STRES PROJEKTNIH MENADŽERA I USPJEH PROJEKATA

Radja, Sunčica

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:324761

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRES PROJEKTNIH MENADŽERA I USPJEH PROJEKATA

Mentor:
Izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Student:
Sunčica Radja, bacc.spec.oec.

Split, rujan, 2021.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 2

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 2

2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I STRESA PROJEKTNOG MENADŽERA 3

2.1. Pojmovno određenje upravljanja projektima 3

2.1.1. Definiranje projekata 3

2.1.2. Definiranje upravljanja projektom 4

2.1.2.1. Faze životnog ciklusa upravljanja projektom 5

2.1.3. Obilježja projektnog menadžera 7

2.2. Stres 10

2.2.1. Definiranje stresa 10

2.2.2. Uzroci stresa 11

2.2.3. Reakcije i suočavanje sa stresom 12

2.2.4. Profesionalni stres 13

2.2.5. Stres projektnih menadžera 15

2.3. Uspjeh projekta 20

2.3.1. Parametri uspješnosti i rizici projekta 20

2.3.2. Procjena uspješnosti projekata 21

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA STRESA PROJEKTNIH MENADŽERA I USPJEHA PROJEKTA 25

3.1. Metodologija istraživanja 25

3.2. Rezultati istraživanja 26

3.2.1. Karakteristike uzorka 26

3.2.2. Rezultati istraživanja stresa 33

3.2.1. Rezultati istraživanja uspjeha projekta 41

3.2.4. Rezultati povezanosti stresa projektnih menadžera i uspjeha projekta 48

4. ZAKLJUČAK 52

LITERATURA: 55

POPIS TABLICA: 58

POPIS GRAFIKONA: 58

SAŽETAK 59

SUMMARY 60

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Svaki projekt predstavlja određeni posao koji u konačnici rezultira jedinstvenom uslugom, rezultatom ili proizvodom. Ono što definira svaki projekt je usmjerenost na ostvarivanje zadanih ciljeva s određenim budžetom te određenim vremenskim periodom. Izazovnost projekata leži u činjenici da je svaki od njih jedinstven te da uistinu ne postoje dva ista projekta, a s druge strane tu je prisutan svojevrstan pritisak temeljen na prirodi samog projekta – on je tu da uz pomoć njega ostvare određene strategije ili ciljevi. Nastavno na rečeno, u određenim situacijama najveći izazov u provedbi projekta može predstavljati količina stresa koja se generira u projektnom timu. U tim situacijama performanse kojima projektni menadžer vlada su ključne kako bi stabilizirali kriznu situaciju.

Uspjeh projekta u najvećoj mjeri ovisi o kompetencijama i sposobnostima projektnog menadžera koji upravlja određenim projektom kroz točno određeni vremenski period i s točno definiranim budžetom. S obzirom na omeđenost samog projekta raznim resursima, za očekivati je da će se unutar tog procesa javljati određene razine stresa kod projekt menadžera kao i ostalih dionika koji su uključeni u životni ciklus projekta. Stres ukoliko je prisutan u manjoj mjeri djeluje na zaposlenike i samog menadžera na pozitivan način te stvara određenu dinamiku provođenja projekta, no ukoliko je stres prisutan u velikoj mjeri, tada njegov utjecaj postaje negativan te se u konačnici odražava na uspjeh cijelog tima i projekta kojeg provode. Odlike koje bi trebale krasiti projektnog menadžera su sposobnost sagledavanja šire slike, razvijene komunikacijske i socijalne vještine, te izoštrenost za razumijevanje emocija suradnika i zaposlenika.

U današnje vrijeme većina malih i srednjih poduzeća provodi ili su provodili u određenom trenutku projekte. Alati, tehnike i instrumenti koji su dostupni u profesiji projektnog menadžmenta uvelike mogu koristiti svakom poduzeću kako bi racionalnim korištenjem svojih *"know how"* resursa izvršili optimalne rezultate. Projekti tu igraju veliku ulogu, a vještine projektnog menadžera su one koje pokreću cijeli projekt te ga drže konstantno u aktivnom procesu.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog završnog rada je prikazati na koji način se menadžeri nose sa stresom i stresnim situacijama kroz životni ciklus projekta, te na koje načine i uz pomoć kojih mehanizama se nastoje suočiti sa stresom i stresnim događajima. Osnovni cilj rada je temeljem kabinetskog istraživanja i provedenog empirijskog istraživanja doći do novih spoznaja o prisutnosti stresa kod projektnih menadžera kao i o razini uspjeha koju su ostvarivali njihovi projekti. Također je pružen teorijski pregled upravljanja projektom te projektnog menadžera, kao i stres koji se nužno javlja u procesu provođenja projekta.

1.3. Metode rada

Završni rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela istraživanja. Korišteno je nekoliko tipova znanstveno-istraživačkih metoda; analize, sinteze, indukcije i dedukcije, kao i kabinetske i empirijske metode. U teorijskom dijelu rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije i dedukcije te kabinetske metode proučavanja literature (knjige, web članci, web stranice). U empirijskom dijelu rada korištena je metoda anketiranja projektnih menadžera, koja je za potrebe ovog rada provedena među projektnim menadžerima na području Republike Hrvatske, te je korišten namjerni uzorak ispitanika, te se sastoji od 80 stručnih pitanja.

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad se sastoji od četiri dijela, točnije poglavlja. U prvom poglavlju daje se uvid u temu završnog rada, ciljeve, metode i predmet istraživanja, te samu strukturu rada. Drugo poglavlje odnosi se na teorijske odrednice projekata, upravljanja projektima, te su obrađene teme stresa projektnih menadžera i uspjeha projekta. U trećem poglavlju, odnosno empirijskom dijelu rada, prikazani su rezultati anketiranja o stresu projektnih menadžera i njegovom utjecaju na uspjeh projekta. Četvrto poglavlje odnosi se na zaključak koji predstavlja usporedbu teorijskih i empirijskih istraživanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA I STRESA PROJEKTNOG MENADŽERA

2.1. Pojmovno određenje upravljanja projektima

2.1.1. Definiranje projekata

U samim začecima, pojam projekta vezan je isključivo za graditeljstvo i vojnu industriju, no s vremenom je pojam projekta dobivao sve šire značenje te su se postulati projekta počeli primjenjivati i u ostalim znanostima i djelatnostima. Primjerice, u današnje doba je teško zamisliti tvrtku koja ne razvija svoje poslovanje kroz projekte te koja ne zapošljava brojne projektne menadžere čiji je glavni cilj provedba i postizanje rezultata projekta, unutar zadanog budžeta i vremenskog okvira.

Etimološko porijeklo pojma projekt dolazi iz latinske riječi *proiicere* - baciti ispred, pružiti[1] iz čega je odmah vidljiva usmjerenost projekta na budućnost i ostvarivanje zadanih rezultata, što je u konačnici jedna od najvažnijih odrednica pri definiranju projekata uopće.

Među najrelevantnijim definicijama projekta izdvojile su se slijedeće tri definicije:

- Projekt je privremeni ili izvanredni posao koji rezultira jedinstvenim rezultatom, proizvodom ili uslugom.[2]
- Projekt je privremeni, planirani, jedinstveni poduhvat koji upotrebom organizacijskih znanja i vještina ima za cilj stvaranje jedinstvenog proizvoda ili usluge.[3]
- Skup aktivnosti usmjerenih postizanju jasno određenih ciljeva unutar određenog vremenskog razdoblja i u okviru određenog proračuna.[4]

Iz pruženog uvida u najsuvremenije definicije može se primijetiti kako je najvažnije obilježje projekta koje se provlači kroz sve definicije - postizanje određenih ciljeva, odnosno ostvarenje

[1] Hrvatski jezični portal, dostupno na: https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=dl9gXBg%3D (pregledano: 10.06.2021.)
[2] Project Management Institute, dostupno na: https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management (pregledano: 10.06.2021.)
[3] Omazić M.A., Baljkas S., (2005): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 33
[4] Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, (2010), Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, str. 15

rezultata. Projekt predstavlja određivanje ciljeva i ostvarivanje rezultata, unutar određenog budžeta i vremenskog okvira.

Nakon što je pružen pregled definicija projekta, može se reći da projekti sadržavaju sljedeće karakteristike:[5]

1. projekt je pothvat s početkom i krajem te traje određen vremenski period,
2. kao rezultat ima proizvod ili uslugu,
3. jednokratan je i stoga jedinstven,
4. usmjeren prethodno određenom cilju (većinom više ciljeva),
5. ima određeni budžet
6. sastoji se od prethodno utvrđenog rasporeda obavljanja aktivnosti,
7. prezentira sposobnosti projektnog menadžera, ali i sponzora projekta,
8. temelji se na kvaliteti i što većoj izvrsnosti,
9. ima svoju strukturu, te
10. transformira postojeće stanje u željeno buduće

Projekti znaju biti izazovni pri realizaciji organizacijskih strategija, upravo iz razloga što u svojoj biti i služe ostvarivanju zadanih strategija. S obzirom da u strategiji svakog poduzeća postoje unaprijed zadani ciljevi koji se nastoje ostvariti, projekti predstavljaju instrument kojim se to postiže.

2.1.2. Definiranje upravljanja projektom

Upravljanje projektima definirano je kao: „…primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti, a da bi se ispunile potrebe i očekivanja zainteresiranih za projekt.“[6]
Sam projektni menadžment predstavlja specifičan oblik menadžmenta, a te specifičnosti se manifestiraju zbog sljedećih karakteristika:[7]

- „Orijentacija na zadatke – realizacija projektnih ciljeva
- Sustavna orijentacija – tretiranje projekta kao sustava
- Vremenska orijentacija – samostalno raspoređivanje pojedinih aktivnosti
- Odgovornost za troškove – određivanje troškovnih limita i kontrola troškova

[5] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str. 32.
[6] Buble, M., op. cit., str. 3, prema PMBOK Guide
[7] Matić, I., (2019): Materijali s predavanja, Predavanje 1.

- Organizacija s ograničenim vremenom trajanja – do završetka projekta
- Dinamični karakter – briga o sukcesivnom izvođenju projekta unutar utvrđenih konačnih termina, mijenjanje strukture izvršenja, stvaranje projektnog tima i operativnih odjela unutar faznog redoslijeda obavljanja poslova
- Interdisciplinarni projektni rad unutar projektne strukture i operativnih odjela
- Specifičan položaj unutar organizacije – ured za vezu između odjela za sklapanje ugovora
- Dvojni karakter projektnog menadžmenta – nadležnosti prema ugovornim i operativnim odjelima
- Uslužni karakter djelatnosti koje operativni odjeli moraju obavljati za projektni menadžment.“

Može se zaključiti da specifičnost projektnog menadžmenta jest da objedinjuje razne aktivnosti i potrebne resurse za upravljanje projektom; od utvrđivanja projektnih ciljeva te raspodijele tih resursa prema aktivnostima, određivanja vremenskih rokova pa sve do uspostavljanja veze s drugim odjelima u organizaciji i određivanja alata opreme i tehnologije koja će se primijeniti tijekom provedbe projekta.

2.1.2.1. Faze životnog ciklusa upravljanja projektom

Životni ciklus upravljanja projektom je standardizirani proces koji se može primijeniti na sve projekte neovisno o obujmu, vrsti ili dužini trajanja projekta. Životni ciklus projekta sastoji se od slijedećih pet faza: [8]

- “Inicijacija
- Planiranje
- Izvedba
- Nadzor
- Kontrola“

Pojam inicijacije koji predstavlja prvu fazu životnog ciklusa projekta u kojoj se odobravaju, stvaraju i razrađuju ideje, te pronalaze resursi za izvođenje zadanog projekta. Da bi se mogao odrediti opseg i struktura projekta te poduzeti aktivnosti koje su potrebne za realizaciju projekta,

[8] Buble, M., op. cit., str. 11.

u fazi planiranja, vrši se planiranje opsega projekta gdje je potrebno izraditi strukturu raščlambe rada.[9] Navedene aktivnosti započinju s provedbom upravo u izvedbenoj fazi koja čini središte projekta jer u njoj dolazi do upotrebe svih planiranih materijalnih i ljudskih resursa, potrošnje novčanih sredstava iz budžeta i izvođenja projektnih radova kako bi se pravovremeno isporučio dogovoreni proizvod ili usluga. Četvrta faza, faza nadzora i kontrole projekta predstavlja proces kontinuiranog praćenja, nadziranja i informiranja o performansama projekta; a kada određena odstupanja dovedu do nastajanja poteškoća pri izvođenju projekta nužno je provesti reviziju koja može dovesti do promjene plana projekta. Zatvaranje, odnosno zaključivanje projekta predstavlja fazu životnog ciklusa projekta u kojoj se završavaju sve aktivnosti, te se završni proizvod isporučuje naručitelju. [10]

2.1.2.2. Područja znanja upravljanja projektima

Potrebna znanja i sposobnosti koja osiguravaju uspješnu provedbu projekta ovise o vrstama, veličini ili kompleksnosti projekta. Uz dobro poznavanje i koordinaciju svih projektnih aktivnosti kroz sve faze projekta za projektnog menadžera i projektni tim od izuzetnog je značaja dobro vladanje osnovnim područjima znanja upravljanja projektima.

Upravljanje projektima obuhvaća različita područja znanja i sposobnosti: [11]

- Integracija organizacije – koordinacija različitih elemenata projekta koja je olakšana standardizacijom projektne organizacije
- Organizacija područja i sadržaja – brine za postizanje postavljenih ciljeva, te ne vodi brigu samo za rezultate koji su postavljeni u skladu s ciljevima već ima zadaću da uvodi nove ciljeve koji su se iskristalizirali u tijeku provedbe projekta i provode nove planove.
- Organizacija vremena – predstavlja vremenski aspekt svih grupa ciljeva, pri tome projektni plan služi za komunikaciju.
- Upravljanje kvalitetom – obuhvaća standardizaciju procesa, dokumentiranje radova i rezultata i pripadajuće mjere upravljanja
- Upravljanje resursima – predstavlja alokaciju resursa prema raspoloživim kapacitetima na projektne zadatke

[9] Buble, M., op. cit., str. 50.
[10] Buble, M., op. cit., str. 100.
[11] Wikipedia, Upravljanje projektima, dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_projektima

- Upravljanje rizikom – svako upravljanje projektima sadrži detaljnu analizu rizika, korektivne mjere i mjere u slučaju nastajanja krize, što je izuzetno važno kada se radi o kompleksnijim projektima.
- Eksterna organizacija – odnosi se na integraciju i zajednički rad svih partnera i izvođača radova na projektu.

Nakon što su sagledana prethodna područja znanja i sposobnosti koje obuhvaćaju upravljanje projektima, može se reći da se ne radi o samom tehničkom planiranju, već da su potrebna brojna znanja, vještine, sposobnosti i alati kojima projektni menadžeri i projektni timovi postižu uspješnu provedbu projekata.

2.1.3. Obilježja projektnog menadžera

2.1.3.1. Karakteristike i vještine projektnog menadžera

Organizacije koje svoje poslovanje temelje na upravljanju projektima svoj uspjeh pripisuju kvalitetnim kadrovima koji se tijekom radnog vijeka obrazuju i usavršavaju kako bi pomogli ostvarenju misije organizacije u kojoj rade. Konstantne promjene na globalnom tržištu i dostupnost informacija u svakom trenutku zahtijevaju brze prilagodbe od svih članova projektnog tima, a posebice projektnog menadžera, kojem je osnovna zadaća vođenje i upravljanje projektom, a sve s obzirom na poznatu premisu kako ključ projektnog uspjeha leži upravo kod ljudi koji na njemu sudjeluju. Konkurentni i kvalitetni zaposlenici ne vole kada ih se na tržištu rada doživljava isključivo kao iskoristive resurse, već su oni individue s vlastitim strahovima, užicima i emocijama, a projekti na kojima rade mogu direktno ili indirektno utjecati na njihovu radnu motivaciju, predanost, lojalnost i entuzijazam.[12]

Kako je već prethodno navedeno u ovom radu upravljanje projektima kao interdisciplinarno područje se ubrzano mijenja te je postalo vodeća metoda za uvođenje promjena u poslovanju. Projektni menadžeri kao predvodnici na tom putu promjena moraju ostvariti suradnju s velikim brojem partnera izvan svoje organizacije te se nositi s utjecajem različitih čimbenika [13].

[12] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str.105
[13] International Project Management Assosiation (2018): Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, dostupno na: https://www.grad.unizg.hr/images/50013889/IPMA_ICB_HUUP_INTERACTIVE.pdf

Od projektnog menadžera se očekuje uspješno upravljanje svim sudionicima projekta, donošenje odluka koje će biti u skladu s interesima naručitelja i svih zainteresiranih na projektu, te planiranje, organiziranje i koordiniranje svim aktivnostima i zahtjevima na projektu. U konačnici, zadaća projektnog menadžera je da projektnim timom upravlja fleksibilno jer se danas organizacijska uspješnost mjeri sposobnošću prilagođavanja novonastalim situacijama koje se u poslovanju neprestano mijenjaju.

Kako bi se postigao uspjeh na projektu i ispunili svi ciljevi potrebno je da organizacija ima projektnog menadžera koji razumije strateške procese i procedure organizacije. Posao projektnog menadžera traži odgovornog, stručnog, utjecajnog i kvalitetnog pojedinca koji posjeduje posebna znanja, osobine i vještine poput stručnih znanja, specijaliziranih projektnih znanja, interdisciplinarna znanja iz organizacije i ekonomije, opća znanja o sociologiji, psihologiji, antropologiji i političkim znanostima te naravno administrativna i organizacijska znanja.[14]

Tijekom svog karijernog puta projektni menadžeri uz određeno formalno obrazovanje, većinom se orijentiraju na opća znanja koja im uz iskustvo rada na projektima, daju prednost za buduće obavljanje poslova na višim menadžerskim razinama. Projektnog menadžera karakterizira velika odgovornost stoga su kontinuirano obrazovanje, usavršavanje i iskustvo od velikog značaja za kvalitetno upravljanje projektima.

2.1.3.2. Uloga i funkcije projektnog menadžera

Uloga projektnog menadžera u organizaciji je vrlo kompleksna iz razloga što on mora poznavati različita područja znanja kako bi mogao uspješno ostvariti ciljeve projekta, dakle mora shvaćati projekt kao funkcionalnu cjelinu i tretirati ga kao cjeloviti sustav. Tijekom provedbe projekta projektni menadžer mora imati uvid u rad svih sudionika, ali pritom mora biti svjestan da je upravo on zadužen da istima osigura potrebne alate i infrastrukturu za uspješan rad.

