE KONTROLABILNO

MINIMIZIRAJ PROMJENE



KAOS JE STVARNOST

NESIGURNOST VLADA

MURPHY-evi ZAKONI VLADAJU

PRIHVAĆAJ/IZAZOVI PROMJENE

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA => MEĐU  
NAJZAHTJEVIJIM I NAJSTRESNIJIM  
MENADŽERSKIM POSLOVIMA



"Project Manager Next" -  
gdje je (nestao) čovjek?

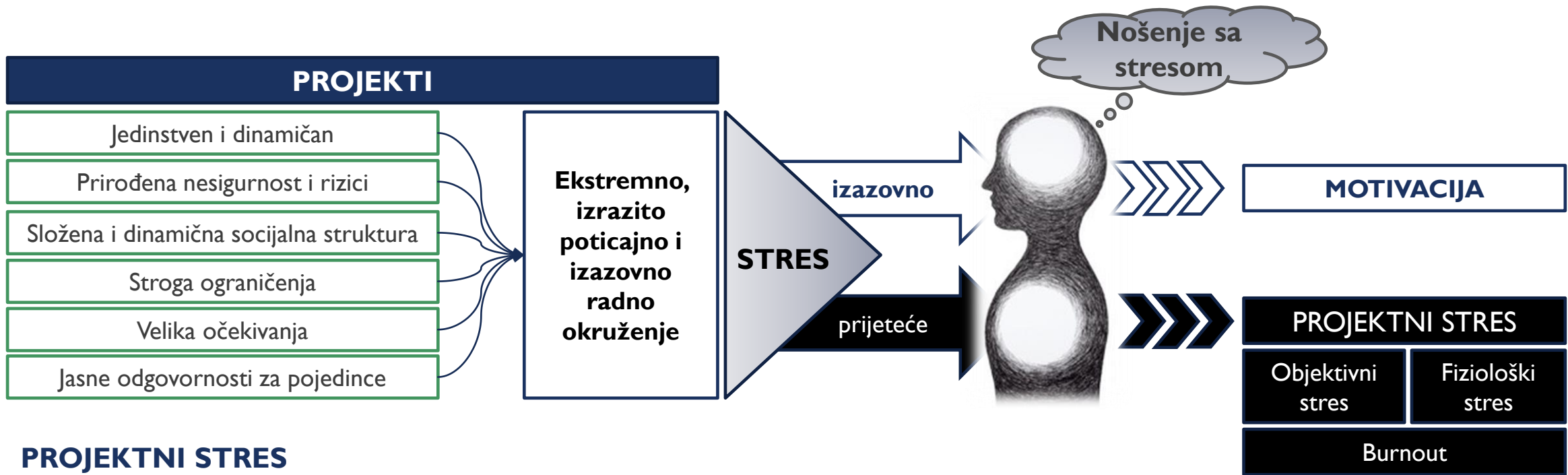
Ivan Matić

STRES I BURNOUT HRVATSKIH PROJEKTNIH MENADŽERA  
SKRIVENA MOĆ (I KRHKOST) LIDERSKIH KOMPETENCIJA