Projektni menadžer je rijetko kada profesionalac s međunarodnim certifikatom i najčešće dolazi iz same organizacije, te nakon što mu se dodijeli pozicija projektnog menadžera na određenom projektu mora poznavati principe funkcioniranja cijele organizacije te raspoloživost

[14] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str.115

organizacijskih resursa. Uloga projektnog menadžera je uloga mentora i vođe. Potrebno je sagledavanje svih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu imati utjecaj na projekt.[15]

Osnovne funkcije projektnog menadžera su;[16]

1. Planiranje
2. Odlučivanje
3. Organiziranje
4. Upravljanje ljudskim resursima
5. Vođenje
6. Kontroliranje
7. Integriranje s okruženjem

Dakle, projektni menadžer je odgovoran za planiranje i organizaciju rada, komunikaciju sa svim sudionicima, donošenje odluka rezultat kojih je zadovoljavanje projektnih zahtjeva te u konačnici isporuka jedinstvenog proizvoda naručitelju u zadanim okvirima budžeta, vremena i prema postavljenim standardima kvalitete.

2.1.3.3. Odabir projektnog menadžera

Prema G. Tudoru i V. Srići izbor projektnog menadžera je jedna od najrizičnijih odluka koju visoki menadžment organizacije mora donijeti.[17] Bez adekvatnog projektnog menadžera gotovo da je i nemoguće sastaviti kvalitetan projektni tim koji će se moći nositi sa svim izazovima i problemima koje pred njih stavlja dinamičan rad na projektu.

Naime, projektni menadžer mora biti vođa, motivator i primjer članovima tima prilikom savladavanja svih nastalih prepreka. Ukoliko bi se odabrao pogrešan projektni menadžer koji nema hrabrost, sigurnost i znanje vođenja i upravljanja timom i projektnim aktivnostima, to bi vjerojatno vodilo dodatnim problemima u timu, a u konačnici može značiti i neuspjeh projekta.

[15] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str.109
[16] Z., Zekić, (2010.): op. cit., str. 36
[17] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str.120

Projektni menadžer mora imati dvije vrste kredibiliteta:[18]

- *Stručni kredibilitet* – projektni menadžer ne mora nužno biti ekspert iz područja projekta na kojem radi, već je najvažnije da razumije cjelokupan tehnološki proces kako bi mogao komunicirati informacije s visokim menadžmentom, projektnim timom i ostalim sudionicima.
- *Administrativni kredibilitet* – koji stječe preko odnosa s klijentima i vrhovnim menadžmentom ili preko odnosa s timom kojim upravlja. U prvom odnosu je važno da se projekt odvija prema rasporedu i u okviru zadanog vremena i troškova, a kod drugog odnosa osiguranje ključnih resursa.

Kod izbora projektnog menadžera je ključna njegova sposobnost i snaga da ostvari postavljene ciljeve projekta jer o tome u suštini ovisi uspješna provedba projekta.

2.2. Stres

2.2.1. Definiranje stresa

Prije same pojave znanosti u 14. stoljeću već se upotrebljavao termin stresa, tada su se njime označavale teškoće, nesretne okolnosti ili tegobe. U kontekstu fizikalnih znanosti prvi se puta spominje u 17. stoljeću, dok se u medicini pojavljuje u 19. stoljeću i prvi put se spominje kao uzrok bolesti.[19] Najrasprostranjenija je definicija poznatog psihologa Richarda Lazarusa koji se iscrpno bavio temom stresa: „Stres je stanje u kojem pojedinac ne može ispuniti prekomjerne zahtjeve koje okolina na njega postavlja.“[20]

Bitno je spomenuti da je osjećaj stresa subjektivan i individualan osjećaj te da nije događaj već reakcija na situaciju u kojoj se čovjek nalazi. Iste ili slične situacije drugačije djeluju na pojedince, svaka osoba određene situacije doživljava na svoj način i svatko se s njima suočava na svoj način.

---

[18] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str.121
[19] J., Hudek-Knežević, I., Kardum, (2006.): Stres i tjelesno zdravlje, Naklada Slap, Zagreb, dostupno na: http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Stres%20i%20tjelesno%20zdravlje%20-%20poglavlje.pdf (pregledano: 17.06.2021.)
[20] S., Šimac, J., Bužančić-Barac (2017): Postupanje sa strankama i smanjenje stresa, Priručnik za polaznike,Pravosudna akademija, Zagreb, dostupno na: http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Postupanje%20sa%20te%C5%A1kim%20strankama%20i%20upravljanje%20stresom.pdf (pregledano: 17.06.2021.)

Danas se često koristi izraz upravljanje stresom, što predstavlja upravljanje osobnim doživljajem situacije, ali može značiti i promjenu naše reakcije na stresnu situaciju. Pod stanjem stresa smatra se situacija u kojoj se pojedinac osjeća ugroženo i nesigurno ili pak može procijeniti da su ugrožene njemu drage osobe. U takvim situacijama pojedinac prvenstveno nastoji procijeniti može li se sam suočiti sa stresnom situacijom, a potom procjenjuje razinu socijalne podrške. U slučaju kada procjeni da su obje procjene negativne tada se situacija može smatrati stresorom.[21]

Razlikuju se dvije vrste stresa, a to su: [22]

- Akutni stres – smatra se poželjnim stresom jer daje organizmu dodatnu snagu za brzu reakciju, odnosno „borbu ili bijeg“ od stresne situacije;
- Kronični stres – nastaje akumulacijom efekta stresa, te je povezan s nastajanjem zdravstvenih problema.

2.2.2. Uzroci stresa

Svaki stres ne mora biti nužno negativan (vjenčanje, zaruke, novo radno mjesto, dobitak na lutriji i sl.); postoje pojedine situacije koje organizmu mogu dati dodatnu energiju i usmjeriti pojedinca ka bržem i efikasnijem rješavanju svojih problema. Bez obzira na demografske karakteristike, obrazovanje, profesiju i životno iskustvo, stres neće zaobići ni jednog čovjeka, samo će način upravljanja stresom promijeniti percepciju pojedinca o stresnom događaju.
Stresori predstavljaju sve tjelesne, psihičke ili socijalne podražaje koji dovode pojedinca do stanja stresa, a mogu biti:[23]

- Fizički - npr. velike vrućine ili hladnoće, prirodne ili elementarne nepogode;
- Psihološki – sudjelovanje u konfliktima, neuspjesi u određenom polju života i frustracije;
- Socijalni – izloženost društvenim promjenama, ratovi, sukobi u obitelji, epidemije i sl.

[21] S., Šimac, J., Bužančić-Barac (2017): op.cit., dostupno na: http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Postupanje%20sa%20te%C5%A1kim%20strankama%20i%20upravljanje%20stresom.pdf (pregledano: 17.06.2021.)
[22] M. Ptičar, (2014.): Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu-planirane aktivnosti, Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu, dostupno na: http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf (pregledano: 18.06.2021.)
[23] S., Šimac, J., Bužančić-Barac (2017): op.cit., dostupno na: http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Postupanje%20sa%20te%C5%A1kim%20strankama%20i%20upravljanje%20stresom.pdf (pregledano: 17.06.2021.)

Za modernog čovjeka i njegov životni stil slobodno se može reći da je većina ljudi u modernom svijetu izložena barem jednom stresoru koji utječe na razinu stresa i iziskuje njegovu reakciju na stresni događaj.

2.2.3. Reakcije i suočavanje sa stresom

Svaki pojedinac ima drugačiji način reakcije i suočavanja sa stresom koji ovise o njihovom karakteru, količini socijalne podrške i samoj otpornosti na stresne događaje. Kako će se neka osoba suočiti sa stresom ovisi o nizu karakteristika kao što su zdravlje, energija, načini rješavanja problema, socijalna i emocionalna inteligencija, socijalna podrška i materijalni resursi.

Psihologija prepoznaje slijedeće reakcije na stres:[24]

- Fiziološke reakcije – pojačan rad srca, povišen krvni tlak, mišićna napetost, glavobolja, plač, probavne smetnje;
- Kognitivne ili misaone reakcije - promjene u koncentraciji i pamćenju, problemi sa spavanjem;
- Emocionalne – anksioznost nezadovoljstvo, bijes, tuga, strah, opće stanje nezadovoljstva;
- Bihevioralne – borba ili bijeg sa stresorima: pušenje, alkohol, neumjerenost u jelu ili pak smanjeni apetit, droga i sl.

Svaki pojedinac koji se suoči sa stresom može imati različite reakcije, stoga se prema prethodnoj podijeli može uočiti da stres može uzrokovati od fizioloških do bihevioralnih promjena kod ljudi izloženih stresu, a koju reakciju će određeni pojedinac razviti ovisi o njegovim vještinama i osobnostima koje je tijekom života razvio kako bi se suočio i prilagodio potencijalnim stresorima odnosno stresnim situacija.

[24] S., Šimac, J., Bužančić-Barac (2017): op.cit., dostupno na: http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Postupanje%20sa%20te%C5%A1kim%20strankama%20i%20upravljanje%20stresom.pdf (pregledano: 18.06.2021.)

Mehanizmi suočavanja sa stresom mogu biti:[25]

- Usmjereni na rješavanje problema – odnosi se na ciljano rješavanje problema, koriste se mehanizmi pomoću kojih se nastoji djelovati na situaciju, odnosno na stresni događaj.
- Usmjereni na rasterećenje emocija – predstavlja lakše podnošenje emocionalnog uznemirenja koje je nastalo kao reakcija na stresni događaj npr. potiskivanje emocija, isticanje pozitivnog, prihvaćanje situacije i traženja emocionalne potpore od obitelji i prijatelja, okretanja religiji i sl.
- Suočavanje izbjegavanjem – odnosi se na pokušaje udaljavanja od izvora stresa, a karakterizira ga pokušaj ignoriranja problema te bijeg u ovisnosti, maštanje, sanjarenje, osamljivanje i ostalo samo-destruktivno ponašanje.
- Suočavanje traženjem socijalne potpore – doživljaj pojedinca da ima socijalnu podršku je iznimno bitan i važan način suočavanja sa stresom.

Nijedan način nošenja sa stresorima ne može se odrediti kao dobar ili loš. Učinkovitost korištenja navedenih mehanizama suočavanja sa stresom određuje sam stresni događaj, međutim poželjno je korištenje sva tri mehanizma osim izbjegavanja. Osobe koje koriste adekvatne mehanizme uspješnije se štite od štetnih posljedica stresa na vlastito zdravlje.

2.2.4. Profesionalni stres

Stres na radnom mjestu predstavlja jedan od globalnih javno-zdravstvenih problema te je jedan od najvećih uzročnika profesionalnih bolesti i bolovanja. Stres na radu uzrokuje i manjak motivacije, neproduktivnost i probleme pojedinca sa samopouzdanjem. Poslodavci bi trebali znati prepoznati radnike koji su izloženi stresorima i uočiti njihove promjene u ponašanju, te poduzeti mjere intervencije u svrhu smanjivanja stresa na radnom mjestu.[26]

Svjetska zdravstvena organizacija WHO profesionalni stres je definirala; „Stres na poslu je stres povezan s poslom pojedinca. Stres na poslu često je rezultat odgovornosti i pritisaka koji nisu usklađeni s znanjem, vještinama ili očekivanjima pojedinaca, što inhibira njegovu mogućnost

[25] Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Protektivno i rizično suočavanje sa stresom, dostupno na: https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/04/Suocavanje-sa-stresom.pdf (pregledano: 18.06.2021.)
[26] K., Juras i suradnici, (2019): Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, Stručni rad file:///Users/macintosh/Downloads/K_Juras_i_suradnici%20(1).pdf (pregledano: 18.06.2021.)

suočavanja. Stres na poslu se može povećati ukoliko zaposlenik ne osjeća podršku od strane nadređenog ili kolega, ili pak ako doživljava vlastitu kontrolu nad poslom niskom."[27]

Radni uvjeti koji predstavljaju psihosocijalne rizike, odnosno potencijalne stresore za radnike na radnom mjestu su: prevelika količina posla, nejasni radni zadaci i zahtjevi, nesigurnost radnog mjesta, nemogućnost utjecaja na odluke, loša komunikacija s nadređenima, česti konflikti s kolegama, nedostatak podrške i sl.[28]

Stres radnika rezultira brojnim negativni učincima stresa na radnu organizaciju: [29]

- Slaba uspješnost poslovanja
- Često izostajanje s posla - apsentizam
- Povećani prezentizam – radnik izvršava svoje zadatke i kada je bolestan što onemogućava učinkovito funkcioniranje
- Izostanci s posla zbog posljedica dugotrajnog stresa mogu voditi prijevremenom umirovljenju ili povećanoj stopi invalidnosti
- Troškovi za organizaciju i društvo su iznimno veliki.

S obzirom na navedene negativne učinke svaka organizacija bi trebala sagledati razloge stresa povezanog s radom, kao i potencijalne rizike koje stresne situacije nose zbog poboljšanja radne efektivnosti i zadovoljstva radnika. Radnici većinom smatraju kako je stres na njihovom radnom mjestu uobičajen. Istraživanje Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu (EU-OSHA) pokazalo je kako je stres na radu drugi najčešći zdravstveni problem, te da više od 50% radnika smatra da na njihovom radnom mjestu ima stresa. Isto istraživanje je pokazalo da 70% radnika kao najveći uzročnik stresa smatra reorganizaciju poslova i nesigurnost rada, njih čak 60% prekovremeno i prekomjerno radno opterećenje i uznemiravanje.[30]

Postoje brojni čimbenici koji pridonose mentalnom zdravlju, a u dobrom psihosocijalnom okruženju rad može biti koristan za mentalno zdravlje radnika, dok loše okruženje može imati

[27] A. Slišković, (2017.): Stres u radu, Nastavni materijali, Odjel za psihologiju, Sveučilište u Zadru, dostupno na: https://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/SuR.pdf (pregledano: 18.06.2021.)
[28] M. Ptičar, (2014.): op.cit., dostupno na: http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf (pregledano: 18.06.2021.)
[29] M. Ptičar, (2014.): op.cit., dostupno na: http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf (pregledano: 19.06.2021.)
[30] M. Ptičar, (2014.): op.cit., dostupno na: http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf (pregledano: 19.06.2021.)

značajne zdravstvene posljedice na radnika. Iako je stres u radu neizbježan, on ne bi trebao biti pretjeran; poslodavci se danas sve više bave ovim problemom jer je to jedini način da se ostvari dugoročno uspješno poslovanje na korist radnika i organizacije. Stres na radu može se spriječiti uz određene mjere prevencije i multidisciplinaran pristup, na što poslodavca obvezuje i Direktiva o zdravlju i sigurnosti na radu (89/391/EEC).[31]

2.2.5. Stres projektnih menadžera

Posljednjih desetljeća pojam profesionalnog stresa i tzv. „sagorijevanja na poslu" postao je tema brojnih istraživanja, što je rezultiralo pokušajima pronalaženja načina suočavanja s posljedicama stresa. Iako je svako vođenje i upravljanje organizacijom, odjelom ili pojedinom jedinicom u organizaciji stresno, ipak može se reći da je posao projektnih menadžera daleko stresniji od navedenih. S obzirom na brzi razvoj tehnologije, a samim time i razvoj tehnika i alata koji pomažu u radu na projektima, visoka razina učinkovitosti smatra se uobičajenom, ali to s druge strane stavlja projektni tim i projektne menadžere pod velike pritiske. Organizacije zahtijevaju visoku kvalitetu rada, brzo ostvarivanje ciljeva i uspješne rezultate kao normativ u poslovanju.

Rad na projektu je sam po sebi izuzetno izazovan, dinamičan i stresan što zbog svoje prirode privremenog poslovanja, te zbog vremenskog ograničenja i ograničenih materijalnih i ljudskih resursa prilikom upravljanja projektom. Svojstva poput jedinstvenosti, rizika, ograničenih novčanih sredstava i strogih rokova čine upravljanje projektom složenim i zanimljivim, ali i stresnim. S obzirom da na projektima sudjeluje veliki broj dionika jasno je da će dobro razrađen plan upravljanja projektom donijeti barem donekle rasterećenje od stesa i stresnih događaja.[32]

Neizvjesnost je dio svakog projekta, a upravo su neizvjesnost i jedinstvenost projekta u suprotnosti s ljudskom potrebom za stabilnošću. Za projekte se može reći da su motivirajući zbog jasno postavljenih ciljeva i rokova za izvršenje, no iako je to jedan od motiva za rad na projektima, često uključuje kratke rokove što je pogodno za stvaranje stresa. Dakle, projektni

[31] Europska komisija, (2012): Promicanje mentalnog zdravlja na radnom mjestu, smjernice za provedbu sveobuhvatnog pristupa, str. 8

[32] B., G., Zulch (2012):The construction project manager as communicator in the property development and construction industries, Faculty of Natural and Agricultural Sciences Departments of Quantity Surveying and Construction Management, University of the Free State Bloemfontein, dostupno na: https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/2047/ZulchBG.pdf?sequence=1&isAllowed=y (pregledano: 20.06.2021.)

menadžeri i članovi projektnog tima motivirani su izazovima postavljenih ciljeva, no međutim istodobno su postavljeni i kratki rokovi za izvršenje, a negativan učinak na zdravlje pojedinca događa se samo ako se takav osjećaj pritiska ne doživljava kao motivacija, već kao stres.[33]

2.2.5.1. Uzroci stresa za projektnog menadžera

Kao glavna obilježja koja uzrokuju stres na projektu mogu se uzeti u obzir četiri osnovna elementa: ciljevi, konflikti u projektnim timovima, ograničeno vremensko trajanje te ograničeni budžet. Ograničenje vremena rezultira „vremenskim pritiskom“, ograničenje budžeta rezultira „ograničenim resursima“, a skupa pridonose visokoj razini odgovornosti i opterećenja za projektnog menadžera. Vremenski rokovi su jedna od odgovornosti i pritisaka koje su zajedničke svim projektnim menadžerima. Prekoračenje zadanih rokova za organizaciju može značiti velike novčane gubitke odnosno plaćanje penala, no osim novčanih gubitaka organizacija može pretrpjeti i velike štete zbog vjerodostojnosti i ugleda. U većini slučajeva projektni menadžer je prepoznat kao odgovorna osoba za novčane kazne i kašnjenja, stoga se vremenska ograničenja može smatrati istaknutim stresorom za projektne menadžere.[34]

Uz vremenske rokove, drugi glavni uzročnik stresa kod projektnih menadžera je ograničeni budžet. Ograničeni proračun projekta automatski rezultira ograničenjima u svim ostalim resursima poput strojeva, opreme, tehnologije i radne snage. S obzirom na svoju ulogu, projektni menadžer je zadužen i odgovoran za upravljanje resursima te se ovo ograničenje smatra jednim od najstresnijih prilikom upravljanja projektom. U organizacijama koje rade na više projekata ograničenje resursa može stvoriti i određeni rivalitet između projektnih menadžera s obzirom da svaki od njih želi prikupiti što veća sredstva upravo za „vlastiti“ projekt.