13. - 15. 11.  
2024 ZAGREB

PMI  
Project  
Management  
Institute,  
Croatia

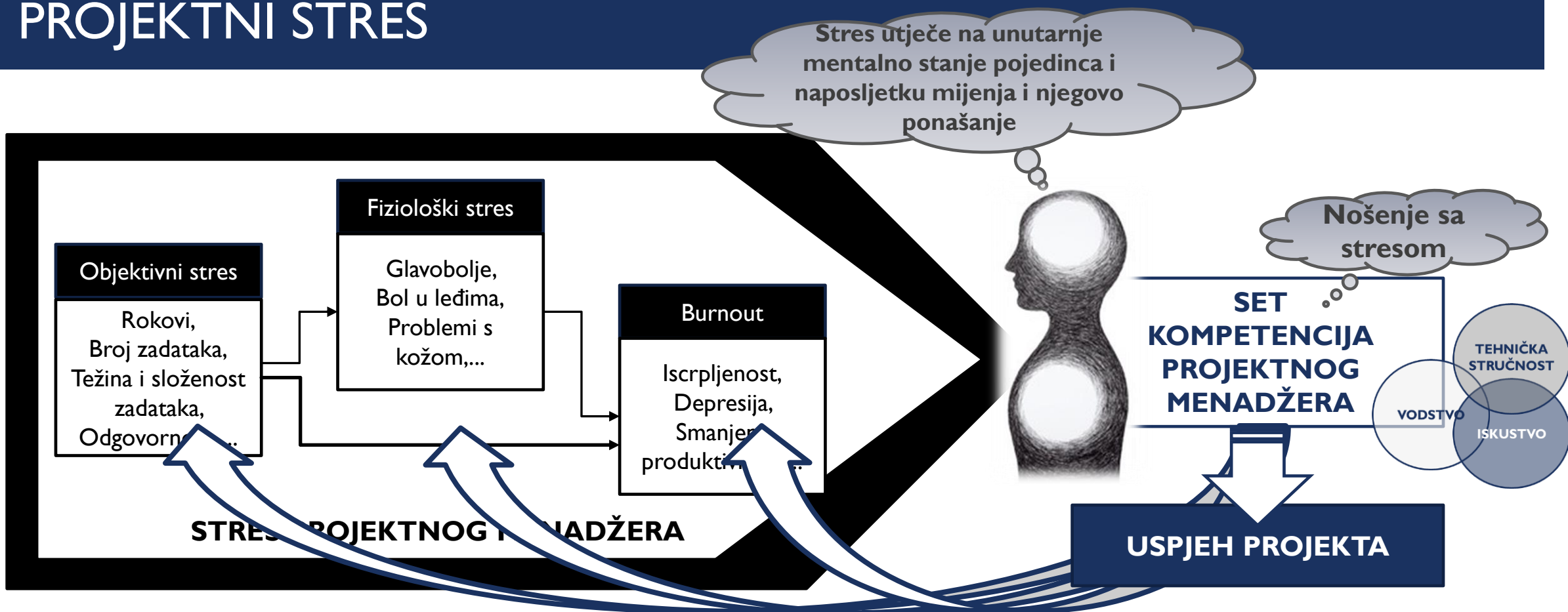
# PROJEKTNI STRES



## PROJEKTNI STRES

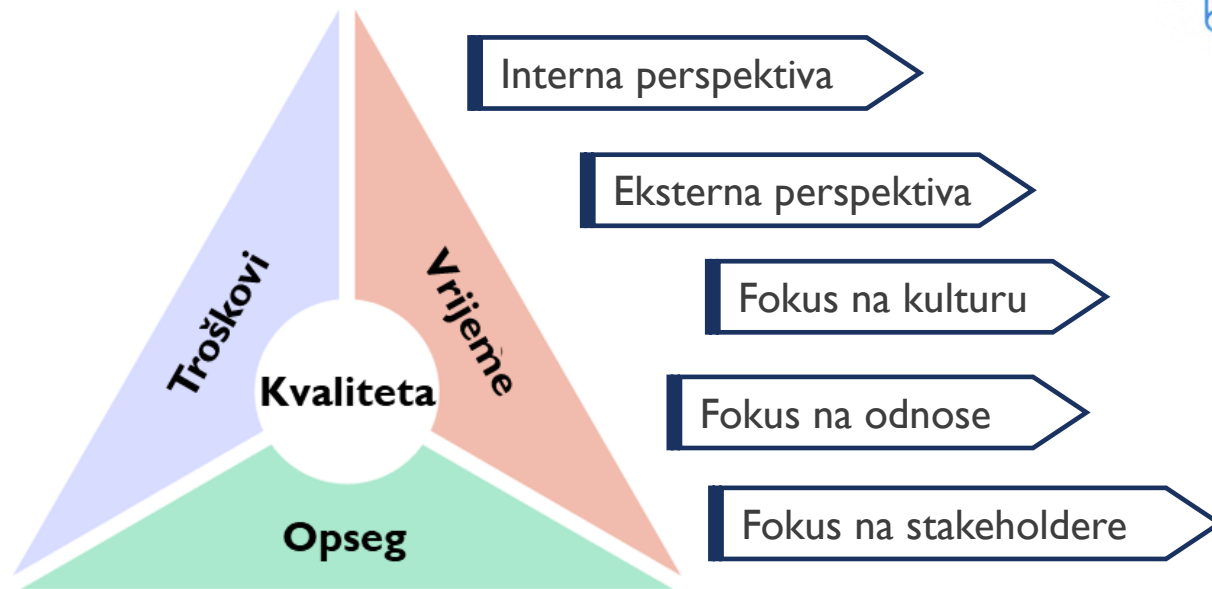
- psihološki odgovor pojedinca na projektno radno okruženje
- subjektivan osjećaj pojedinca/sudionika na projektu, gdje **zahtijevani posao na projektu nadilazi pojedinčevu vjeru u vlastite mogućnosti** da izvrši spomenuti posao

# PROJEKTNI STRES



# USPJEH PROJEKTA

## INTERPERSONALNE I LIDERSKE KOMPETENCIJE



**Mjerila uspjeha  
projektnog menadžmenta**



**Mjerila uspjeha  
projekta**

# PROJEKTNO VODSTVO



# PROJEKTNO VODSTVO

## INTELEKTUALNE KOMPETENCIJE

Kritička analiza i prosudba **CUP**

Vizija i kreacija **CUP**

Strateška perspektiva **CUP**

## MENADŽERSKE KOMPETENCIJE

Poticanje komunikacije **PCU**

Upravljanje resursima **CUP**

Opunomoćenje **PCU**

Razvijanje **PCU**

Ostvarivanje **CUP**

## EMOCIONALNE KOMPETENCIJE

Samosvjesnost **UPC**

Emocionalna zrelost **CUP**

Motivacija **CUP**

Osjetljivost **PCU**

Utjecaj **UPC**

Intuitivnost **PCU**

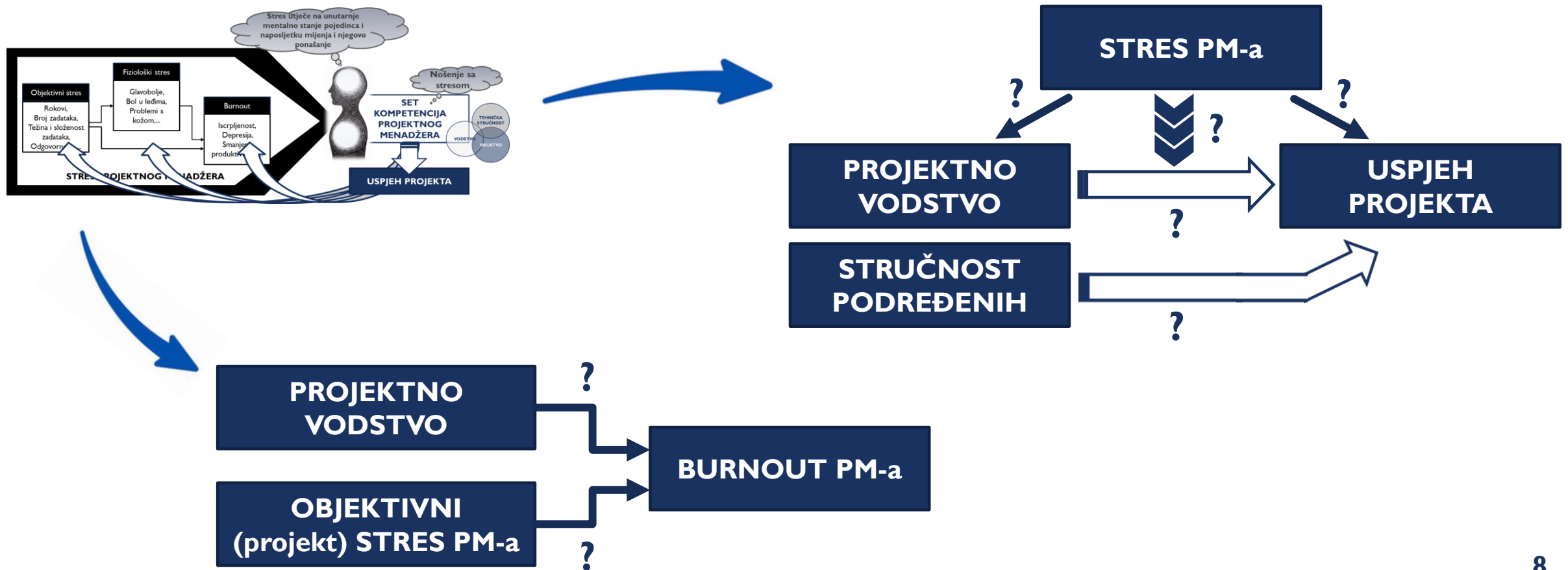
Savjesnost **CUP**

**C** **Stil orijentiran ciljevima** => ostvarivanje jasnih ciljeva, stabilno okruženje

**U** **Stil uključivanja** => focus na uključivanje svih, uvjeti značajnih promjena

**P** **Stil pokretanja** => focus na uključivanje, opunomoćenje i predanost svih, uvjeti radikalnih promjena

# POLAZIŠTA ISTRAŽIVANJA





# EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

- **Anketno istraživanje** (e-mail, Google Forms, tri runde)
- **ANKETNI UPITNIK:** 58 pitanja => demografska obilježja ispitanika, stručnost podređenih, vodstvo, stres, uspjeh projekata
- **TARGETIRANA POPULACIJA:** Projektni menadžeri u Republici Hrvatskoj
  - Projekt menadžeri članovi **PMI Croatia**
  - Projekt menadžeri članovi **IPMA Croatia**
  - Menadžeri identificirani kao **projekt menadžeri u svojim poduzećima**
- **FINALNI UZORAK:** 71 projektni menadžer



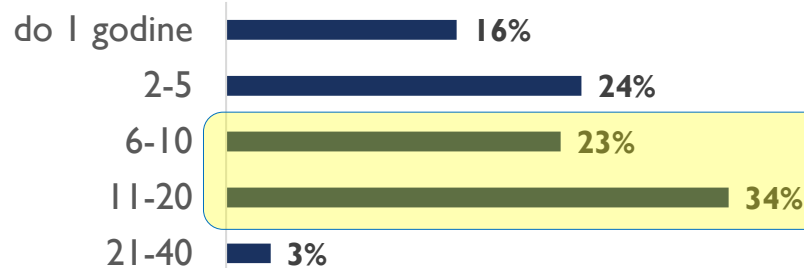
# UZORAK/ISPITANICI



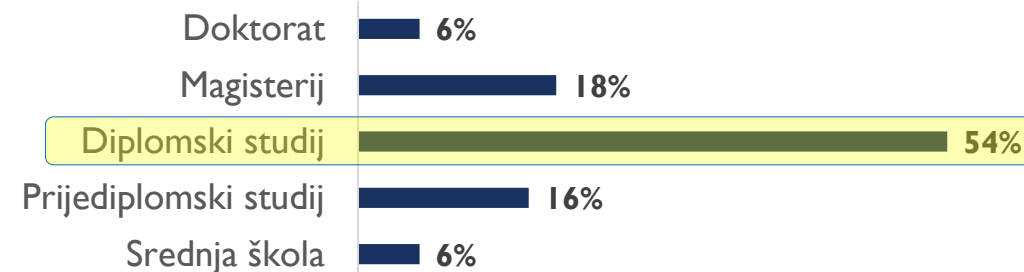
## Spol



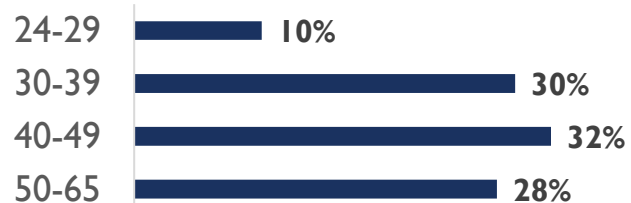
## Iskustvo u upravljanju projektima



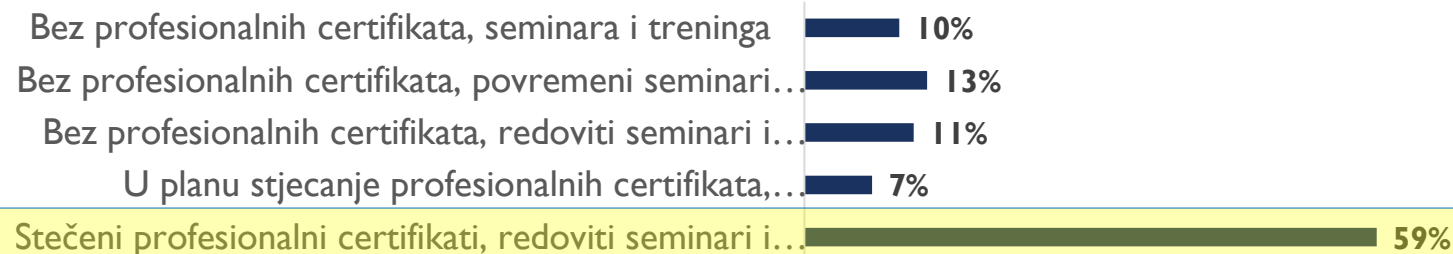
## Formalno obrazovanje



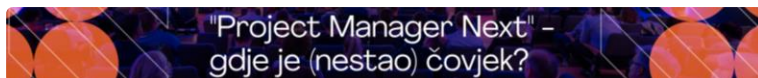
## Starost (godine)