Projektnim menadžerima su tijekom provedbe projekta nametnuti brojni ciljevi koje je potrebno zadovoljiti, međutim često se dogodi da zahtjevi premaše njihove mogućnosti, što dovodi do radnog preopterećenja. S obzirom da je radno opterećenje usko povezano s razinom

[33] M., Gällstedt (2003):Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers, International Journal of Project Management,Volume 21, Issue 6, dostupno na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786302000984?casa_token=FWogwQZsZswAAAAA:r_oiqUwjYgvWuIl_YXoJ9sNTf0ECReBCu9dQDhg0GLfjS5B7OoY_btpK-PI43t1AzsGRkR_UCQA (pregledano: 20.06.2021.)

[34] H.,Minavand, et. al. (2013): The Sources of Job Stress among Project Managers Research, Humanities and Social Sciences, Vol.3, No.16, dostupno na: https://core.ac.uk/download/pdf/234673682.pdf (pregledano: 21.06.2021.)

odgovornosti nije neuobičajeno da je ovo također jedan od izvora stresa za projektne menadžere.[35]

Sukobi u projektnom timu smatraju se važnim problemom jer mogu onemogućiti napredak u radu. Projektno okruženje obično uključuje ljude različitih pozadinama, obrazovanja i kulture, stoga se može zaključiti da su konflikti neizbježni. Najčešći razlozi za sukobe su kašnjenja s provedbom projekta, financije, promjene tijekom rada ili neka ugovorna pitanja. Neovisno o razlozima, konflikti imaju jaku poveznicu s razinom stresa na radu. Upravljanje projektnima je posao u kojem su stres i konflikti usko povezani i snažno utječu na uspješnost projekta. Sukob je često rezultat nesigurnosti ili pogrešne komunikacije, projektni menadžer može spriječiti sukob tražeći znakove kao što su nedostatak samopouzdanja članova tima, nesigurnosti i nejasnoće vezane za zadatak, neusredotočenost na projekt i sl. kako bi prevladao potencijalne sukobe u timu i povećao radnu produktivnost bez uzrokovanja stresa sebi i ostalim članovima tima. Nedostatak motivacije dovodi do sukoba, niže produktivnosti, stresa te u konačnici neuspjeha projekta. Projektni menadžeri moraju biti svjesni da su različiti timovi motivirani različitim poticajima. Motivacija tima je od velike važnosti za projektnog menadžera, jer u slučaju kada projektni menadžer hvali članove tima on potiče na ispravno ponašanje i na taj način motivira svoj tim.[36]

Stresni događaji imaju velik utjecaj na kognitivne i biheviorističke performanse projektnih menadžera, stoga bi projektni menadžeri trebali primjenjivati različite strategije smanjenja stresa na radnom mjestu. Projektni menadžeri moraju imati visoku razinu sposobnosti prilagodbe kako bi se mogli nositi s prethodno navedenim stresorima. Razni događaji mogu utjecati na promjene projektnih procesa, ciljeva ili organizaciju projekta, ali osobna percepcija nastalih događaja utječe na razinu stresa projektnih menadžera.

Donošenje odluka je složeno, a vrijeme koje projektni menadžer ima na raspolaganju je ključni element u procesu. Odluka se može temeljiti na nepotpunom znanju ili osobnoj intuiciji da je rizična ili možda čak netočna što je izvor stresa za projektnog menadžera koji je najčešće u

[35] H.,Minavand, et. al. (2013): op.cit., dostupno na: https://core.ac.uk/download/pdf/234673682.pdf (pregledano: 21.06.2021.)
[36] B., G., Zulch (2012): op.cit., dostupno na: https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/2047/ZulchBG.pdf?sequence=1&isAllowed=y (pregledano: 21.06.2021.)

ulozi donositelja odluka tijekom provedbe projekta.[37] Kod donošenja odluka važno je razmotriti preferira li projektni menadžer racionalno ili emocionalno donošenje odluka. Smatra se da projektni menadžer koji donosi odluke emocionalno ima veći rizik izloženosti stresu za razliku od projektnog menadžera koji racionalno donosi odluke na temelju analiza i podataka. Projektni menadžer koji donosi odluke zasnovane na osjećajima može biti u većoj opasnosti od stresa zbog tendencije da se svidi članovima tima i ostalim dionicima projekta, može se dogoditi da izgubi iz fokusa projektne ciljeve, a usredotoče se na međuljudske odnose i izbjegavaju rješavanje konflikta zbog brige da ne poremete sklad u timu.[38]

Na razinu stresa projektnih menadžera bitno utječu osobna ambicija i socijalna očekivanja. Također je utvrđena veza između profesionalnog stresa povezanog s neravnotežom između poslovnog i privatnog života. Općenito je upravljanje projektima stresan posao, karakteriziran tijesnim rasporedima, multi-taskingom, višestranim pregovaranjem, koordiniranjem resursa i preuzimanjem odgovornosti.[39]

2.2.5.2. Suočavanje i nošenje sa stresom projektnih menadžera

Uz brojne vještine koje zahtijeva uloga projektnog menadžera u ovom dijelu rada potrebno je staviti naglasak na vještine rješavanja stresa i stavljanja pod kontrolu nastalih stresnih situacija u organizaciji, te vještine rješavanja problema zbog važnosti prepoznavanja i rješavanja problema na vrijeme kako bi se spriječile negativne posljedice za projekt.[40]

[37] B., G., Zulch (2012): op.cit., dostupno na: https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/2047/ZulchBG.pdf?sequence=1&isAllowed=y (pregledano: 21.06.2021.)
[38] S., Flannes (2010): Tangible tips for handling the endless stress in project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, dostupno na: https://www.pmi.org/learning/library/work-related-stress-project-management-6530 (pregledano 21.006.2021.)
[39] J.M., Jepson, K., Kirytopoulos, and London, K. (2017): Exploring project managers' perception of stress when working in increasingly complex construction projects. Construction Economics and Building, 17:3, 47-67. vol. 17, dostupno na: file:///Users/macintosh/Downloads/Exploring_project_managers_perception_of_stress_w.pdf (pregledano: 22.06.2021.)
[40] B., G., Zulch (2012): op.cit., dostupno na: https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/2047/ZulchBG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Projektni menadžeri s različitim osobinama donose različite procjene rizika i razvijaju niz različitih strategija upravljanja rizikom; postoji negativna korelacija između razine kontrole koju ima projektni menadžer i razine stresa. Projektni menadžeri daju bolje performanse i duže ostaju u svojoj ulozi ako njihova osobna svojstva udovoljavaju zahtjevima, a veliku ulogu imaju tip ličnosti i temperament na način upravljanja stresom.[41]

Kako bi zaštitili ciljeve projekta nužno je ublažiti stres projektnog menadžera koristeći neke od tehnika poput angažiranja psihologa, provođenje treninga za upravljanje stresom, davanja na važnosti projektnom timu i obraćanje pažnje na njihov obiteljski i privatni život, pokretanje programa za nagrađivanje i stimulacije za izniman rad kako bi se postigli uvjeti za bolji organizacijski rad i veću profitabilnost i produktivnost.

Djelotvorno suočavanje sa stresom podrazumijeva promjenu vlastitog ponašanja, prvenstveno je potrebno da projektni menadžer uz sve ostale mehanizme suočavanja sa stresom koje koristi, donese odluku o vođenju brige za svoje psihičko i tjelesno zdravlje (da prepozna znakove stresa, tjeskobe, umora i sl.).

S obzirom da je njihova uloga iznimno kompleksna te emocionalno i psihičko stanje projektnog menadžera utječe na rad i produktivnost cijelog tima, od iznimne je važnosti pri samom odabiru projektnog menadžera prepoznati vještine koje pojedinac posjeduje, a koje će mu tijekom provedbe projekta biti od velike pomoći u suočavanju sa stresom. Vještine poput brzog rješavanja problema, dobre komunikacije sa svim dionicima projekta te odlučnosti, samouvjerenosti i sposobnosti donošenja pravovremenih odluka, kao i mogućnost zadržavanje kontrole u stresnim situacijama uvelike će smanjiti stres prilikom rada kako kod samog projektnog menadžera tako i kod članova projektnog tima. Ako članovi projektnog tima uoče stres, nervozu i gubitak kontrole nad situacijom kod projektnog menadžera vjerojatno će i sami zapasti u stanje stresa.

[41] J.M., Jepson, K., Kirytopoulos, and London, K. (2017): op.cit., dostupno na: file:///Users/macintosh/Downloads/Exploring_project_managers_perception_of_stress_w.pdf (pregledano: 22.06.2021.)

Iako je stres u poslu projektnih menadžera neizbježan, potrebno je savladati određene tehnike upravljanja njime kako bi se stvorila zdrava radna okolina i ravnoteža između privatnog i poslovnog života. Projektni menadžeri bez obzira na ograničene rasporede moraju pronaći vrijeme za brigu o svom psihičkom zdravlju kako ne bi došli u stanje burn-out-a, koji je rezultat kontinuirane izloženosti navedenim stresorima. Uostalom to je njihova obveza i prema poslodavcu, naručiteljima projekta i članovima projektnog tima s obzirom da je osnovni cilj ostvariti uspješno dovršenje projekta.

2.3. Uspjeh projekta

Kako su projekti postajali sve češći način rada u organizacijama tako se stvarala potreba za definiranjem uspjeha projekta, te na koji način ga mjeriti. Eksponencijalni razvoj upravljanja projektima kroz primjenu određenih međunarodnih standarda, metoda, tehnika i alata definitivno su unaprijedili rad na projektima i povećali uspješnost izvršenja projekata.
Kao bitni kriterij za uspjeh projekta navode se: završetak projekta u dogovorenim vremenskim okvirima, zadržavanje troškova unutar proračuna, efikasan utrošak dodijeljenih resursa, zadovoljavanje tehničkih uvjeta i zadovoljstvo naručitelja odnosno korisnika. [42]

2.3.1. Parametri uspješnosti i rizici projekta

Određeni parametri koji snažno utječu na uspjeh projekta su:[43]

- Opseg
- Kvaliteta
- Trošak
- Vrijeme
- Resursi

Opseg projekta predstavlja jasno definirane granice projekta, daje jasnu sliku što će biti napravljano projektom, odnosno što neće. Taj dokument je baza za budući rad na projektu i od iznimne je važnosti da bude precizno i jasno definiran. Kvalitetu projekta može se podijeliti na

[42] M., Radujković i suradnici, (2012): Planiranje i kontrola projekata, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, str. 11
[43] K., Fertalj, Ž., Car, I., Nižetić Kosović, (2016.): Upravljanje projektima, Skripta, Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilište u Zagrebu, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf (pregledano29.07.2021.)

dvije kategorije, a to su kvaliteta proizvoda i kvaliteta procesa. Kvalitetan proizvod za rezultat ima zadovoljstvo naručitelja projekta i uspješan završetak projekta, dok se kvaliteta procesa odnosi upravo na samo upravljanje projektom. Trošak projekta predstavlja proračun odnosno budžet projekta koji se utvrđuje u dogovoru s klijentom na početku projekta kao temelj odluke o pokretanju projekta. Vrijeme ili raspored projekta odnosi se na vremenski okvir unutar kojeg projekt treba biti završen, a najčešće je definiran od strane naručitelja. Vrijeme je parametar koji je obrnuto proporcionalan trošku: projekt može biti možda ranije završen ali to će vjerojatno povećati troškove. Resursi, odnosno sredstva predstavljaju radnu snagu, opremu za rad, strojeve i sl. te su ključne komponente kod rasporeda aktivnosti i završetka projekta.[44]

Iako rizici nisu sastavni dio navedenih parametara ipak imaju utjecaj na svih pet navedenih parametara. Svaki projekt je izložen riziku tijekom čitavog procesa provedbe, a kao najintenzivnije rizike može izdvojiti:[45]

- Neuspjeh zadržavanja troškova unutar onih procijenjenih
- Neuspjeh dovršenja posla u planiranim okvirima
- Neuspjeh postizanja odgovarajuće kvalitete i postizanje operativnih zahtjeva

Projekti kao jedinstveni, inovativni i vremenski ograničeni poduhvati uključuju rizičnost kao jednu od temeljnih karakteristika, stoga se upravljanjem realizacijom projekta upravlja rizicima i obrnuto. Identifikacija i procjena rizika na projektu predstavlja temelj uspješne realizacije projekta i jedna je od osnovnih uloga projektnih menadžera.[46]

2.3.2. Procjena uspješnosti projekata

Iako se većina menadžera orijentira isključivo na kriterije poput prekoračenja vremenskih rokova, troškova te na ostvarivanje ciljeva, problematika uspješnosti projekata je ipak daleko kompleksnija. Prethodno navedeni kriteriji mogu se smatrati adekvatnima ukoliko se promatra profitabilnost projekta, međutim za sagledavanje potpune slike o uspješnosti projekta potrebno je uzeti u obzir i ostale kritične faktore poput komunikacije, ljudskog faktora, kontrole rizika i interesno utjecanje skupine projekta. Za uspjeh projekta nije dovoljna samo provedba

[44] K., Fertalj, Ž. Car, I. Nižetić Kosović, (2016.): op.cit., dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf (pregledano 29.07.2021.)
[45] V. Škokić, (2021): Upravljanje rizicima projekta, materijali s predavanja, predavanje 3.
[46] Z., Zekić, (2010): op. cit. , str. 116

definiranih planova iz faze inicijacije i planiranja projekta, već postoje brojni drugi faktori koji utječu na uspjeh.

Na svakom projektu postoji niz interesno-utjecajnih grupa s određenim očekivanjima koja je potrebno zadovoljiti ili ako je moguće čak i nadmašiti očekivanja. Uspješno upravljanje projektom se može postići kontinuiranim balansiranjem između vremenskih rokova, uspostavljanja ravnoteže raspoloživih resursa, kako materijalnih tako i ljudskih i zadovoljenja ciljeva projekta. Za kvalitetno upravljanje projektom također je bitna sposobnost rješavanja problema i izazova te nadzor i kontrola kroz sve faze životnog ciklusa projekta.

Kroz brojna istraživanja iskristalizirali su se čimbenici koje projektni menadžeri smatraju ključnim za uspjeh projekta:[47]

- Efikasna provedba projekta
- Razina zadovoljstva naručitelja projekta
- Razina komercijalnog uspjeha
- Kvaliteta projekta
- Budući potencijal projekta

Osnovni pokazatelji prema kojima se projekti mogu smatrati uspješnima ogledaju se kroz ostvarivanje kvalitete i ciljeva projekta, a koji su ostvareni u zadanom vremenu i budžetu, te na poželjnoj razini zadovoljstva naručitelja projekta. Temeljni cilj upravljanja projektima je postizanje ekonomičnosti projektne realizacije jer se projekti i pokreću upravo radi ostvarivanja izravnih ili neizravnih ekonomskih učinaka.[48]

U modernom poslovnom svijetu implementacija projekta više nije samo ograničena s tradicionalnim ključnim čimbenicima; budžetom, vremenskom ograničenošću i kvalitetom i jedinstvenošću projekta, već se navedenim čimbenicima dodaje i satisfakcija kupaca. U velikom broju organizacija se projekt doživljava kao uspješan ili neuspješan prije njegove isporuke krajnjem kupcu. Međutim, svaki je projekt onoliko uspješan ili neuspješan koliko se upotrebljava njegov proizvod. Može se dakle proizvesti zaključak da je osim navedenih ključnih kriterija koji svakako trebaju biti zadovoljeni (budžet, vrijeme i kvaliteta),

[47] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str. 280
[48] Z., Zekić, (2010.): op. cit. , str. 47

zadovoljstvo kupca nedvojbeno čimbenik koji bi trebao biti na prvom mjestu, jer upravo s njegovim potrebama i željama projekt započinje pa bi s njima trebao i završiti.[49]

Ipak postoje i situacije kada se projekti koji su kasnili ili premašili proračun proglašeni uspješnim jer su ipak ostvarili korist klijentima ili ostvarili investiciju, što sugerira na potrebu za dva dodatna kriterija poput mjerenja uspješnosti samog projekta ili uspjeha proizvoda i mjerenje poslovnog uspjeha. [50]

Kod projekata koji se izvode npr. u slabije razvijenim područjima socijalni efekti mogu biti vrlo važan čimbenik kada se govori o uspješnoj realizaciji projekta iz razloga što podrška okoline znatno utječe na poboljšanje pozitivne energije u projektnom timu i olakšava posao projektnom menadžeru na putu ka uspješnoj realizaciji projekta. Ako projektni menadžer zanemari ekološke zahtjeve to stvara otpor okoline i neprijateljsko okruženje te samim time otežava postizanje primarnih ciljeva projekta.[51]

S vremenom se dakle ocjena uspješnosti projekta odmakla od tradicionalnog mjerenja kroz vremenski okvir, proračun i u skladu sa specifikacijama kvalitete, te predstavlja složenu kategoriju koja se treba prilagoditi za svaki projekt, njegovu organizaciju i okolinu u kojoj je projekt realiziran. Ocjena uspješnosti projekta može se mijenjati s vremenom ili ovisno o procjeniteljima ili pod utjecajem eksternih promjena, ali uvijek mora biti temeljena na stručnoj analizi, te potrebama naručitelja ili zajednice u kojoj se nalazi i koristi.[52]

S obzirom na to da je projekt sredstvo za postizanje cilja projektni menadžer svakako želi imati uvid u uspješnost projekta. Uspjeh projekta kako je prethodno navedeno može se odrediti iz različitih perspektiva što ovisi o interesima dionika i njihovoj percepciji što očekuju od projekta. Dakle, ono što je projekt trebao postići i jeli postigao često se razlikuje među dionicima projekta čini ionako izazovno utvrđivanje uspješnosti projekta još zahtjevnijim. Ako se pretpostavlja da

[49] Omazić M.A., Baljkas S., op. cit., str.281
[50]Bannerman, P. L. (2008): Defining project success: a multilevel framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland, Newtown Square, PA: Project Management Institute, dostupno na: https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096 (pregledano 28.07.2021.)
[51] Z., Zekić, op. cit., str. 49
[52] M., Radujković, M., Sjekavica (2017): Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja, Građevinar 2/2017, Zagreb
dostupno na: file:///Users/macintosh/Downloads/JCE_69_2017_2_3_1866.pdf (pregledano 23.06.2021.)

je projekt sredstvo za postizanje cilja smatra se da se njegov uspjeh može mjeriti tek nakon određenog vremena od formalnog završetka projekta, jer tada se postiže jasnija slika uspjeha.[53]

Konačno, uspjeh projekata i uspjeh upravljanja organizacijom povezani su na način da uspjeh upravljanja projektom doprinosi uspjehu projekta, a ocjena uspjeha se prikazuje kao presjek empirijskih činjenica i percepcije interesnih grupa na projektu.
Svaki projektni menadžer bi trebao uzeti u obzir čimbenike uspjeha, faktore neuspjeha te sagledati jasno faktore rizika tijekom provedbe projekta kako bi se osigurao pozitivan ishod projekta. Potrebno je dakle identificirati preduvjete i pokretače uspjeha te identificirati nepredviđene situacije koje bi mogle bitno utjecati na ishod projekta ili čak zahtijevati određene promjene i intervencije kako bi se ublažili negativni čimbenici.