## Stručno usavršavanje (seminari, certifikati)



## Članstvo u profesionalnom udruženju



Ivan Matić

STRES I BURNOUT HRVATSKIH PROJEKTNIH MENADŽERA  
SKRIVENA MOĆ (I KRHKOST) LIDERSKIH KOMPETENCIJA

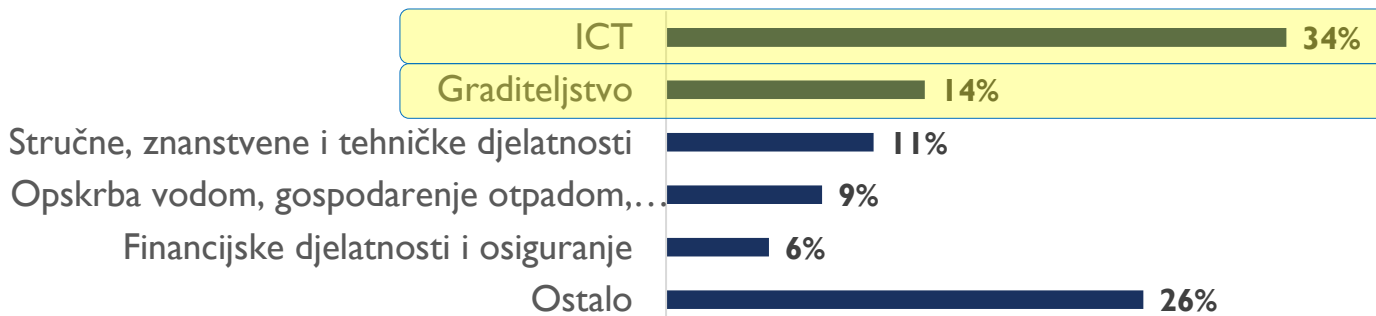
13. - 15. 11.  
2024 ZAGREB



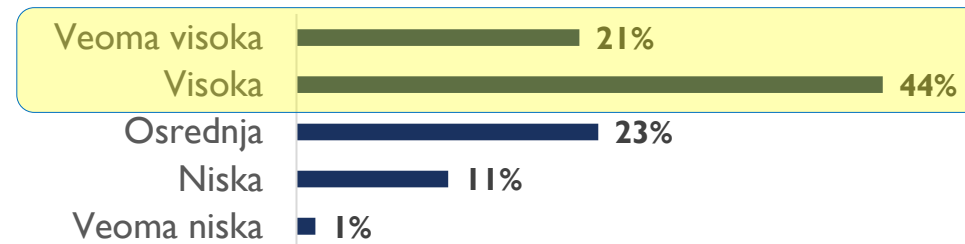
# UZORAK/ISPITANICI



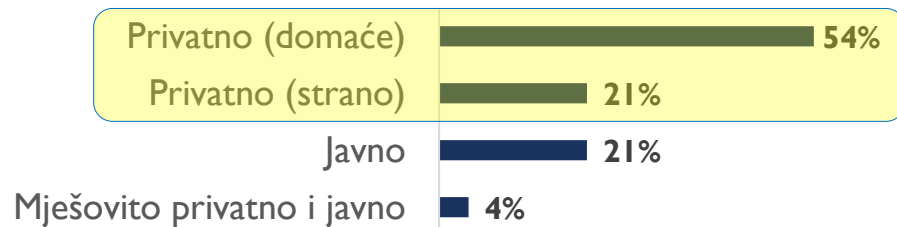
## Industrija



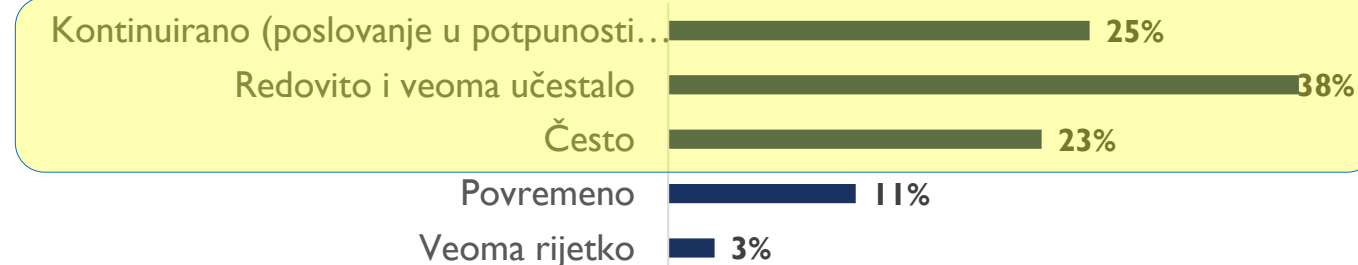
## Zrelost praksi upravljanja projektima u poduzeću



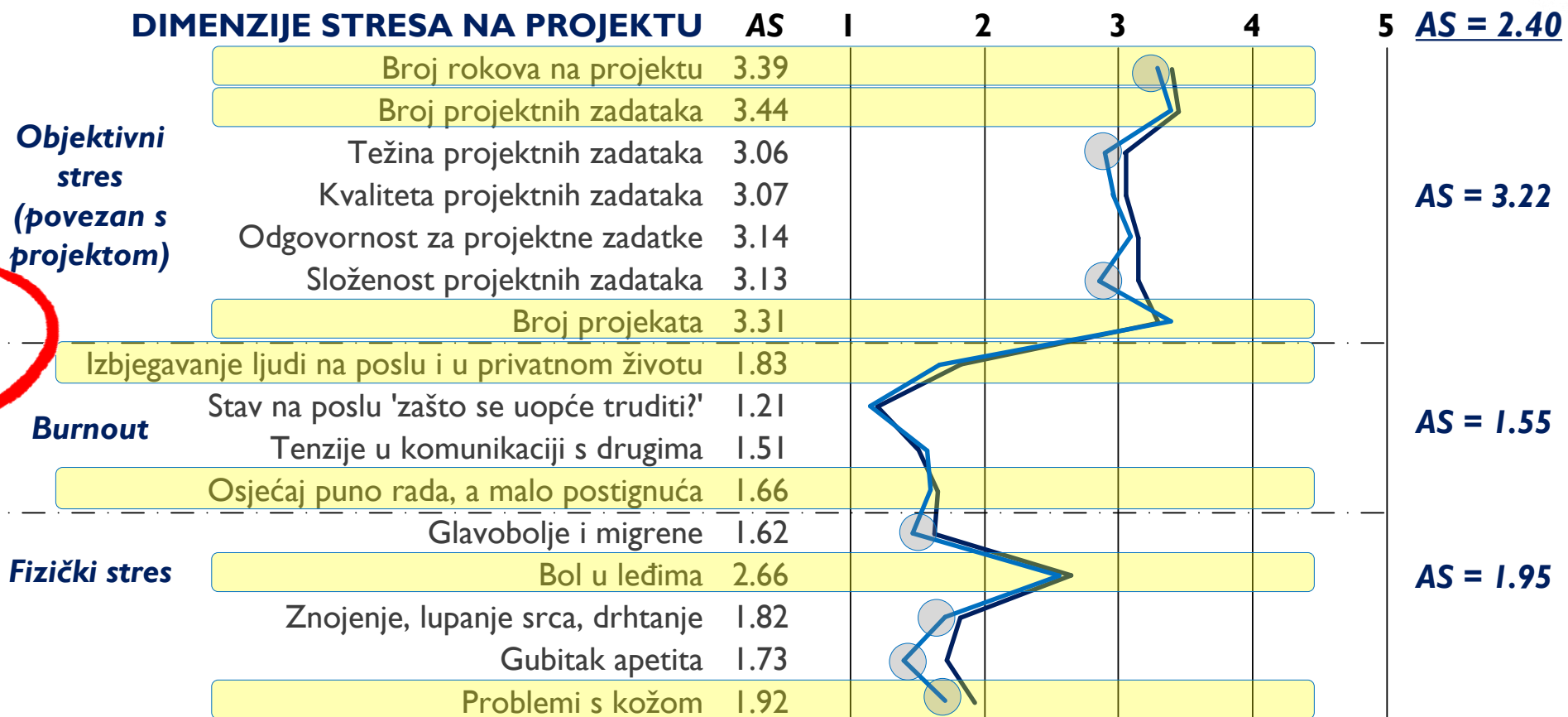
## Vlasništvo poduzeća



## Učestalost provođenja projekata u poduzeću



# STRES KOD PROJEKTNIH MENADŽERA



Razine stresa su generalno niže kod PMI/IPMA PM-ova

# VODSTVO PROJEKTNIH MENADŽERA



ASPEKTI PROJEKTOG VODSTVA		AS	1	2	3	4	5	AS = 4.26
<b>Intelektualne kompetencije (IQ)</b>	Kritička analiza i procjena	4.48						AS = 4.24
	Vizija i kreacija	4.21						
	Strateška perspektiva	4.37						
<b>Menadžerske kompetencije (MQ)</b>	Poticanje komunikacije	4.11						AS = 4.39
	Upravljanje resursima	4.37						
	Opunomoćivanje	4.39						
	Razvijanje	4.28						
	Ostvarivanje	4.07						
<b>Emocionalne kompetencije (EQ)</b>	Samosvjesnost	4.13						AS = 4.18
	Emocionalna zrelost (otpornost)	4.28						
	Motivacija	3.94						
	Osjetljivost	4.58						
	Utjecaj	4.00						
	Intuitivnost	4.15						
Savjesnost	4.20							