U vremenima kada se promjene događaju velikom brzinom, potaknute razvojem novih tehnologija, projektni menadžeri su svjesni da uspjeh ovisi o njihovoj prilagodbi i velikim, odvažnim idejama. Za uspjeh su potrebni ljudi s vještinama i načinom razmišljanja kako bi takve odvažne projekte mogli ostvariti ili jednostavno riskiraju da prestanu biti konkurentni na tržištu.

[53] Bannerman, P. L. (2008): op.cit., dostupno na: https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096 (pregledano 29.07.2021.)

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA STRESA PROJEKTNIH MENADŽERA I USPJEHA PROJEKTA

3.1. Metodologija istraživanja

Cilj ovoga rada je prikazati utjecaj čimbenika stresa projektnih menadžera na uspješnu provedbu projekta. Sukladno cilju za potrebe ovog rada provedena je anketa među projektnim menadžerima, s obzirom da se anketa smatra kao najpogodnija tehnika za ovu vrstu i razinu istraživanja. Anketa je napravljena primjenom Google obrasca i poslana ispitanicima putem elektroničke pošte. Korišten je namjerni uzorak, a ispitanicima je bila zagarantirana anonimnost. Anketa je provedena tijekom razdoblja od 30 dana, a ispunilo ju je 39 projektnih menadžera, te su svi upitnici popunjeni na ispravan način.

Anketni upitnik sastavljen je vrlo jasno i jednostavno kako bi ispitanici mogli što lakše dati odgovore i kako bi se istraživanjem dobili što relevantniji rezultati, stoga je anketni upitnik sadržavao 38 anketnih pitanja podijeljena u tri dijela.

Prvi dio upitnika sadrži deset pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika (dob, spol, obrazovanje, industrija u kojoj rade, obuke i kvalifikacije vezane uz upravljanje projektima, radni staž i iskustvo), dok se u drugom dijelu kroz šesnaest pitanja ispituje stav ispitanika o stresu u upravljanju projektima. Treći i zadnji dio anketnog upitnika sadrži dvanaest pitanja o uspjehu projekta.

Prvi dio anketnog upitnika se temelji na zatvorenim pitanjima s ponuđenim višestrukim odgovorima, dok je u drugom i trećem dijelu korištena Likertova skala s priloženim odgovorima od 1 do 5.

Prikupljeni podaci anketnog upitnika su analizirani putem SPSS IBM programa i Google obrasca.

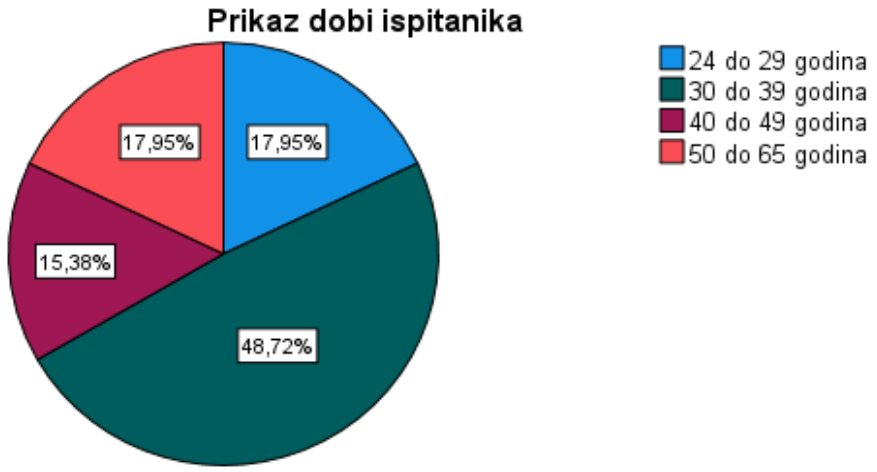
3.2. Rezultati istraživanja

3.2.1. Karakteristike uzorka

U istraživanju za potrebe ovog rada je sudjelovalo 39 ispitanika odnosno projektnih menadžera. Projektni menadžeri koji su sudjelovali u ovom istraživanju razlikuju se prema spolu, dobi, obrazovanju, industriji u kojoj obavljaju svoju djelatnost, stečenim certifikatima, godinama iskustva upravljanja projektima te vlasništvu poduzeća u kojem trenutno rade.

U daljnjem tekstu biti će prikazani rezultati općih karakteristika ispitanika.

Prvo pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na dob ispitanika uz ponuđene četiri kategorije kojima pripadaju. Grafikonom 1. prikazana je dobna struktura 39 ispitanika.

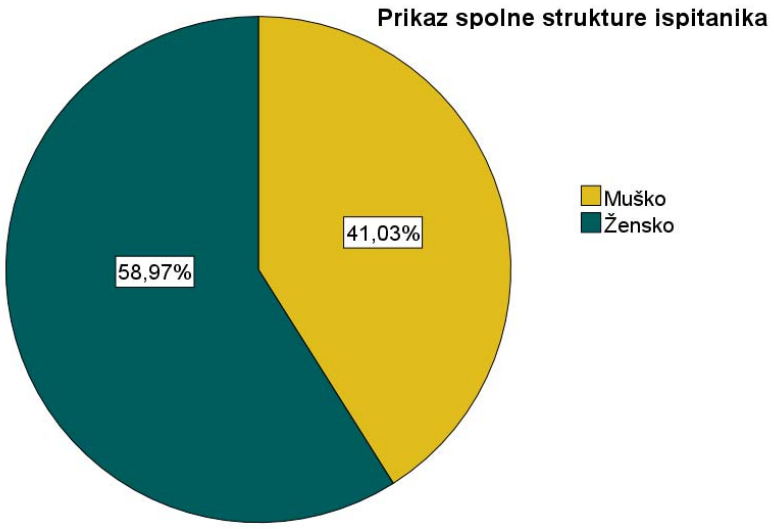


Grafikon 1. Prikaz dobne strukture ispitanika

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Najveći dio ispitanika pripada skupini 30 – 39 godina, njih 48,72 %. Više od 15% uzorka otpada na ispitanike starije od 40 godina, dok najmanji dio u uzorku zauzimaju ispitanici mlađi od 30 godina (17,95%).

Drugo pitanje vezano je za spolnu strukturu ispitanika, kako bi se dobio uvid koliko je žena i muškaraca na poziciji projektnog menadžera ispunilo anketni upitnik. Spolna struktura ispitanika predstavlja izuzetno važnu informaciju u istraživanju.

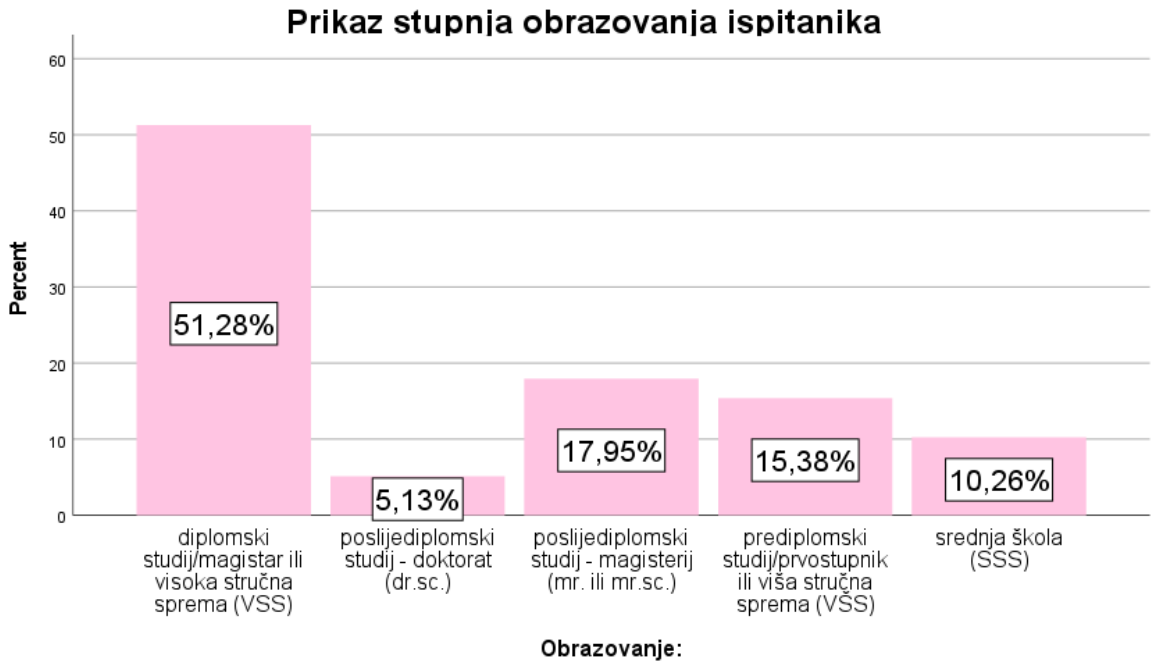


Grafikon 2. Prikaz spolne strukture ispitanika

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Kod spolne raspodjele uzorka zamjećuje se veći udio žena u uzorku (59%) nego muškaraca (41%). Projektni menadžment se tijekom devedesetih godina smatrao muškim zanimanjem, no posljednjih dvadesetak godina situacija se na svjetskoj razini bitno mijenja. Ovakva spolna raspodjela u korist ženskog spola definitivno je rezultat toga da žene nikada nisu bile obrazovanije te da svojim kompetencijama, fleksibilnošću i kreativnošću sve više povećavaju udio na pozicijama projektnih menadžera.

Slijedeće pitanje odnosilo se na stupanj formalnog obrazovanja ispitanika.



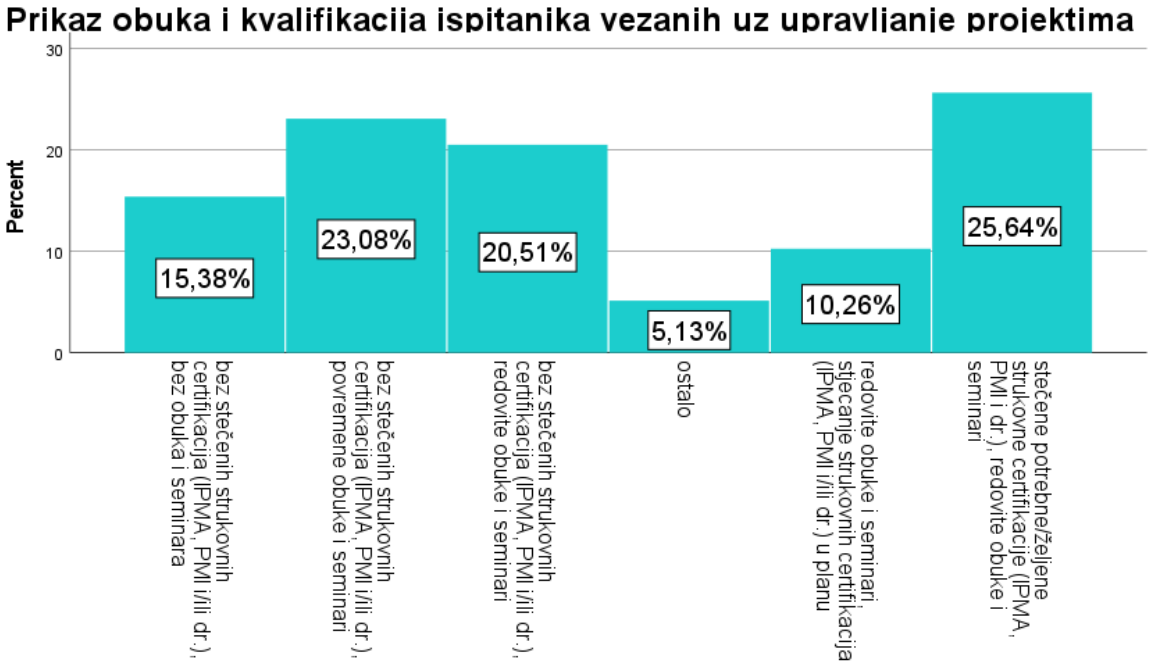
Grafikon 3. Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Iz grafičkog prikaza raspodjele uzorka prema obrazovnom stupnju može se zaključiti kako najveći dio uzorka pripada ispitanicima sa završenim diplomskim studijem, a najmanji dio uzorka ispitanicima s završenim doktorskim studijem. U uzorku se uočava niska razina zastupljenosti ispitanika koji imaju srednjoškolsku razinu obrazovanja, s obzirom na udjel srednje-obrazovanih u općoj populaciji. Ovakvo stratificiranje uzorka može se pripisati karakteristikama posla u projektom menadžmentu gdje je obrazovanje od velike važnosti pri izvođenju performansi poslovnih aktivnosti.

Uz formalno obrazovanje, obuke i kvalifikacije također su iznimno važni za upravljanje projektima zbog stalnih promjena trendova i tehnoloških inovacija. Naime, formalno obrazovanje ponekad ne prati najnovije trendove i potrebe tržišta, a nerijetko reagiraju sa zakašnjenjem. Iz tog razloga, bitno je usavršavanje na sve dostupne načine poput seminara, konferencija, ali i neformalno i informalno.

Sljedećim grafikonom prikazane su stečene obuke i kvalifikacije ispitanika poput raznih strukovnih certifikata (IPMA ili PMI i sl.), povremenih obuka i seminara iz područja njihove djelatnosti.

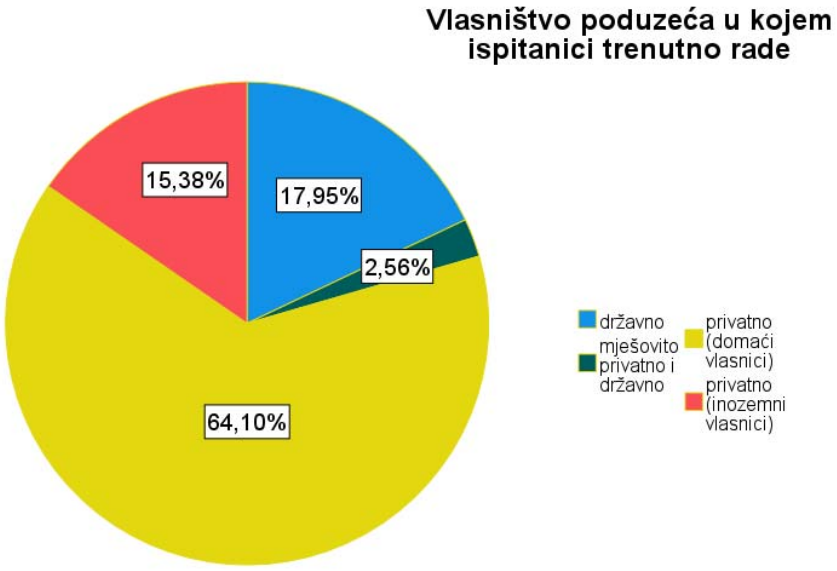


Grafikon 4. Prikaz obuka i kvalifikacija ispitanika vezanih uz upravljanje projektima

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Iz priloženog grafikona vidljivo je kako značajan dio uzorka posjeduje stečene strukovne certifikacije za rad u projektnom menadžmentu (25,64%) te se uz to permanentno usavršava raznim seminarima i radionicama. Zamjetan je i velik udio ispitanika koji su bez stečenih strukovnih certifikata, no imaju povremene obuke i seminare (23,09%), kao i iznenađujuće velik postotak ispitanika koji nemaju stečene strukovne certifikate te ih ne planiraju u budućnosti, a istodobno se ne usavršavaju na seminarima ni obukama.

Nadalje sljedećim pitanjem ispitano je vlasništvo poduzeća u kojem ispitanici trenutno rade te su rezultati analize prikazani grafikonom 5.



Grafikon 5. Prikaz vlasništva poduzeća u kojem ispitanici trenutno rade

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Iz grafikona 5. je vidljivo kako najveći broj ispitanika, njih 64,10%, trenutno radi kod privatnog poslodavca (domaći vlasnici), potom u državnim poduzećima, njih 17,95%, a najmanji dio ispitanika je zaposlen u poduzeću mješovitog vlasništva, njih 2,56%.

Naredno pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na djelatnost koju obavlja poduzeće u kojem su ispitanici trenutno zaposleni. Rezultati prikazuju kako je najveći udio upravo u industrijama odnosno djelatnostima u kojima je projektni menadžment sastavni dio poslovanja, odnosno u tvrtkama koje karakterizira upravljanje putem projekata poput građevine, stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti. Detaljni rezultati prikazani su tablicom 1.

Tablica 1. Prikaz industrije u kojoj su ispitanici trenutno zaposleni

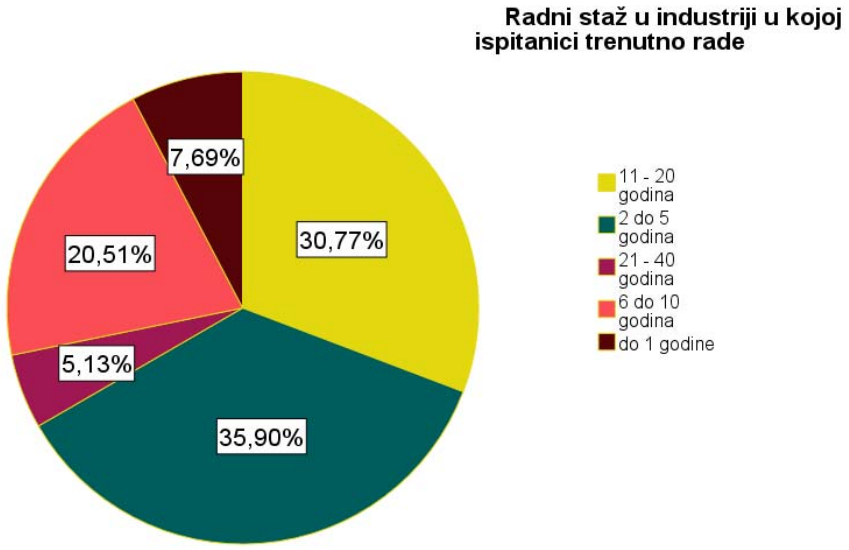
Industrija u kojoj ispitanici trenutno rade			
		Frequency	Valid Percent
Valid	administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	2	5,1%
	djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	2	5,1%
	financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	3	7,7%
	građevinarstvo	6	15,4%
	informacije i komunikacije	6	15,4%
	javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	1	2,6%
	opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2	5,1%
	opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	3	7,7%
	ostale uslužne djelatnosti	2	5,1%
	poslovanje nekretninama	2	5,1%
	prijevoz i skladištenje	1	2,6%
	stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	5	12,8%
	trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	3	7,7%
	umjetnost, zabava i rekreacija	1	2,6%
	Ukupno	39	100,0%

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

U tablici 1. je vidljivo kako najveći dio ispitanika radi u industriji građevine (15,38%), informacija i komunikacija (15,38%), te stručnim znanstvenim i tehničkim djelatnostima (12,82%). Najmanje zastupljene industrije u uzorku ispitanika su javna uprava i obrana,

obvezno socijalno osiguranje (2,56%), prijevoz i skladištenje (2,56%) te umjetnost, zabava i rekreacija (2,56%).

Kada je riječ o radnom stažu u industriji u kojoj su ispitanici trenutno zaposleni može se zaključiti da su rezultati dobiveni ovom anketom raznoliki.

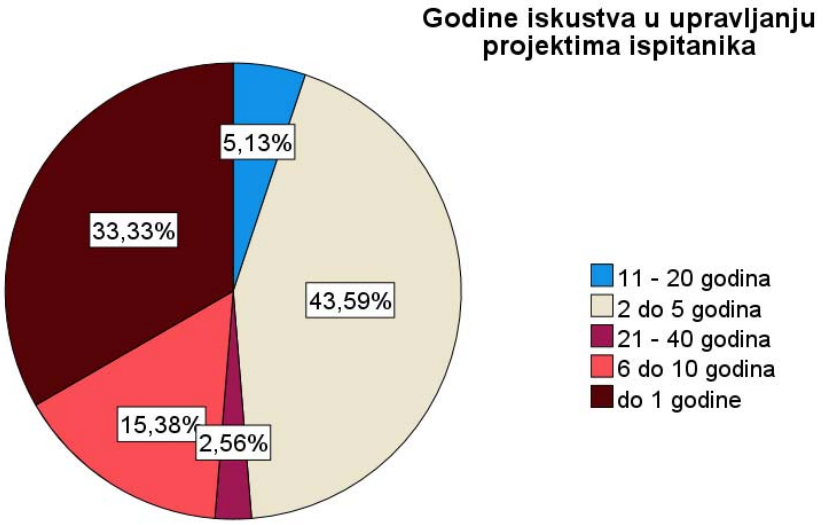


Grafikon 6. Prikaz razina radnog staža ispitanika u industriji gdje trenutno rade

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Iz grafikona 6. može se vidjeti kako najveći broj uzorka otpada na zaposlenike koji rade između 2 i 5 godina (35,90%), potom na one zaposlene između 11 i 20 godina (30,77%), zaposlene od 6 do 10 godina (20,51%), manje od 1 godine (7,69%), dok najmanji dio uzorka otpada na one zaposlene između 21 i 40 godina. S obzirom na trendove na tržištu rada kojim više ne dominira želja za jednim zaposlenjem za cijeli život, ovakva stratificiranost uzorka kad su u pitanu godine staža je razumljiva.

Sljedeći grafikon prikazuje godine iskustva u upravljanju projektima ispitanika koji su ispunili anketni upitnik, te su detaljni rezultati prikazani grafikonom 7.



Grafikon 7. Prikaz godina iskustva u upravljanju projektima ispitanika

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Najveći dio uzorka u upravljanju projektima ima između 2 i 5 godina iskustva njih 43,59%, potom 33,33% uzorka ima manje od 1 godine iskustva, slijedi grupa ispitanika s između 6 i 10 godina iskustva (15,38%), potom grupa koja ima iskustva između 11 i 20 godina (5,13%), te najmanji dio uzorka ima između 21 i 40 godina iskustva (2,56%).

Uzorak ovog istraživanja se sastoji od više od žena nego muškaraca. Najveći dio uzorka spada u skupinu između 30 i 39 godina, posjeduje stečene strukovne certifikacije za rad u projektnom menadžmentu, a prosječni stupanj obrazovanja ispitanika je VSS. Većina ispitanika trenutno radi kod privatnog poslodavca (domaći vlasnici), a najzastupljenije industrije su građevina, informacije i komunikacije, te stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti.

3.2.2. Rezultati istraživanja stresa

Nakon prethodnog dijela rada, gdje je detaljno opisan i analiziran uzorak, u sljedećem dijelu rada biti će prikazani rezultati istraživanja vezani za stres, odnosno psiho-somatske manifestacije stresa koje su ispitanici iskusili pri posljednjem projektu na kojemu su radili. Ispitanici su bili zamoljeni izraziti svoj stav u pogledu stresa i stresnih situacija u kojima su se našli Likertovom skalom s priloženim odgovorima od 1 do 5.

U drugom dijelu anketnog upitnika jedno od pitanja odnosilo se na stav ispitanika prema drugim ljudima. Naime jedna od osnovnih potrebnih vještina koje mora posjedovati projektni menadžer je dobra komunikacija sa svim dionicima projekta, jer je upravo projektni menadžer osoba koja objedinjuje sve informacije vezane za projekt te ih dijeli sa sudionicima kojima su namijenjene.

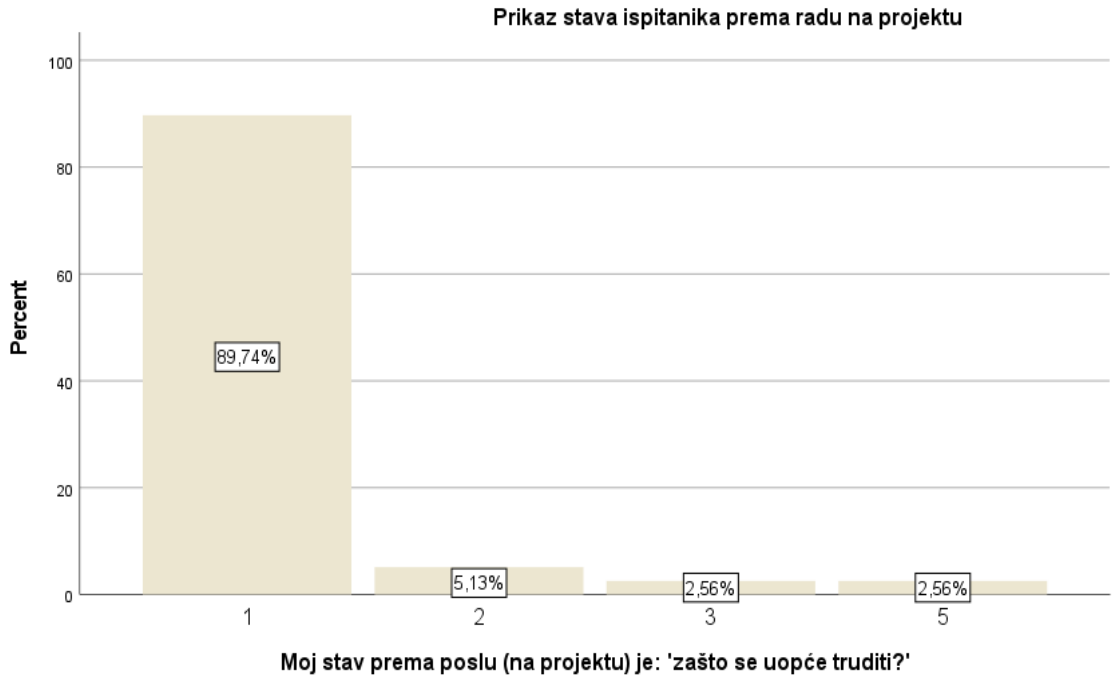


Grafikon 8. Prikaz stava ispitanika u odnosima prema drugim ljudima

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Najveći postotak ispitanika (61,54%) se ne slaže s izjavom kako stres koji je prisutan tijekom provođenja projekta utječe na njihove interpersonalne odnose bilo u poslovnom ili privatnom svijetu. Podjednak broj ispitanika (po 7,69%) se odlučio za vrijednosti od 3 (niti se slažem, niti se ne slažem) do vrijednosti 5 (u potpunosti se slažem). Iz navedenog se može iščitati kako u pravilu stres koji donosi projekt ne utječe na međuljudske odnose koje ispitanici - projektni menadžeri održavaju s drugima.

Slijedećim pitanjem nastojalo se ispitati stav ispitanika prema tvrdnji: "zašto se uopće truditi", odnosno u kojoj se mjeri ispitanici slažu s navedenom tvrdnjom. Rezultati su detaljno prikazani u grafikonu 9.



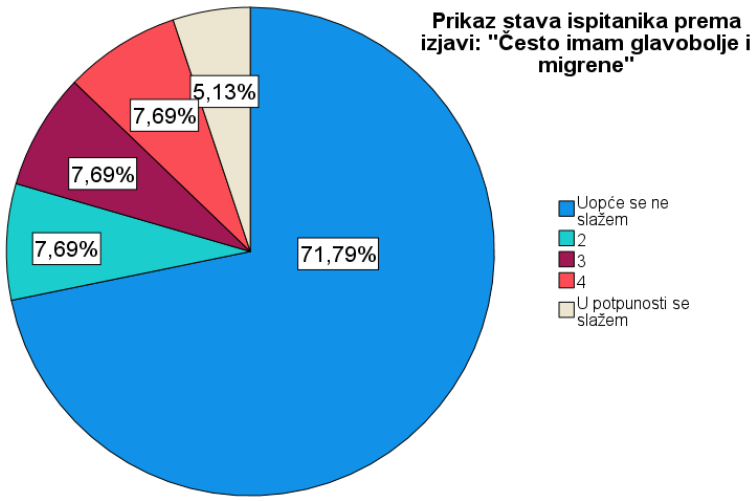
Grafikon 9. Prikaz stava ispitanika prema radu na projektu

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Najveći dio uzorka (89,74%) je iskazao pozitivan stav u odnosu prema radu. Ispitanici su trebali rangirati stupanj slaganja s idejnom vodiljom tijekom realizacije projekta ‘’zašto se uopće truditi’’, od 1 do 5. S obzirom da se najveći dio ispitanih ne slaže s demotivirajućom izjavom, može se zaključiti kako je poslovno okruženje najvećeg dijela ispitanika pozitivno i motivirajuće. Navedeno se može povezati s podacima kako je najveći dio uzorka zaposlen u trenutnom poduzeću između 2 i 5 godina, što se smatra razdobljem najveće produktivnosti radnika, te ih najviše spada u skupinu između 30 i 39 godina.

Stres se najčešće manifestira i kroz psihosomatske poteškoće kod ljudi koji su često izloženi stresnim situacijama koje su uzrokovane vremenskim i budžetnim ograničenjima. Iako većina ljudi posjeduje mehanizme uz pomoću kojih nastoji smanjiti razinu stresa, u moderno vrijeme poslovanja taj izazov je sve teži.

Narednim pitanjem utvrđena je učestalost glavobolja i migrena kod ispitanika. Ispitanicima su na tvrdnju “često imam glavobolje i migrene” bili ponuđeni odgovori od uopće se ne slažem do u potpunosti se slažem.

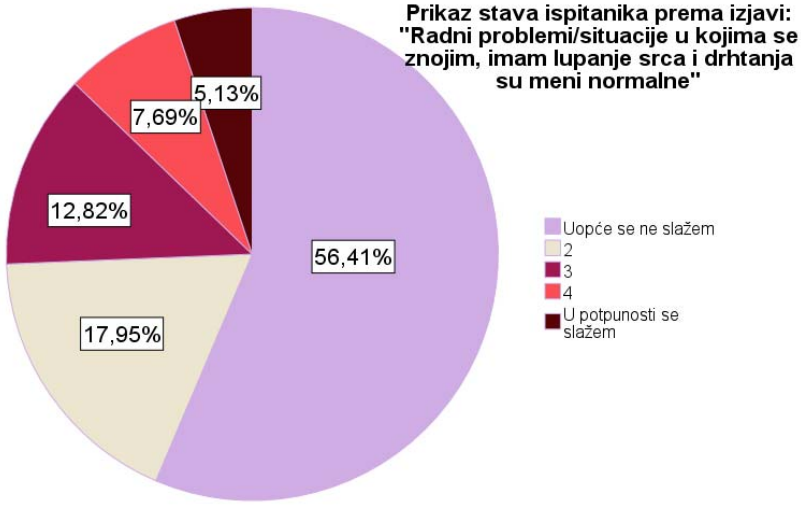


Grafikon 10. Prikaz stava ispitanika prema izjavi: ''Često imam glavobolje i migrene''

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Ispitanici su na navedenu tvrdnju u 71,79% odgovora naveli kako se uopće ne slažu te da nemaju takvu manifestaciju stresa. Najmanji dio uzorka (5,13%) se u potpunosti slaže s izjavom kako učestalo imaju glavobolje i migrene a povezuju to sa profesionalnim stresom.

Rezultati stava ispitanika prema izjavi: "Radni problem/situacije u kojima se znojim, imam lupanje srca i drhtanje su meni normalne" analizirani su narednim grafikonom.

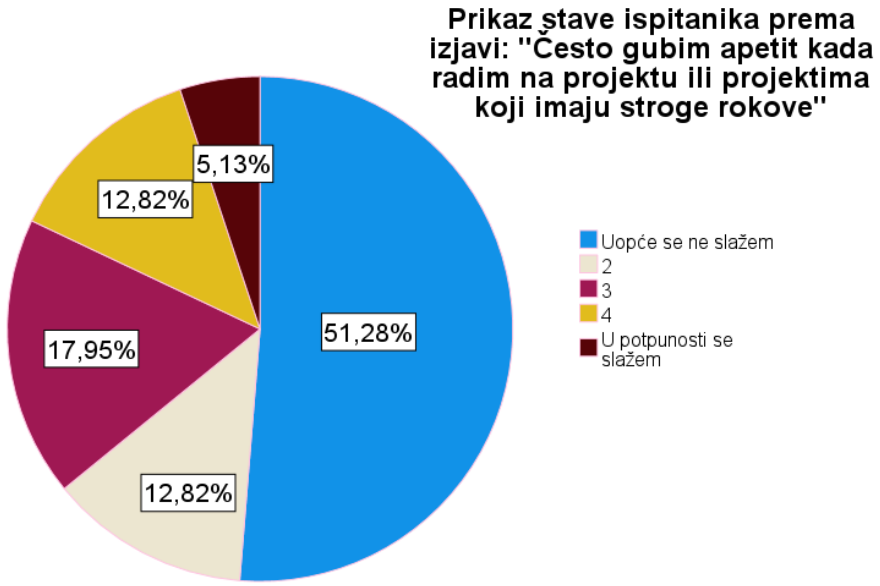


Grafikon 11. Prikaz stave ispitanika prema izjavi: ''Radni problem/situacije u kojima se znojim, imam lupanje srca i drhtanje su meni normalne.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Više od polovice uzorka (56,41%) smatra da znojenje, lupanje srca te drhtanje kao manifestacije stresa nisu uobičajeni za njih tijekom rada na projektu, dok se najmanji dio ispitanika u potpunosti slaže da su navedeni simptomi stresa za njih uobičajeni (5,13%).

Potom je uslijedilo pitanje o stavu ispitanika vezano za gubitak apetita tijekom rada na projektu/projektima koji imaju stroge vremenske rokove. Detaljni rezultati su prikazani grafikonom 12.



Grafikon 12. Prikaz stava ispitanika prema izjavi: ‘’Često gubim apetit kada radim na projektu ili projektima koji imaju stroge rokove’’.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Najmanji dio ispitanog uzorka (5,13%) se u potpunosti slaže s izjavom kako u stresno vrijeme provođenja projekata koji imaju strogo određene vremenske okvire često gube apetit. Više od polovice ispitanika (51,28%) ne osjeća djelovanje stresa na ovaj način.

U sljedećoj tablici biti će prikazane sve vrijednosti aritmetičkih sredina pitanja koja se tiču stresa.

Tablica 2. Prikaz srednjih vrijednosti anketnih pitanja o stresu

Aritmetičke sredine – stres					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Broj rokova (dealines) na projektu(ima) koji moram ispoštovati/postići je:	39	1	5	**3,41**	0,850
2. Broj zadataka koje moram obaviti na projektu je:	39	1	5	**3,41**	0,910
3. Razina zahtjevnosti i težine mog rada/posla je:	39	2	5	3,21	0,833
4. Kvaliteta rada koja se zahtijeva na mojoj poziciji/poslu na projektu je:	39	2	5	3,21	0,767
5. Odgovornost koja se zahtijeva na mojoj poziciji/poslu na projektu je:	39	1	5	3,15	0,875
6. Složenost (broj elemenata i veze između elemenata) mog rada/posla je:	39	2	5	**3,41**	0,938
7. Broj projekata na kojima radim je:	39	1	5	3,18	0,942
8. Generalno tijekom rada na projektu (i u poduzeću) i u svom privatnom životu izbjegavam druge ljude.	39	1	5	1,85	1,309
9. Moj stav prema poslu (na projektu) je: 'zašto se uopće truditi?'	39	1	5	**1,21**	0,732
10. Komuniciranje s drugima mi predstavlja opterećenje i naprezanje.	39	1	4	**1,36**	0,778
11. Mnogo radim, a postižem vrlo malo.	39	1	5	**1,62**	1,042
12. Često imam glavobolje i migrene.	39	1	5	1,67	1,221
13. Ponekada imam bolove u leđima.	39	1	5	2,67	1,475
14. Radni problemi/situacije u kojima se znojim, imam lupanje srca i drhtanja su meni normalne.	39	1	5	1,87	1,218
15. Često gubim apetit kada radim na projektu ili projektima koji imaju stroge rokove.	39	1	5	2,08	1,306
16. Imam probleme s kožom, kao što su iritacije kože i poremećaji kože.	39	1	5	2,15	1,348
Stres projektnih menadžera	39	1	5	**2,4**	1,034

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Iz tablice 2. može se iščitati da srednja vrijednost ukupnih anketnih pitanja o stresu iznosi M=2,4 (SD= 1,034), što nam pokazuje kako prosječan projekt menadžer ne smatra da je u povišenom stresnom stanju tijekom odvijanja projekta, odnosno razina stresa koja je prisutna je prosječnom projektnom menadžeru prihvatljiva, te se zna nositi s istom. Najviše postignute srednje vrijednosti odgovora anketiranih ispitanika su bile na pitanjima koja se tiču broja rokova koje anketirani projektni menadžeri trebaju poštovati (M= 3,41, SD= 0,850), potom broja zadataka koje moraju obaviti (M= 3,41, SD= 0,910) te procjene složenosti poslova (M= 3,41, SD= 0,938). Na sva tri postavljena pitanja srednja vrijednost odgovora je iznosila 3,41, a odgovori se minimalno razlikuju i u vrijednostima standardnih devijacija - najviša je zabilježena kod procjene složenosti poslova.