Bez značajnijih odstupanja između PMI/IPMA PM-ova i ostalih PM-ova

# USPJEH PROJEKTA



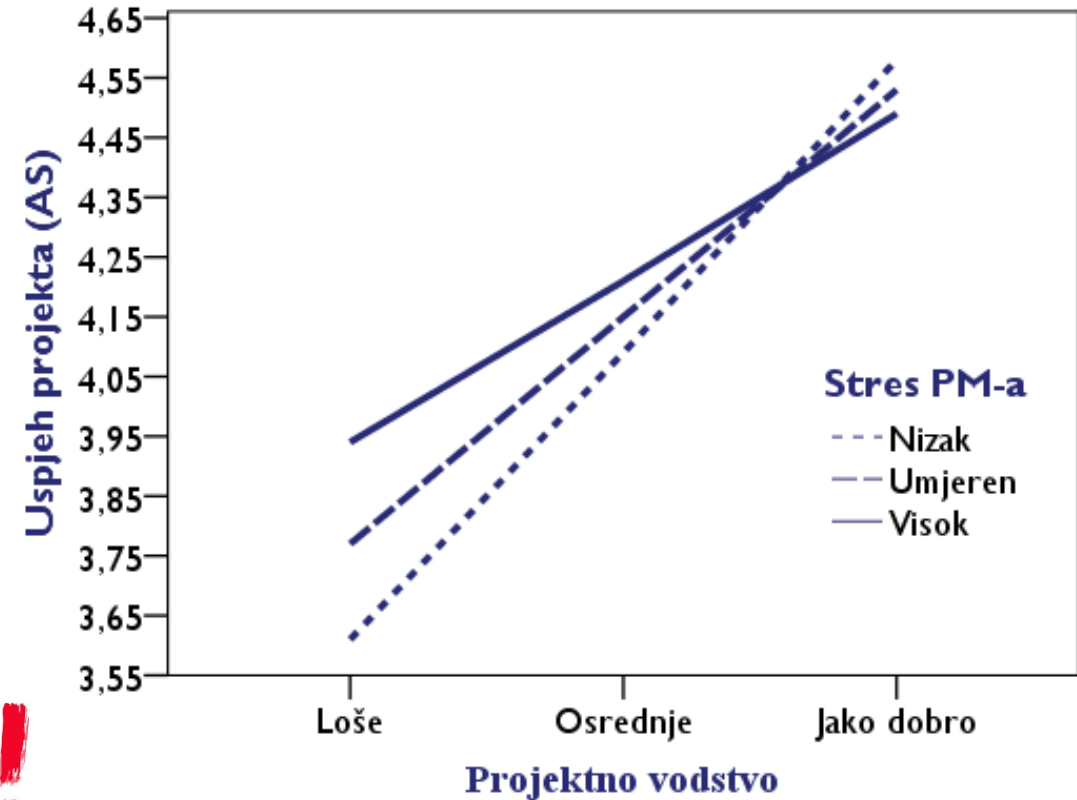
DIMENZIJE USPJEHA PROJEKTA	AS	1	2	3	4	5
Budžet	3.54					
Vrijeme	3.49					
Funkcionalnost	4.25					
Ispunjenje zahtjeva korisnika	4.37					
Ispunjenje svrhe projekta	4.42					
Zadovoljstvo klijenta s rezultatima projekta	4.32					
Zadovoljstvo krajnjih korisnika s projektnim proizvodom ili uslugom	4.38					
Nastavak suradnje/poslovanja s klijentom	4.51					
Zadovoljstvo dobavljača	4.30					
Zadovoljstvo projektnog tima	4.20					
Zadovoljstvo drugih stakeholdera	4.31					
Ispunjenje samodefiniranih faktora uspjeha projektnog menadžera	4.21					

**Bez značajnijih odstupanja između PMI/IPMA PM-ova i ostalih PM-ova**

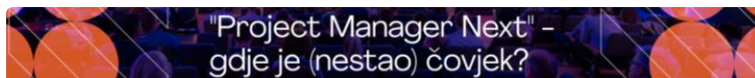
# PROJEKTNO VODSTVO I USPJEH PROJEKTA – EFEKT STRESA

NEZAVISNE VARIJABLE	ZAVISNA VARIJABLA: Uspjeh projekta (Y)				
	B	SE B	t	p	95.0% CI for B
Projektno vodstvo (X)	.81	.14	5.81	.000	[.530, 1.085]
Stres PM-a (W)	.12	.13	.94	.353	[-.134, .370]
X × W	-.44	.22	-2.02	.048	[-.881, -.005]
Stručnost projektnog tima	.17	.07	2.53	.014	[.036, .303]
Spol	-.06	.12	-.51	.614	[-.290, .173]
Starost (godine)	-.07	.06	-1.14	.259	[-.183, .050]
Moderator (Stres PM-a)	Uvjetni efekti X na Y				
	B	SE B	t	p	95.0% CI for B
Nizak	1.03	.21	5.02	.000	[.621, 1.442]
Umjereni	.81	.14	5.81	.000	[.530, 1.085]
Visok	.58	.15	4.01	.000	[.293, .873]

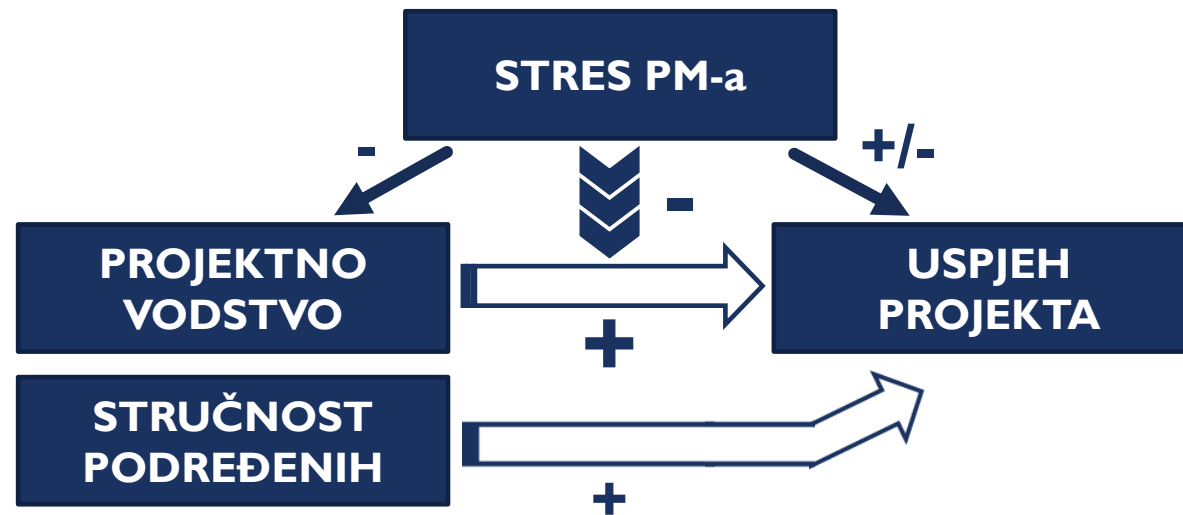
B = nestandardizirana beta, SE B = standardna greška za B, t = t-test statistika, p = vjerojatnost, CI = interval pouzdanosti  
 Predikcijski model je odgovoran za otprilike 42% varijacija u uspjehu projekta,  $R^2 = .42$ ,  $F(9,61) = 7.86$ ,  $p < .001$ .