Kroz prikazani dio rada koji se tiče stresa, rezultati su pokazali kako više od polovice projektnih menadžera ne osjeća posljedice stresa tijekom rada na projektima koje se detektiraju kroz somatske manifestacije poput učestale glavobolje, lupanja srca te gubitka apetita. Mogući uzrok ovakvih rezultata ogleda se u činjenici da se projekt menadžeri učestalo izloženi visokoj razini stresa te tijekom vremena razviju viši stupanj otpornosti.

Pitanja koja naznačuju postojanje stresa su ona koja se tiču broja rokova, broja zadataka te složenosti posla. Najveći dio projektnih menadžera je na ova pitanja odgovarao s visokim ocjenama što ukazuje da velik dio njih smatra kako imaju mnogo rokova i zadataka koje moraju izvršavati, te kako je složenost njihova posla jako visoka. Ukoliko sve projektne aktivnosti teku prema planu, te svi članovi tima izvršavaju svoje zadatke unutar zadanih vremenskih i budžetskih okvira, za očekivati je nižu razinu stresa projektnih menadžera. Međutim iz priloženog vidimo kako je stres prisutan najviše u varijablama koje se tiču rokova i broja zadataka koje moraju obaviti, što definitivno ukazuje na povišenu razinu stresa kod projektnih menadžera.

Broj rokova koje projektni menadžeri moraju poštovati je jedan od stresora koji utječu na razinu stresa, kao i broj zadataka te složenost posla. Malo manje od polovice uzorka (41,1%) smatra kako je broj rokova koje moraju poštovati veći i/ili značajno veći od onih koje oni realno, uz svoje sposobnosti mogu ostvariti, odnosno realizirati (M= 3,41; SD= 0,850). Rokovi koji su zadani i planirani po projektnom planu također moraju biti poštovani te je potrebno cijelo vrijeme pratiti napredak pojedinih aktivnosti te procjenjivati hoće li se navedeno uspjeti

napraviti u određenom zadanom roku. Sve navedene aktivnosti uzrokuju pojavu stresa kod projektnih menadžera.

Do sličnih zaključaka se došlo i po pitanju broja zadataka koje menadžeri moraju izvršavati. Naime, 41% uzorka smatra kako je broj zadataka koje moraju obaviti na projektu veći i/ili značajno veći od onoga što oni realno, sa svojim mogućnostima mogu isporučiti (M=3,41; SD= 0,910).

Složenost posla je za 41% ispitanika veća i/ili značajno veća od njihove realne sposobnosti da ga obavljaju (M= 3,41; SD= 0,938). Posao projektnog menadžera predstavlja poziciju gdje zaposlenik mora pratiti mnogo rokova, različitih zadataka kao i performansi zaposlenika. U jako dinamičnom okruženju gdje je dnevni protok informacija velik kao i broj uključenih ljudi koji odrađuju projektne aktivnosti, stres je uvijek povećan.

Navedene tri vrijednosti s najvišom aritmetičkom sredinom nam kazuju da stres kod projektnih menadžera najviše izaziva veliki broj rokova, zadataka te prevelika složenost radnih zadataka.

S druge strane, najniža srednja vrijednost u odgovorima je zabilježena kod pitanja: *Moj stav prema poslu (na projektu) je: 'zašto se uopće truditi?',* što se može okarakterizirati kao veoma pozitivan rezultat (M= 1,21; SD= 0,732) s obzirom da je najmanji broj menadžera odabrao ovu izjavu kao svoj stav prema poslu. Ukoliko projektni menadžer nije intrinzično motiviran i ne vidi svrhu svog truda koja može biti samovrednovana i/ili nagrađena, projekt najvjerojatnije neće biti odrađen u zadanom roku. Također je vrlo bitan i stav spram stresa i količini stresa koji je prisutan .

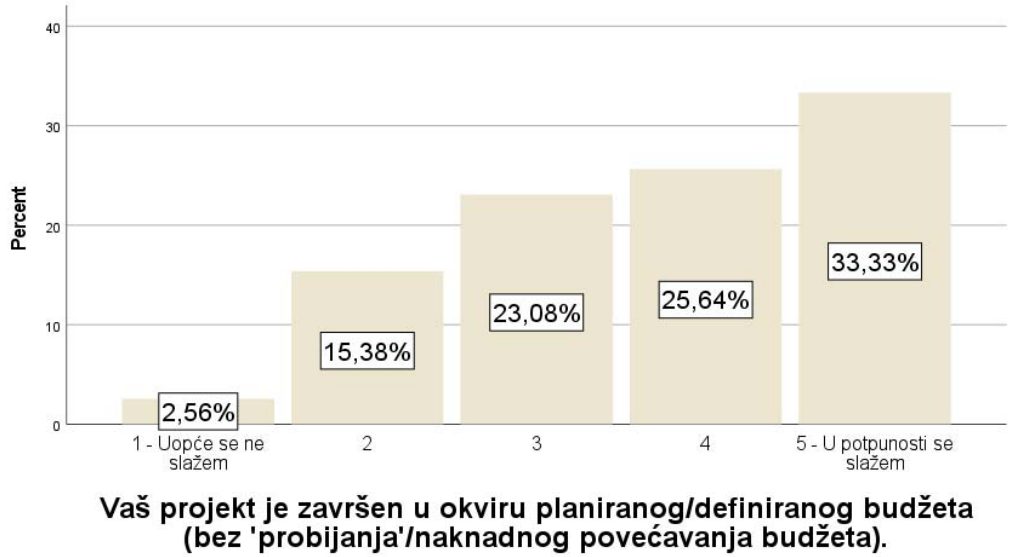
Niska srednja vrijednost odgovora zabilježena je i na pitanju koje se tiče komunikacijskih sposobnosti: *Komuniciranje s drugima mi predstavlja opterećenje i naprezanje,* pri čemu su vrijednosti M= 1,36; SD= 0,788. Odgovori na ovo pitanje su u skladu s očekivanim, odnosno vrlo je malen broj menadžera kojima komuniciranje s drugima predstavlja stres. Otvoreni komunikacijski kanali s projektnim menadžerom za projekt su condicio sine qua non u svakom smislu, a projekt menadžeri moraju psihički i fizički znati podnijeti teret koji se stavlja pred njih i koji uzrokuje velike količine stresa. Iz niske vrijednosti aritmetičke sredine odgovora na ovo pitanje možemo zaključiti kako se većina menadžera uspijeva izboriti sa stresom koji bi mogao narušiti međuljudske odnose.

Kod anketnog pitanja/izjave: *Mnogo radim, a postižem vrlo malo*; zabilježene su niske srednje vrijednosti odgovora (M= 1,62; SD= 1,042) što se također može interpretirati kao pozitivan rezultat među ispitanicima. Naime, projektni menadžeri koji su anketirani jako su zadovoljni s odnosom količine rada koju pružaju te rezultatima koji proizlaze iz istog, odnosno vjerojatno vide svrhu i rezultate svojega rada što im u konačnici djeluje također kao dodatna motivacija. Ukoliko bi projektni menadžeri smatrali kako uloženi trud i količina rada ne odgovaraju postignutim poslovnim performansama, velika je vjerojatnost da bi navedeno stanje postalo veliki izvor stresa.

3.2.1. Rezultati istraživanja uspjeha projekta

Uspjeh projektnog menadžera se ogleda u realizaciji projekta unutar zadanog vremenskog roka, budžeta te s unaprijed određenom razinom kvalitete. Ukoliko se projekt ne realizira prema zadanim parametrima i postavljenim resursima zadovoljstvo projektnog menadžera kao i cijelog projektnog tima opada te se zadovoljstvo naručitelja kao i krajnjih korisnika narušava. Kako bi se spriječile štete i gubici za sam projekt, potrebno je balansirano upravljanje i kontinuirano praćenje napretka izvršavanja projektnih aktivnosti.

U dijelu istraživanja koje se odnosi na uspjeh projekta prvo pitanje se s odnosilo na završetak projekta u okviru planiranog odnosno definiranog budžeta.

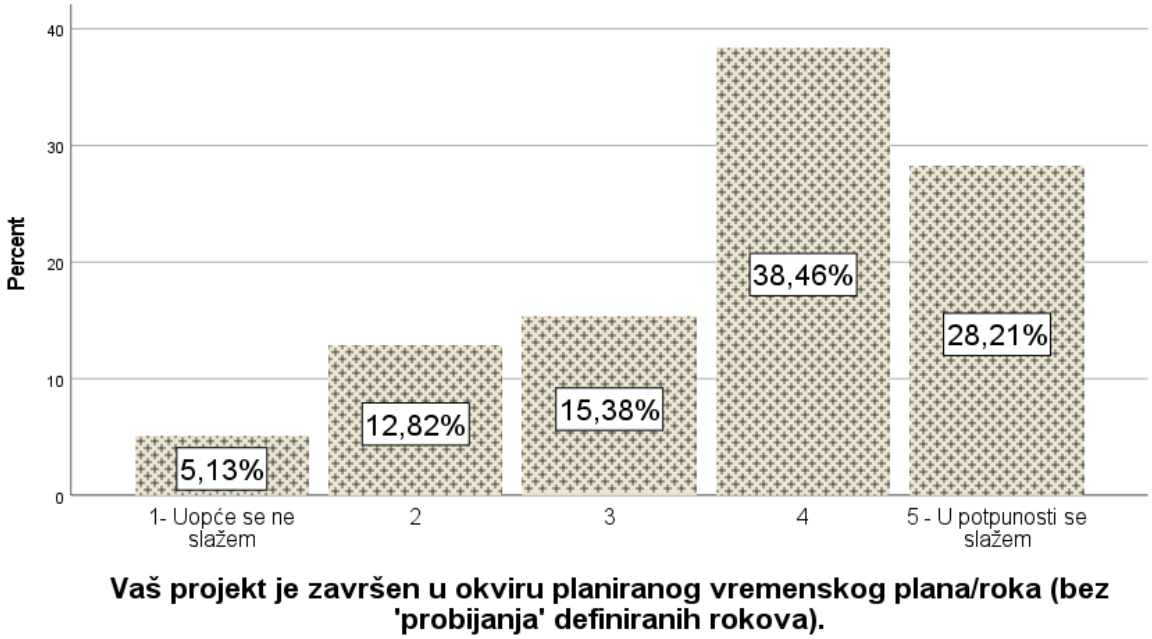


Grafikon 13. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s izjavom o projektnom budžetu

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Jedna od bitnijih stavki svakog projekta je izvršenje istoga unutar zadanog budžeta. Više od polovice ispitanika se slaže i djelomično slaže (58,97%) kako su projekti na kojima su radili završeni bez probijanja i naknadnog povećanja planiranog budžeta. Iznimno mali postotak ispitanika (2,56%) je izjavilo kako su imali veće intervencije u budžetu. S obzirom na dobivene rezultate prema kojima je skoro 60% projektnih menadžera uspješno završilo projekte bez značajnih izmjena u budžetu, može se zaključiti kako najveći dio projektnih menadžera jako dobro vrši upravljanje i kontrolu financijskih resursa.

Drugo pitanje u ovom dijelu anketnog upitnika vezano je za završetak projekta u okvirima planiranog vremenskog roka. Slijedećim grafikonom prikazani su detaljni rezultati.



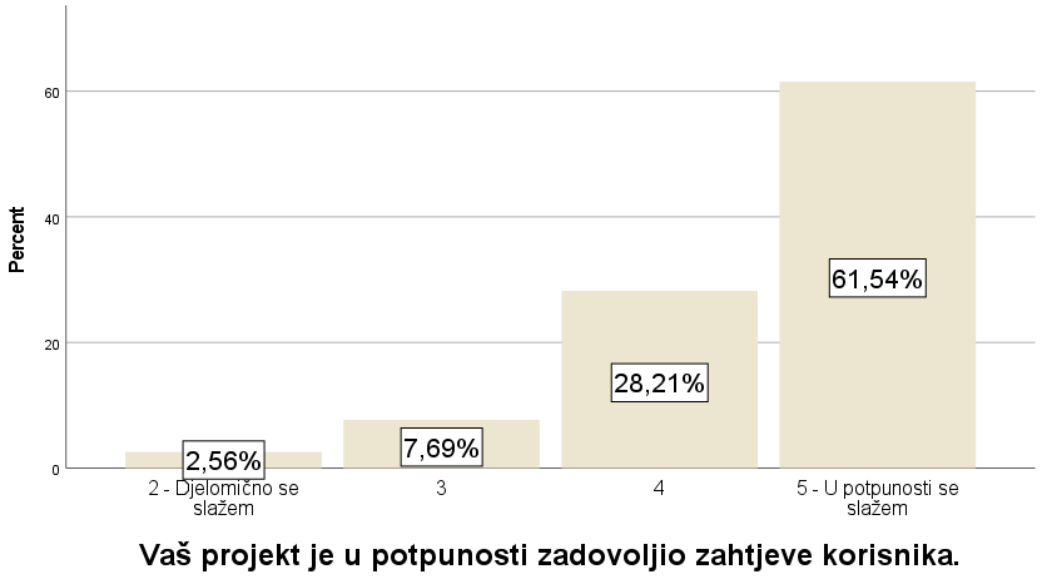
Grafikon 14. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s izjavom o definiranim rokovima projekta

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Najveći dio ispitanika se djelomično i u potpunosti slaže s tvrdnjom da je projekt završen u okviru planiranog vremenskog roka (66,67%). Kao i kod prethodno analizirane izjave, uočava se malen postotak projektnih menadžera koji su djelomično i/ili u potpunosti probijali definirane rokove (17,95%). Jedna od bitnijih vještina i osobina projektnih menadžera je kvaliteto upravljanje vremenom, kako za pojedine aktivnosti, tako i vremenom projektnog tima.

Rezultati ovog pitanja navode na zaključak kako najveći dio uzorka posjeduje vještine za optimalno upravljanje vremenom.

Zadovoljstvo klijenata odnosno naručitelja projekta jedan je od važnijih kriterija prilikom ocjene uspješnosti projekta. Rezultati o zadovoljstvu klijenata prema ocjeni projektnih menadžera prikazani su grafikonom 15.



Grafikon 15. Prikaz stupnja slaganja ispitanika s izjavom o zadovoljstvu korisnika

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Minimalna vrijednost stupnja slaganja u ovoj izjavi je pomaknuta u desno, odnosno ni jedan ispitanik nije odgovorio kako provedeni projekt u potpunosti nije zadovoljio zahtjeve korisnika. Djelomično nezadovoljne korisnike je imalo samo 2,56% ispitanika. Zadovoljne i veoma zadovoljne korisnike projekta istaklo je skoro 90% uzorka (89,75%) čime se može zaključiti kako je većina projekata uspješno realizirana.

U slijedećem grafikonu prikazani su dobiveni rezultati stupnja zadovoljstva krajnjih korisnika projektnim proizvodom ili uslugom prema ocjeni ispitanih projektnih menadžera.

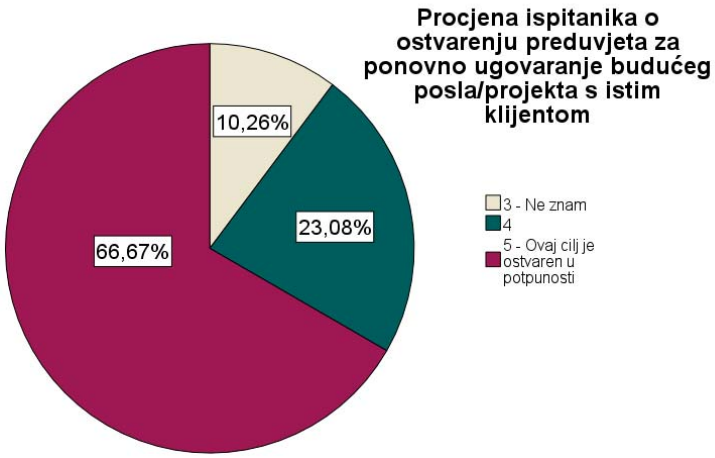


Grafikon 16. Prikaz stupnja zadovoljstva krajnjeg korisnika s projektnim proizvodom ili uslugom

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Prema grafikonu 16. vidljivo je kako je uzorak homogeniziran oko odgovora na ovo pitanje (zadovoljan -38,46%; i veoma zadovoljan – 61,54%), iz čega se zaključuje kako svi ispitanici smatraju da je proizvod ili usluga kao rezultat projekta zadovoljio ili u potpunosti zadovoljio očekivanja krajnjih korisnika.

Dobiveni rezultati procjene ispitanih projektnih menadžera o mogućnosti ponovnog ugovaranja posla s istim klijentom prikazani su grafikonom 17.

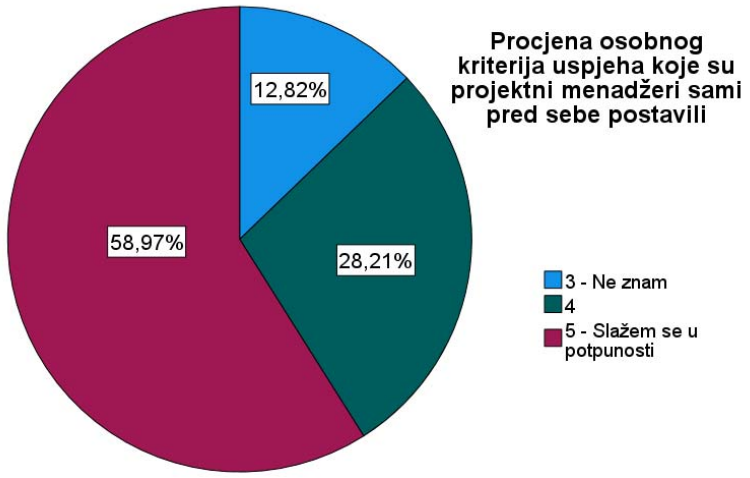


Grafikon 17. Prikaz procjene ispitanika o ostvarenju buduće suradnje s istim klijentom

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Kod pitanja koje se tiče ostvarenja preduvjeta za buduću suradnju s trenutnim klijentom, skoro 90% ispitanika (89,74%) smatra kako su ostvarili i/ili ostvarili u potpunosti ovaj cilj te da je buduća suradnja veoma moguća. Samo manji dio ispitanika je neodlučan po procjeni buduće suradnje (10,26%), dok ispitanika koji smatraju da nisu ostvarili i/ili ostvarili u potpunosti cilj uopće nema.

Slijedećim pitanjem projektni menadžeri su ispitani o procjeni uspjeha projekta prema osobnom kriteriju koji su sami sebi postavili. Rezultati su detaljno prikazani grafikonom 18.

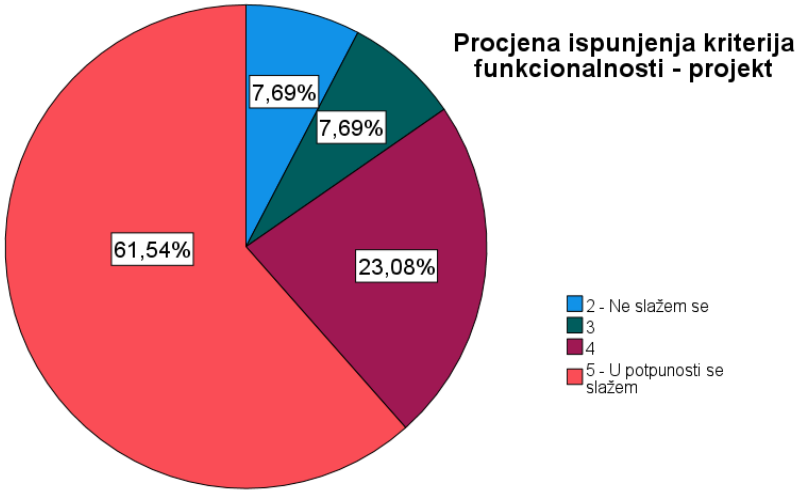


Grafikon 18. Prikaz procjene osobnog kriterija uspjeha koje su projektni menadžeri sami pred sebe postavili

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Može se zamijetiti kako se i kod ovog pitanja odgovori ispitanika homogenizirani, gdje je njih 87,18% potvrdno odgovorilo da se slažu i/ili slažu u potpunosti kako je rad na posljednjem projektu ispunio njihove osobne kriterije uspjeha. Samo 12,28% uzorka nisu sigurni u ispunjenost osobnih kriterija uspjeha, dok ni jedan ispitanik nije pokazao nezadovoljstvo.

U sljedećem grafikonu biti će prikazane vrijednosti za varijablu procjene ispunjenih kriterija projekta po završetku što se tiče funkcionalnosti.



Grafikon 19. Prikaz procjene ispunjenih kriterija projekta po završetku što se tiče funkcionalnosti

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Prema prikazanim vrijednostima vidljivima u grafikonu 19, vidimo kako se 84,62 % uzorka izjasnilo u procjeni pitanja ‘’Vaš projekt je po završetku ispunio sve kriterije što se tiče funkcionalnosti’’ s vrijednostima slažem se i/ ili u potpunosti se slažem. Navedeno upućuje na visoko pozitivno mišljenje projektnih menadžera kada je u pitanju ispunjenje svih kriterija po završetku projekta po pitanju funkcionalnosti.

U tablici 3. vidljive su aritmetičke sredine varijabli, anketnih pitanja vezanih za uspjeh projekta i tima. Kod dijela anketa koji se tiče uspjeha, ispitanici su trebali procijeniti uspjeh završetka projekta u okvirima budžeta i vremenskog roka te funkcionalnosti. Ispitanici su procjenjivali zadovoljstvo korisnika projekta, krajnjeg korisnika projekta te zadovoljstvo projektnog tima, kao i samo-evaluaciju ostvarenih ciljeva projekta.

Najviša vrijednost aritmetičke sredine je ostvarena pri procjeni zadovoljstva krajnjeg korisnika, gdje su ispitanici trebali na ljestvici od 1 do 5 procijeniti jesu li korisnici bili zadovoljni produktom projekta (M=4,62; 0,493). Zanimljivo je što je na ovom pitanju uzorak najhomogeniziraniji, odnosno minimalna vrijednost u procjeni je bila 4, a maksimalna 5, što znači da je najveći dio uzorka bio jako zadovoljan povratnim informacijama, što je na kraju jednog projekta ipak najbitnije. Ukoliko krajnji korisnik prepozna isporučeni proizvod ili uslugu kao nešto što mu treba ili nešto što rješava njegove probleme i podiže kvalitetu života, možemo smatrati i projekt i projektnog menadžera uspješnima. Najniže vrijednosti aritmetičkih sredina su zabilježene kod bitnih odrednica projekta, a to su budžet i vremenski rok.

Tablica 3. Prikaz srednjih vrijednosti anketnih pitanja o uspjehu na projektu

Aritmetičke sredine – uspjeh					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Vaš projekt je završen u okviru planiranog/definiranog budžeta (bez 'probijanja'/naknadnog povećavanja budžeta).	39	1	5	**3,72**	1,169
2. Vaš projekt je završen u okviru planiranog vremenskog plana/roka (bez 'probijanja' definiranih rokova).	39	1	5	**3,72**	1,169
3. Vaš projekt je po završetku ispunio sve kriterije što se tiče funkcionalnosti.	39	2	5	4,38	0,935
4. Vaš projekt je u potpunosti zadovoljio zahtjeve korisnika.	39	2	5	4,49	0,756
5. Vaš projekt je u potpunosti ispunio svoju svrhu koja je bila pred njega postavljena.	39	2	5	4,49	0,683
6. Ocijenite zadovoljstvo Vašeg klijenta rezultatima projekta.	39	3	5	4,49	0,644
7. Ocijenite zadovoljstvo Vašeg projektnog tima rezultatima projekta i samim radom na projektu.	39	2	5	4,38	0,815
8. Ocijenite zadovoljstvo krajnjeg korisnika s projektnim proizvodom ili uslugom.	39	4	5	**4,62**	0,493
9. Ocijenite zadovoljstvo Vaših dobavljača samim projektom i njegovom provedbom.	39	3	5	4,51	0,644
10. Ocijenite zadovoljstvo ostalih zainteresiranih (internih i eksternih stakeholdera) rezultatima i ishodima Vašeg projekta.	39	3	5	4,44	0,718
11. Ocijenite jeste li projektom ispunili cilj/ostvarili kvalitetne preduvjete za ponovno ugovaranje nekog budućeg posla/projekta s istim klijentom.	39	3	5	4,56	0,680
12. Ovaj projekt je u potpunosti ispunio Vaše osobne kriterije uspjeha, a koje ste sami sebi/pred sebe postavili.	39	3	5	4,46	0,720
Uspjeh projekta	39	1	5	**4,355**	0,7855

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Kod anketnog pitanja *"Vaš projekt je završen u okviru planiranog/definiranog budžeta (bez probijanja/naknadnog povećanja budžeta)",* srednja vrijednost odgovora je iznosila M=3,72 uz SD=1,169 (1 – uopće se ne slažem; 5 – u potpunosti se slažem). Navedeno nam pokazuje da određen dio projektnih menadžera ipak ponekad probije planirane budžete budući da moramo uvijek uzeti u obzir nepredviđene događaje i zbivanja u socio-ekonomskom svijetu. Iste vrijednosti nalazimo i kod pitanja koje se tiče vremenskog okvira: *"Vaš projekt je završen u okviru planiranog vremenskog plana/roka (bez probijanja definiranih rokova)*". Za navedeno pitanje srednja vrijednost odgovora je iznosila M=3,72 uz SD=1,169 (1 – uopće se ne slažem; 5 – u potpunosti se slažem), odnosno ponovno nailazimo na nerijetke slučajeve kada se vremenski rokovi probijaju, što nije neuobičajeno. Tijekom nepredviđenih događanja projektni menadžer treba realno sagledavati situaciju i pokušati upravljati dostupnim resursima na način da šteta zbog probijanja definiranih rokova ipak bude što niža. Projekt je kao živo biće koje komunicira sa svojom okolinom, nije usamljeni entitet na kojeg vanjska zbivanja nemaju utjecaje no na projektnom menadžeru je da uvijek bude u tijeku s budžetom, vrši alokacije te pokuša koliko je god moguće ostati unutar dogovorenih novčanih iznosa te vremenskih okvira.

Ukupna aritmetička sredina svih pitanja koja se odnose na uspjeh iznosi M= 4,355; uz SD= 0,7855, što predstavlja vrlo visoku vrijednost s obzirom da su odgovori bili posloženi na način da vrijednost 5 predstavlja najpozitivniji ishod. Iz ukupne izračunate aritmetičke sredine proizlazi zaključak kako je najveći dio uzorka projektnih menadžera jako zadovoljan uspjehom - osobnim uspjehom, uspjehom projekta, tako i uspjehom projektnog tima.
Zanimljivo je što u tablici 3. gdje su prikazane aritmetičke sredine koje su se ticale uspjeha, kod čak 5 pitanja ispitanici nisu vrednovali odgovor sa svih 5 ponuđenih kategorija Likertove skale, već je minimalna vrijednost odgovora iznosila 3; dok su na jedno pitanje odgovarali samo kategorijama 4 i 5. Broj 1 je predstavljao najnegativniji odgovor, a broj 5 najpozitivniji.

3.2.4. Rezultati povezanosti stresa projektnih menadžera i uspjeha projekta

Kako bi se dobio odgovor postoji li povezanost između varijabli koje su se odnosile na uspjeh te varijabli koje su se odnosile na stres, izračunat ju Pearsonov koeficijent korelacije između varijabli međusobno (Tablica 4).

Tablica 4. Prikaz korelacije između varijabli uspjeha projekta i stresa projektnih menadžera

Correlations*

		Vaš projekt je završen u okviru planiranog/definiranog budžeta (bez 'probijanja'/naknadnog povećavanja budžeta).	Vaš projekt je završen u okviru planiranog vremenskog plana/roka (bez 'probijanja' definiranih rokova).	Vaš projekt je po završetku ispunio sve kriterije što se tiče funkcionalnosti.	Vaš projekt je u potpunosti zadovoljio zahtjeve korisnika.	Vaš projekt je u potpunosti ispunio svoju svrhu koja je bila predviđena.	Ocijenite zadovoljstvo Vašeg klijenta rezultatima projekta.	Ocijenite zadovoljstvo Vašeg projektnog tima rezultatima projekta i samim radom na projektu.	Ocijenite zadovoljstvo krajnjeg korisnika s projektnim proizvodom ili uslugom.	Ocijenite zadovoljstvo Vaših dobavljača samim projektom i njegovom provedbom.	Ocijenite zadovoljstvo ostalih zainteresiranih (internih i eksternih stakeholdera) rezultatima i ishodima Vašeg projekta.	Ocijenite jeste li projektom ispunili cilj/ostvarili kvalitetne preduvjete za ponovno ugovaranje nekog budućeg posla/projekta s istim klijentom.	Ovaj projekt je u potpunosti ispunio Vaše osobne kriterije uspjeha, a koje ste sami sebi/pred sebe postavili.	**USPJEH PROJEKTA (ukupno)**
Broj rokova (dealines) na projektu(ima) koji moram ispoštovati/postići je:	Pearson Correlation	0,067	0,014	0,094	0,090	0,009	0,058	-0,006	0,198	-0,058	-0,042	-0,229	0,026	
	Sig. (2-tailed)	**0,004**	0,003	0,000	0,056	0,137	0,042	0,013	0,055	0,036	0,020	0,020	0,002	**0,019**
Broj zadataka koje moram obaviti na projektu je:	Pearson Correlation	0,186	0,087	0,150	0,123	0,009	0,099	-0,041	0,009	-0,009	-0,039	-0,171	0,025	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,005	0,004	0,027	0,001	0,568	0,263	0,529	0,670	0,799	0,550	**0,036**
Razina zahtjevnosti i težine mog rada/posla je:	Pearson Correlation	0,088	0,007	-0,104	-0,163	-0,134	-0,093	-0,158	-0,059	-0,152	-0,197	**-0,442**	-0,250	
	Sig. (2-tailed)	0,733	0,687	0,511	0,491	0,044	0,451	0,567	0,353	0,511	0,094	**0,005**	-0,104	**-0,138**
Kvaliteta rada koja se zahtijeva na mojoj poziciji/poslu na projektu je:	Pearson Correlation	0,125	0,125	0,071	0,095	0,055	0,005	-0,087	0,075	0,048	-0,023	-0,228	0,110	
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,012	0,002	0,001	0,005	0,004	0,012	0,005	0,020	0,061	0,243	0,407	**0,031**
Odgovornost koja se zahtijeva na mojoj poziciji/poslu na projektu je:	Pearson Correlation	-0,059	-0,137	-0,042	0,043	0,003	-0,183	**-0,344**	-0,225	-0,331	-0,319	-0,150	-0,116	
	Sig. (2-tailed)	0,075	0,398	0,056	0,044	0,496	0,736	**0,032**	0,571	0,505	0,643	0,852	0,687	**-0,155**
Složenost (broj elemenata i veze između elemenata) mog rada/posla je:	Pearson Correlation	0,060	0,012	-0,155	-0,029	-0,074	0,009	-0,074	-0,048	-0,096	-0,116	-0,290	0,024	
	Sig. (2-tailed)	0,134	0,010	0,000	0,001	0,001	0,003	0,005	0,955	0,958	0,416	0,738	0,984	**-0,065**
Broj projekata na kojima radim je:	Pearson Correlation	0,095	0,214	0,099	0,096	0,106	0,026	-0,127	0,096	-0,112	-0,002	0,125	-0,048	
	Sig. (2-tailed)	0,227	0,001	0,000	0,000	0,005	0,005	0,105	0,055	0,545	0,712	0,251	0,656	**0,047**
Generalno tijekom rada na projektu (i u poduzeću) i u svom privatnom životu izbjegavam druge ljude.	Pearson Correlation	-0,012	0,005	-0,122	-0,082	-0,061	-0,284	**-0,363**	-0,013	-0,279	-0,179	-0,343	-0,090	
	Sig. (2-tailed)	0,036	0,037	0,254	0,325	0,225	0,451	**0,023**	0,494	0,588	0,818	0,555	0,000	**-0,152**
Moj stav prema poslu (na projektu) je: "zašto se uopće truditi?"	Pearson Correlation	0,069	0,131	-0,118	-0,043	-0,100	-0,218	**-0,312**	-0,286	-0,285	-0,225	-0,186	-0,085	
	Sig. (2-tailed)	-0,285	-0,279	-0,112	-0,098	-0,331	0,048	**0,053**	-0,009	-0,058	0,725	0,644	0,813	**-0,138**
Komuniciranje s drugima mi predstavlja opterećenje i naprezanje.	Pearson Correlation	0,056	0,143	-0,122	-0,171	-0,041	-0,201	-0,265	-0,042	-0,272	-0,052	0,005	-0,210	
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,011	0,027	0,020	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,956	0,355	0,085	**-0,098**
Mnogo radim, a postižem vrlo malo.	Pearson Correlation	0,017	0,060	-0,060	0,010	0,011	-0,106	-0,255	-0,039	-0,248	-0,122	**-0,466**	-0,178	
	Sig. (2-tailed)	0,943	0,974	0,458	0,621	0,712	0,080	0,023	0,940	0,086	0,276	**0,003**	0,582	**-0,115**
Često imam glavobolje i migrene.	Pearson Correlation	-0,234	-0,289	**-0,369**	-0,104	-0,021	-0,022	-0,264	-0,044	-0,246	-0,040	-0,021	-0,150	
	Sig. (2-tailed)	0,806	0,298	**0,021**	0,384	0,733	0,013	0,005	0,585	0,019	0,005	0,066	0,095	**-0,15**
Ponekada imam bolove u leđima.	Pearson Correlation	-0,056	-0,102	-0,191	-0,086	0,035	0,148	-0,066	0,072	-0,120	0,066	0,192	-0,025	
	Sig. (2-tailed)	0,200	0,103	0,798	0,093	0,753	0,975	0,200	0,585	0,867	0,307	0,973	0,843	**-0,011**
Radni problemi/situacije u kojima se znojim, imam lupanje srca i drhtanja su meni normalne.	Pearson Correlation	0,066	0,066	-0,140	0,070	0,077	-0,053	-0,241	-0,084	-0,283	-0,115	-0,037	-0,141	
	Sig. (2-tailed)	0,691	0,369	0,833	0,601	0,245	0,538	0,735	0,446	0,007	0,033	0,034	0,871	**-0,68**
Često gubim apetit kada radim na projektu ili projektima koji imaju stroge rokove.	Pearson Correlation	-0,072	-0,158	-0,154	-0,012	-0,043	-0,140	-0,226	0,211	-0,142	-0,065	0,098	-0,011	
	Sig. (2-tailed)	0,661	0,466	0,689	0,241	0,881	0,582	0,103	0,813	0,346	0,805	0,230	0,410	**-0,06**
Imam probleme s kožom, kao što su iritacije kože i poremećaji kože.	Pearson Correlation	-0,139	-0,239	-0,257	-0,204	-0,141	-0,180	**-0,343**	0,091	-0,306	-0,125	-0,068	-0,238	
	Sig. (2-tailed)	0,679	0,047	0,059	0,580	0,003	0,274	**0,033**	0,212	0,144	0,143	0,400	0,182	**0,179**
STRES (ukupno)	Pearson Correlation	0,016	-0,004	-0,089	-0,023	-0,019	-0,071	-0,198	-0,006	-0,181	-0,100	-0,318	-0,085	
														-0,075

Izvor: Rezultati istraživanja (N=39)

Pearsonov koeficijent korelacije nije pokazao značajne povezanosti na visokoj ili vrlo visokoj razini (+/- 0.70 - +/- 1), međutim pojedini rezultati su pokazali laganu do stvarno značajnu povezanost (+/- 0.20 - +/- 0.40; +/- 0.40 - +/- 0.70).

Najviši koeficijent korelacije je dobiven između varijabli: "*Mnogo radim, a postižem vrlo malo"* i procjena uspjeha projekta kroz mogućnost ponovne suradnje s istim klijentom, a iznosi ($r=-0.466$; $p < 0.05$), što ukazuje na statistički značajan rezultat. Negativna korelacija pokazuje linearnu povezanost gdje jedna varijabla raste, a druga istodobno opada. Što su se ispitanici manje slagali s izjavom kako im mnogo rada ne pruža rezultate, to su ostvarivali više rezultate u procjeni moguće buduće suradnje s klijentima, što se zapravo referira i na cijeli projekt.