- ▶ Emocionalne kompetencije najjače utječu na uspjeh projekta
- ▶ Emocionalne kompetencije su najosjetljivije na utjecaj stresa



# PROJEKTNO VODSTVO I USPJEH PROJEKTA – EFEKT STRESA





# BURNOUT vs OBJEKTIVNI STRES I PROJEKTNO VODSTVO

ZAVISNA VARIJABLA	NEZAVISNE VARIJABLE	B	SE B	$\beta$	t	p	95.0% CI for B
Burnout	Spol	.085	.170	.059	.502	.618	[-.254, .424]
	Starost (godine)	-.053	.107	-.071	-.494	.623	[-.268, .162]
	Formalno obrazovanje	.110	.096	.137	1.137	.260	[-.083, .302]
	Stručno usavršavanje	.033	.073	.064	.454	.652	[-.113, .180]
	Iskustvo u upravljanju projektima	-.020	.102	-.032	-.193	.847	[-.224, .184]
	Učestalost provođenja projekata u poduzeću	-.119	.086	-.176	-1.395	.168	[-.291, .052]
	Zrelost praksi upravljanja projektima u poduzeću	.017	.098	.023	.175	.862	[-.179, .214]
	<b>Objektivni stres (povezan s projektom)</b>	<b>.252</b>	<b>.146</b>	<b>.201</b>	<b>1.724</b>	<b>.090</b>	<b>[-.040, .544]</b>
	<b>Projektno vodstvo</b>	<b>-.476</b>	<b>.195</b>	<b>-.310</b>	<b>-2.442</b>	<b>.018</b>	<b>[-.866, -.086]</b>

B = nestandardizirana beta, SE B = standardna greška za B,  $\beta$  = standardizirana beta, t = t-test statistika, p = vjerojatnost, CI = interval pouzdanosti.  
 Predikcijski model je odgovoran za otprilike 25% varijacija u burnoutu projektnih menadžera,  $R^2 = .252$ ,  $F(9,61) = 2.288$ ,  $p < .05$ .

- ▶ **Emocionalne kompetencije imaju najjači preventivni utjecaj na burnout**
- ▶ **Ostale dvije grupe kompetencija su gotovo identične u svom efektu na burnout**

# BURNOUT vs OBJEKTIVNI STRES I PROJEKTNO VODSTVO

ZAVISNA VARIJABLA	NEZAVISNE VARIJABLE	B	SE B	$\beta$	t	p	95.0% CI for B	
Burnout	Spol	Bez članstva	-.179	.335	-.107	-.533	.599	[-.872, .515]
		PMI/IPMA	.186	.185	.156	1.002	.325	[-.194, .565]
	Starost (godine)	Bez članstva	-.045	.188	-.054	-.241	.812	[-.434, .343]
		PMI/IPMA	.020	.130	.022	.152	.881	[-.246, .285]
	Formalno obrazovanje	Bez članstva	.141	.170	.169	.829	.415	[-.211, .493]
		PMI/IPMA	-.089	.106	-.120	-.840	.408	[-.307, .128]
	Stručno usavršavanje	Bez članstva	.115	.119	.213	.968	.343	[-.131, .362]
		PMI/IPMA	.002	.102	.002	.017	.987	[-.208, .211]
	Iskustvo u upravljanju projektima	Bez članstva	<b>-.025</b>	.179	-.030	-.139	<b>.890</b>	[-.394, .345]
		PMI/IPMA	<b>-.240</b>	.130	-.305	-1.848	<b>.075</b>	[-.505, .026]
	Učestalost provođenja projekata u poduzeću	Bez članstva	-.150	.146	-.201	-1.026	.315	[-.451, .152]
		PMI/IPMA	-.127	.107	-.188	-1.184	.246	[-.346, .093]
	Zrelost praksi upravljanja projektima u poduzeću	Bez članstva	.201	.213	.213	.942	.356	[-.241, .643]
		PMI/IPMA	-.083	.104	-.141	-.797	.432	[-.297, .131]
	Objektivni stres (povezan s projektom)	Bez članstva	<b>.543</b>	.240	.405	2.258	<b>.034</b>	[-.046, 1.040]
		PMI/IPMA	<b>-.345</b>	.187	-.298	-1.848	<b>.075</b>	[-.727, .037]
	Projektno vodstvo	Bez članstva	<b>-.420</b>	.337	-.237	-1.245	<b>.226</b>	[-1.117, .278]
		PMI/IPMA	<b>-.724</b>	.231	-.552	-3.127	<b>.004</b>	[-1.198, -.250]

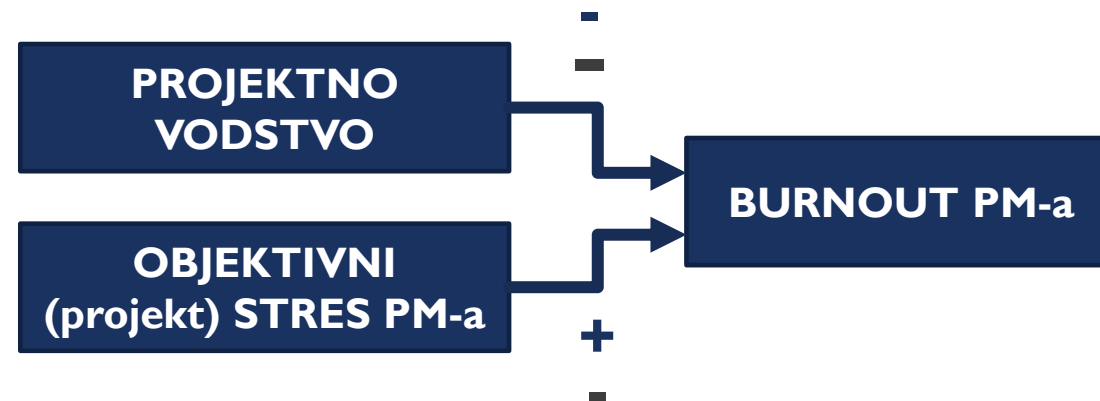
Članstvo PM-a u PMI/IPMA ima značajnu ulogu u nošenju s burnoutom (i stresom)

B = nestandardizirana beta, SE B = standardna greška za B,  $\beta$  = standardizirana beta, t = t-test statistika, p = vjerojatnost, CI = interval pouzdanosti.

PM-ovi koji nisu članovi profesionalnih udruženja za upravljanje projektima (N = 33). Predikcijski model nije statistički značajan,  $R^2 = .107$ ,  $F(9,23) = 1.424$ ,  $p = .235$ .

PM članovi PMI/IPMA (N = 38). Predikcijski model je odgovoran za otprilike 35% varijacija u burnout projektnih menadžera,  $R^2 = .346$ ,  $F(9,28) = 3.172$ ,  $p < .01$ .

# BURNOUT vs OBJEKTIVNI STRES I PROJEKTNO VODSTVO



- ⇒ **PM-ovi koji nisu članovi profesionalnih udruženja za upravljanje projektima**
- ⇒ **PM-ovi koji su članovi profesionalnih udruženja za upravljanje projektima (PMI, IPMA)**

# IMPLIKACIJE ZA PRAKSU UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

**NUŽNO  
RAZVIJANJE  
EMOCIONALNIH  
KOMPETENCIJA  
KOD PM-ova**

## PROJEKTNO VODSTVO

HRVATSKI PROJEKTNI MENADŽERI IMAJU IZBALANSIRAN SET NA VISOKOJ RAZINI

SET KOMPETENCIJA PM-A KOJI JE PRESUDAN ZA POSTIZANJE USPJEHA PROJEKTA

'LIJEK' ZA NOŠENJE SA PROJEKTNIM STRESOM I POSEBICE BURNOUTOM

## PUNO VEĆI NAGLASAK NA INTERPERSONALNE KOMPETENCIJE

Emocionalne  
kompetencije  
vodstva

NAJSNAŽNIJI UTJECAJ na uspjeh projekta

NAJUČINKOVITIJE ZA NOŠENJE sa projektним stresom i burnoutom

NEOPHODNE za suvremenog PM-a (složenost, transf. vodstvo, više mgmt. razine)

**NAJPODLOŽNIJE  
NEGATIVNIM EFEKTIMA  
PROJEKTOG STRESA**

(samoregulacija emocija,  
spoznaje, motivacija)

## PROJEKTNI STRES

SREDNJA RAZINA STRESA JE OPTIMALNA ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

VISOKE RAZINE (overstimulation) 'OSAKAČUJU' LIDERSKE KOMPETENCIJE PM-a I NIVELO

NISKA RAZINA (understimulation) – LETARGIČNOST, IZOSTANAK MOTIVACIJE I PUNO

PMI i IPMA  
PM-ovi =>  
VEĆA  
REZISTENTNOST  
NA EFEKTE  
STRESA



20

"Project Manager Next" –  
gdje je (nestao) čovjek?

Ivan Matić

STRES I BURNOUT HRVATSKIH PROJEKTNIH MENADŽERA  
SKRIVENA MOĆ (I KRHKOST) LIDERSKIH KOMPETENCIJA

2024 ZAGREB

Project  
Management  
Institute,  
Croatia

# ZAKLJUČNO...



## VODEĆA ISTRAŽIVANJA U PM PROFESIJ I AKADEMIJI

### Najvažnija područja kompetencija PM-ova u 21. stoljeću (15)

#### I. VODSTVO

2. Učinkovito komuniciranje na različitim razinama
3. ...
- ...
- II. Tehnička izvrsnost
12. ...
- ...
15. ...

### Potrebne nove vještine do 2030. (8)

...

**VISOKO RAZVIJENA  
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA,  
SELF-MANAGEMENT  
TOLERANCIJA STRESA**

...

### Motivacija mladih PM stručnjaka (9)

**PRIPADNOST, SURADNJA, BITI CIJENJEN**

21

# HVALA NA PAŽNJI!



**prof. dr. sc. Ivan Matić**  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu  
E-mail: [imatic@efst.hr](mailto:imatic@efst.hr)

- **Matić, I.** (2024). Leadership profile of Croatian project managers - Investigating the effects of stress and followers' expertise in achieving project success. *The South East European Journal of Economics and Business*, 19(1), 32-49.
- **Matić, I.** (2023). Insights into the relationship between leadership and job burnout of Croatian project managers. U: Tipurić, D., Marić, M. (ur): *Proceedings of the 11th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship - The Dark Side of Management and Governance: Power, Ideology, Tensions, and Destructive Traits*, 249-259., VADEA, CIRU.