Statistički značajna korelacija ($r= -0.442$; $p < 0.05$) je nađena između varijabli procjene ostvarenja kvalitetnih preduvjeta za buduću suradnju s istim klijentom i procjene razine zahtjevnosti težine rada projektnih menadžera. Odnosno, ukoliko su se ispitanici manje slagali s izjavom kako im je posao zahtjevan i težak, to su više rezultate ostvarivali u procjeni mogućnosti suradnje s istim klijentom. Ovakve rezultate možemo objasniti činjenicom da što su projektni menadžeri manje pod stresom (procjena težine i zahtjevnosti posla) to su ostvarivali bolje rezultate koji su vezani za uspjeh projekta (suradnja s istim klijentom).

Lagana negativna statistički značajna povezanost je utvrđena između učestalosti glavobolje i migrene ($r= -0.369$; $p < 0.05$) te ispunjenja svih kriterija projekta koji se tiču funkcionalnosti. Drugim riječima, što su se ispitanici manje slagali s izjavom o učestalim glavoboljama, to su više rezultate ostvarivali u procjeni ispunjenja kriterija koji se tiču funkcionalnosti projekta, odnosno uspješnosti istoga.

Kod uspoređivanih varijabli koje se tiču navike izbjegavanja ljudi tijekom odvijanja projekta u privatnom i poslovnom svijetu te procjene zadovoljstva projektnog tima rezultatima projekta i samim radom na projektu, pronađena je lagana statistički značajna povezanost između navedenih varijabli ($r= -0.363$; $p < 0.05$). Što su se ispitanici manje slagali s izjavom da izbjegavaju ljude tijekom izvedbe projekta, to su više rezultate ostvarivali u procjeni zadovoljstva projektnog tima rezultatima projekta i radom na projektu.

Lagana negativna statistički značajna korelacija ($r= -0.344$; $p < 0.05$) je utvrđena kod uspoređivanja varijabli procjene zadovoljstva projektnog tima rezultatima projekta i samim

radom na projektu i razine odgovornosti koja se zahtjeva na poziciji projektnog menadžera. Odnosno, što su ispitanici višim vrijednostima procjenjivali zadovoljstvo projektnog tima rezultatima projekta i radom, to su niže rezultate ostvarivali u procjeni razine odgovornosti koja se zahtjeva na njihovoj poziciji.

Rezultati lagane slabe međusobne povezanosti (korelacija) negativnog smjera ($r=-0.343$, $p < 0,05$) su utvrđeni između pojave problema s kožom projektnih menadžera, kao manifestacije stresa, i zadovoljstva projektnog tima. Drugim riječima, kada menadžer ima manje stresa, pa i manifestacije stresa kroz probleme s kožom, tada je zadovoljstvo projektnog tima, koje radi na projektu koji vodi taj projektni menadžer, veće.

Lagana negativna povezanost je uočena između varijabli *''Moj stav prema poslu (na projektu) je: "zašto se uopće truditi?"* i zadovoljstva projektnog tima ($r= - 0.312$; $p > 0.05$). Ispitanici su višim vrijednostima procjenjivali stupanj zadovoljstva projektnog tima rezultatima na projektu te samim radom na projektu, dok su izražavali nižu razinu slaganja sa stavom "*Moj stav prema poslu na projektu je Zašto se uopće truditi?"*.

Konačno, kada je riječ o povezanosti pojedinih elemenata stresa s ukupnom uspješnošću projekta, nisu utvrđeni koeficijenti korelacije koji bi predstavljali barem slabiju međusobnu povezanost. Naime, svi spomenuti koeficijenti su veličinom manji od 0,2, većinom manji i od 0,1. Potvrda tome je koeficijent korelacije između stresa, ukupno gledano, i uspješnosti projekta, također ukupno gledano, koji iznosi 0,076. S obzirom na navedeno, u Tablici 4 nisu niti prikazani testovi značajnosti razlika jer se radi o uistinu malim i upitnim vrijednostima koeficijenata korelacije.

4. ZAKLJUČAK

Upravljanje projektima predstavlja izuzetno složen i kompleksan posao u kojem je uloga projektnog menadžera jedna od ključnih stavki uspješne realizacije projekta. U svijetlu promjenjivosti i rizičnosti poslovnog okruženja današnjice, performanse i vještine koje posjeduje projektni menadžer u trenutku nastalih promjena su od izuzetne važnosti i reflektiraju se na cjelokupno upravljanje projektom, projektni tim te sve zainteresirane dionike na projektu. Nužno je da projektni menadžer u kriznim ili promjenjivim situacijama zadrži stabilnost kako bi projektnom timu omogućio sigurnost te osigurao alate za daljnji rad.

Rizik i neizvjesnost koji nosi upravljanje projektima u današnjem poslovnom svijetu predstavlja izvor stresa za projektni tim i projektnog menadžera, a upravo njegov način suočavanja sa stresom utječe na uspjeh čitavog projekta.

U prvom dijelu rada objašnjeni su i definirani pojmovi vezani za upravljanje projektima, stres projektnog menadžera i uspješnost projekta. Za uspješnu realizaciju projekta postavljanje ciljeva na samom početku planiranja projekta je presudno, dakle potrebno je utvrditi načine, tehnike i alate kojima će se postići ciljevi u određenom vremenskom i financijskom okviru te u okviru određenog standarda kvalitete. Upravo su navedeni elementi ključni za smanjenje razine stresa projektnih menadžera te uspješnu provedbu projekta. Naime, za očekivati je da će stres pri provedbi projekta biti manje izražen ukoliko se isti odvija prema vremenskim i financijskim planovima.

Za potrebe empirijskog dijela ovog završnog rada anketni upitnik ispunilo je 39 ispitanika odnosno projektnih menadžera, od kojih je to učinilo nešto više ženo nego muškaraca, a više od polovice ispitanika je imalo završen diplomski studij (VSS) te posjeduje stečene strukovne certifikacije za rad u projektnom menadžmentu. Također su rezultati pokazali kako većina ispitanika obavlja svoj posao u privatnim poduzećima u domaćem vlasništvu u djelatnostima poput građevine, informacija i komunikacija, te stručnim znanstvenim i tehničkim djelatnostima.

U pitanjima koja su se u anketnom upitniku odnosila na razinu stresa projektnih menadžera ispitanici su ocijenili da kako smatraju da se ne nalaze u stanju povišene razine stresa tijekom odvijanja projekta, ali takvi rezultati mogu se pripisati činjenici da je posao projektnog

menadžera stresan i kompleksan, odnosno prosječan projektni menadžer je naviknut na određene razine stresa te se s njim zna i nositi. Pitanjima koja su se odnosila na broj rokova, broj zadatka te procjenu složenosti poslova ispitanici su dodijelili najviše ocjene vrijednosti iz čega proizlazi zaključak da projektni menadžeri smatraju kako imaju mnogo rokova, zadataka koje moraju izvršavati te da smatraju svoj posao izrazito složenim. Kroz pitanja koja su se odnosila na psihosomatske manifestacije stresa, poput učestalosti glavobolje, gubitka apetita te lupanja srca, rezultati su pokazali kako većina projektnih menadžera ne osjeća ovakve manifestacije tijekom rada, što se ogleda kako je već navedeno u činjenici da su učestalo izloženi i naviknuti visokim razinama stresa. S druge strane najniže su ocijenjena pitanja koja se odnose na komunikaciju sa sudionicima na projektu i stav prema poslu što je u skladu s očekivanim jer ukoliko projektni menadžer nije iznimno motiviran i ne uočava svrhu svog rada, te teško komunicira s okolinom, projekt vjerojatno neće biti izvršen u dogovorenom roku i prema postavljenim uvjetima.

Kod pitanja koja su vezana za uspjeh završetka projekta u okvirima budžeta i vremenskim rokovima najniže su utvrđene vrijednosti, što pokazuje da određeni broj projektnih menadžera ponekad probije planirane budžete i rokove, što nije neuobičajeno. Navedeni rezultati su očekivani s obzirom da se tijekom provedbe projekta uvijek mogu dogoditi nepredviđene situacije i zbivanja. Najviše vrijednosti i homogenost odgovora proizlaze iz pitanja koje je vezano za procjenu zadovoljstva krajnjeg korisnika te funkcionalnost projekta po izvršenju te je najveći dio ispitanog uzorka jako zadovoljan povratnim informacija kada se govori o finalnom rezultatu projekta, što je u konačnici i najbitnije. Kada je finalni proizvod ispunio očekivanja i funkcionira na način da su krajnji korisnici zadovoljni, može se smatrati projekt, ali i projektnog menadžera, uspješnim.

Daljnja istraživanja i testiranja provedena u ovom radu pokazala su značajnu i slabiju do srednje jaku povezanost između pojedinih aspekata stresa projektnih menadžera i uspješnosti projekata. Pritom je ova povezanost rezervirana za tek nekoliko međusobnih relacija između spomenutih aspekata. Tako je značajna povezanost utvrđena između varijabli „*Mnogo radim a postižem malo*“ i procjene uspjeha projekta kroz mogućnost ponovne suradnje s istim klijentom, odnosno što su se ispitanici manje slagali s navedenom izjavom to su ostvarivali bolje rezultate u procjeni buduće suradnje s klijentom. Značajna korelacija je vidljiva i u rezultatima između varijabli koje su se odnosile na uspjeh projekta kroz ostvarenje preduvjeta za mogućnost suradnje s istima klijentom te procjenom razine zahtjevnosti i težine posla u odnosu na sposobnosti

projektnog menadžera, a takvi rezultati mogu se objasniti činjenicom da ako su projektni menadžeri manje pod stresom da tada ostvaruju i bolje rezultate koji su vezani za uspjeh projekta. Ukupno gledano, između stresa projektnih menadžera i uspješnosti projekta koje oni vode, prema rezultatima istraživanja provedenog u ovom radu, nije utvrđena međusobna korelacija ili povezanost, što je svakako zanimljiv rezultat.

Konačno, nedostatak ovog istraživanja je mali broj ispitanika te se u tom smjeru predlažu daljnja istraživanja u području ove tematike.

LITERATURA:

1. A. Slišković, (2017.): Stres u radu, Nastavni materijali, Odjel za psihologiju, Sveučilište u Zadru, dostupno na: https://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/SuR.pdf
2. B., G., Zulch (2012):The construction project manager as communicator in the property development and construction industries, Faculty of Natural and Agricultural Sciences Departments of Quantity Surveying and Construction Management, University of the Free State Bloemfontein, dostupno na: https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/2047/ZulchBG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Bannerman, P. L. (2008): Defining project success: a multilevel framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute, dostupno na: https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096
4. Buble, M., (2010): Projektni menadžment, Minerva-Visoka poslovna škola, Dugopolje
5. Europska komisija (2012), Promicanje mentalnog zdravlja na radnom mjestu, Smjernice za provedbu sveobuhvatnog pristupa
6. Europska komisija, Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, (2010), Središnji ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU
7. H.,Minavand, et. al. (2013)The Sources of Job Stress among Project Managers Research, Humanities and Social Sciences, Vol.3, No.16 dostupno na: https://core.ac.uk/download/pdf/234673682.pdf
8. Hrvatski jezični portal, dostupno na: https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=dl9gXBg%3D
9. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, (2014): Protektivno i rizično suočavanje sa stresom, dostupno na: https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/04/Suocavanje-sa-stresom.pdf
10. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Upravljanje stresom, dostupno na: http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf
11. International Project Management Assosiation (2018): Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, dostupno na: https://www.grad.unizg.hr/images/50013889/IPMA_ICB_HUUP_INTERACTIVE.pdf

12. J., Hudek-Knežević, I., Kardum (2006): Stres i tjelesno zdravlje, Naklada Slap, dostupno na: http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Stres%20i%20tjelesno%20zdravlje%20-%20poglavlje.pdf
13. J.M., Jepson, K., Kirytopoulos, and London, K. (2017): Exploring project managers' perception of stress when working in increasingly complex construction projects. Construction Economics and Building, 17:3, 47-67., dostupno na: file:///Users/macintosh/Downloads/Exploring_project_managers_perception_of_stress_w.pdf
14. K. Fertalj, Ž. Car, I. Nižetić Kosović, (2016): Upravljanje projektima, Skripta, Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilište u Zagrebu, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima_-_skripta_FER_2016.pdf
15. K., Juras i suradnici, (2019): Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, Stručni rad file:///Users/macintosh/Downloads/K_Juras_i_suradnici%20(1).pdf
16. M. Ptičar, (2014.): Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu-planirane aktivnosti, Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu, dostupno na: http://www.hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf
17. M., Gällstedt (2003):Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers, International Journal of Project Management,Volume 21, Issue 6, dostupno na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786302000984?casa_token=FWogwQZsZswAAAAA:r_oiqUwjYgvWuIl_YXoJ9sNTf0ECReBCu9dQDhg0GLfjS5B7OoY_btpK-PI43t1AzsGRkR_UCQA
18. M., Radujković i suradnici, (2012.): Planiranje i kontrola projekata, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb
19. M., Radujković, M., Sjekavica (2017): Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja, Građevinar 2/2017, Zagreb, dostupno na: file:///Users/macintosh/Downloads/JCE_69_2017_2_3_1866.pdf
20. Matić, I., (2019): Materijali s predavanja, Predavanje 1.
21. Omazić M.A., Baljkas S., (2005): Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb
22. Project Management Institute, dostupno na: https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management

23. S., Debogović (2018): Profesionalni stres i sindrom sagorijevanja u djelatnika intenzivne psihijatrijske skrbi i hitne medicine, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet, Zagreb, dostupno na: https://repozitorij.mef.unizg.hr/islandora/object/mef%3A2041/datastream/PDF/view
24. S., Flannes (2010): Tangible tips for handling the endless stress in project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, dostupno na: https://www.pmi.org/learning/library/work-related-stress-project-management-6530
25. S., Šimac, J., Bužančić-Barac (2017): Postupanje sa strankama i smanjenje stresa, Priručnik za polaznike,Pravosudna akademija, Zagreb dostupno na: http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Postupanje%20sa%20te%C5%A1kim%20strankama%20i%20upravljanje%20stresom.pdf
26. V. Škokić, (2021): Upravljanje rizicima projekta, Materijali s predavanja, predavanje 3.
27. Wikipedia, Upravljanje projektima, dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_projektima
28. Z., Zekić, (2010.): Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Prikaz industrije u kojoj su ispitanici trenutno zaposleni……31
Tablica 2: Prikaz srednjih vrijednosti anketnih pitanja o stresu…….....39
Tablica 3. Prikaz srednjih vrijednosti anketnih pitanja o uspjehu na projektu…….47
Tablica 4: Prikaz korelacije između varijabli uspjeha i stresa……..50

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Prikaz dobne strukture ispitanika……..27
Grafikon 2. Prikaz spolne strukture ispitanika……...……...28
Grafikon 3: Prikaz stupnja obrazovanje ispitanika...…...…...…...…...…….....29
Grafikon 4: Prikaz obuka i kvalifikacija ispitanika vezanih uz upravljanje projektima….....30
Grafikon 5: Prikaz vlasništva poduzeća u kojem ispitanici trenutno rade……31
Grafikon 6: Prikaz razina radnog staža ispitanika u industriji gdje trenutno rade……33
Grafikon 7: Prikaz godina iskustva u upravljanju projektima ispitanika……..34
Grafikon 8: Prikaz stava ispitanika u odnosima prema drugim ljudima……...35
Grafikon 9: Prikaz stava ispitanika prema radu na projektu…….....36
Grafikon 10: Prikaz stava ispitanika prema izjavi: ''Često imam glavobolje i migrene''……37
Grafikon 11: Prikaz stave ispitanika prema izjavi: ''Radni problem/situacije u kojima se znojim, imam lupanje srca i drhtanje su meni normalne……..37
Grafikon 12: Prikaz stave ispitanika prema izjavi: ''Često gubim apetit kada radim na projektu ili projektima koji imaju stroge rokove''……...38
Grafikon 13: Prikaz stupnja slaganja ispitanika s izjavom o projektnom budžetu……...42
Grafikon 14: Prikaz stupnja slaganja ispitanika s izjavom o definiranim rokovima projekta .43
Grafikon 15: Prikaz stupnja slaganja ispitanika s izjavom o zadovoljstvu korisnika……...44
Grafikon 16: Prikaz stupnja zadovoljstva krajnjeg korisnika s projektnim proizvodom ili uslugom…….45
Grafikon 17: Prikaz procjene ispitanika o ostvarenju buduće suradnje s istim klijentom……45
Grafikon 18: Prikaz procjene osobnog kriterija uspjeha koje su projektni menadžeri sami pred sebe postavili…….46
Grafikon 19: Prikaz procjene ispunjenih kriterija projekta po završetku što se tiče funkcionalnosti……...……...47

SAŽETAK

Uspješan ishod projekta ovisi o sposobnostima projektnog menadžera koji upravlja projektom i njegovim ograničenjima poput vremenskih i financijskih resursa te kvalitete finalnog rezultata, proizvoda ili usluge. S obzirom na navedena ograničenja jasno je da ona mogu u svakom trenutku provedbe projekta postati izvori stresa kako za projektnog menadžera tako i za projektni tim i ostale sudionike.

Upravljanje projektima je posao koji je podložan brzim i čestim promjenama na koje projektni menadžeru moraju imati pravovremeni odgovor jer uspjeh ovisi o njihovoj prilagodbi i suočavanju sa stresom na način da uspijevaju kontrolirati izvedbu projekta u svakoj situaciji.

Kompleksnost uloge projektnog menadžera veoma utječe na rad i produktivnost cijelog tima, stoga je za uspješnu provedbu projekta iznimno važno smanjenje razine prekomjernog stresa koji će djelovati ograničavajuće na rad.

Ovim radom istražen je utjecaj čimbenika stresa na uspjeh projekta kroz anketni upitnik koji je ispunilo 39 projektnih menadžera. U ovom radu istraživane su povezanosti stresa projektnih menadžera i uspjeha projekta na kojem rade.

Ključne riječi: upravljanje projektima, stres projektnih menadžera, uspjeh projekata.

SUMMARY

The successful outcome of a project depends on the capabilities of the project manager who manages the project and its constraints such as time and financial resources and the quality of the final result, product or service. Given these limitations, it is clear that at any time during the proccess it can become a source of stress for both the project manager and the project team and for other participants as well.

Project management is a job that is subject to speedy and frequent changes, to which project managers must have a timely response. Success of the project depends on manager's adaptation and coping with stress in a way that they can manage to control project performance in every situation.

The complexity of the role greatly affects the work and productivity of the entire team, so for the success of the project it is extremely important to reduce the level of excessive stress that can harm work ethic.

This paper is used to investigate the influence of stress factors on a successful project through a survey completed by 39 project managers. In this paper, relation of the stress of project managers and the success of the project was researched.

Keywords: project management, stress of project managers, project success.