

*Gabriela Kalinová<sup>1</sup>*

## STAVEBNÉ PROJEKTY Z POHĽADU ZÚČASTNENÝCH STRÁN

### CONSTRUCTION PROJECTS IN VIEW OF STAKEHOLDERS

#### *Abstract*

**Stakeholders are all those that need to be considered in achieving the goals of the construction project and whose participation and support are crucial for the success of the project. The stakeholders have a wide range of roles, tasks and responsibilities, and have a significant impact on the final outcome of a construction project. Because each stakeholder has individual needs and interests, it is important to ensure effective and efficient communication between stakeholders.**

**The aim of the research was to extend the current knowledge and understanding of managing stakeholders on methods and tools that could be applied in construction projects. Information was collected through personal interviews (face to face) of two groups of stakeholders.**

#### Úvod

Stavebníctvo a jeho vplyv na kvalitu života je stále v pozornosti našej spoločnosti. Je jedným zo základných hospodárskych odvetví, preniká ostatnými odvetviami, rovnako ako premieňa a transformuje rôzne zdroje (materiálne, ľudské, časové, atď.) do stavebných diel a sociálnej infraštruktúry, ktoré sú nevyhnutné pre sociálno-ekonomický rozvoj. Obsahuje procesy, ktoré tvoria náplň práce ľudí, ako plánovanie, dizajn, projektovanie, vlastná výstavba, opravy, údržba, rekonštrukcia a likvidácia.

A práve ľudia, ich práca a vzťahy sú súčasťou každej stavby či nehnuteľnosti, ktoré majú obvykle dlhý životný cyklus s obmedzenou interakciou medzi zúčastnenými stranami v rôznych fázach. Okrem zložky času, priestoru, rôznych aspektov procesu výstavby (napr. architektúra, projektovanie, stavebné konanie, výstavba, správanie užívateľov) sú to práve vzťahy rôznych zúčastnených strán, ktoré sú často zlé alebo málo koordinované.

---

<sup>1</sup> autor: Gabriela Kalinová, Ing., PhD. Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovak republic, tel.: +421918 669 108, email: [gabriela.kalinova@stuba.sk](mailto:gabriela.kalinova@stuba.sk)

Úspešné stavebné projekty majú ďalekosiahle sociálne, ekonomické a ekologické dôsledky. Za účelom zníženia spotreby zdrojov s ohľadom na životné prostredie, sú v stavebníctve konštatované:

- *dopyt* po bývaní, infraštruktúre, maloobchode a službách,
- *dodávky* stavebných výrobkov,
- *správa* existujúcich budov a stavieb,
- *zúčastnené strany* v konkrétnych sociálno-kultúrnych kontextoch, ich správanie a porozumenie.

Keďže stavebné dielo, nehnuteľnosť v dnešnej dobe vnímame ako stavebný projekt, budeme hovoriť o stavebných projektoch malých (napr. rodinný dom), stredných (napr. nákupné centrum) až po veľké stavebné projekty. Stavebný projekt môže byť od kúpy pozemku až po kolaudáciu stavebného diela alebo rekonštrukcia nehnuteľnosti alebo správa nehnuteľnosti.

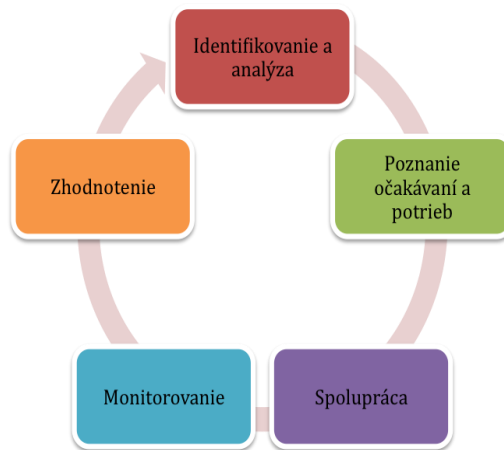
V súčasnosti sa konštatuje zlá povest' stavebných projektov, za čím sú v podstate ľudia. Mnohé problémy zúčastnených strán v stavebných projektoch sú spojené s nedostatočným zapojením ľudí, so zlým riadením zainteresovaných strán, s obtiažnosťou určiť neviditeľné strany a nedostatočnou komunikáciou (Bourne, L., 2011).

## **Zúčastnené strany v stavebných projektoch**

Stavebné projekty priťahujú záujem rôznych subjektov, ktoré vyjadrujú potreby a očakávania týkajúce sa projektu. Tie sú často v konflikte medzi sebou a je nepravdepodobné, že všetky očakávania môžu byť splnené. Riadenie zúčastnených strán pozostáva z procesov zahŕňajúcich posúdenie potreby a očakávania zúčastnených strán vo vzťahu k hlavným cieľom projektu. Dôležitým podkladom pre toto hodnotenie je analýza zúčastnených strán. Analýza sa orientuje na vplyv zúčastnených strán, na určenie povahy a dopadu vplyvu zúčastnených strán nakoľko každá zúčastnená strana má rôzne postavenie v súvislosti so stavebným projektom. Analýza je súčasťou riadenia zúčastnených strán, premieta sa v prvých dvoch krokoch riadenia: identifikácia zúčastnených strán a definovanie potrieb a očakávaní (obr.č.1).

Riadenie zúčastnených strán zahŕňa:

- 1) Identifikáciu všetkých zúčastnených strán a ich analýzu.
- 2) Definovanie potrieb a očakávaní zúčastnených strán.
- 3) Spoluprácu (vzájomné interakcie) zúčastnených strán.
- 4) Monitorovanie a priebežné správy zúčastnených strán.
- 5) Kontrolu a zhodnotenie s vypracovanou záverečnou správou.



Obr.č.1 Riadenie zúčastnených strán

Úspech stavebného projektu je ovplyvnený riadením a podporou zúčastnených strán projektu. Existujú dva kľúčové faktory na podporu úspechu projektu. Je to záujem a dôležitosť zúčastnenej strany. Ako dôležitá je osoba/ organizácia, ktorá sa podieľa na úspechu projektu? Ako podporovať osobu/ organizáciu na úspechu projektu?

Z množstva definícií, ktoré sú k dispozícii v odbornej literatúre, musíme konštatovať nesúlad medzi základnou terminológiou a to vedie k nejednotnosti. Cleland, D.; Ireland, L. (2006) používa pojem „manažment zainteresovaných strán“, Olander, S. (2006) používa pojem „analýza zainteresovaných subjektov“, Jacka, M.; Keller, P. (2009) uvádza pojem „účastníci“, ktorých delia na interných a externých účastníkov. Tieto pojmy môžu spôsobiť zmätok v praxi. V snahe nájsť zmysel tohto zmätku uvádzame definíciu, že zúčastnené strany sú ľudia, ktorí sa aktívne podieľajú na projektoch, majú vplyv na projekt, a ktorých záujmy môžu byť pozitívne alebo negatívne pre ovplyvnenie úspechu projektu.

V základnom dokumente pre projektové riadenie PMBOK® Guide (2010) sa konštatuje, že zúčastnené strany sú osoby a organizácie, ktoré:

- sú aktívne zapojení do projektu,
- majú záujem, ktorý môže mať pozitívny alebo negatívny vplyv na výkon alebo dokončenie projektu
- sú dodávky pre projekt a súčasne majú vplyv na projekt.

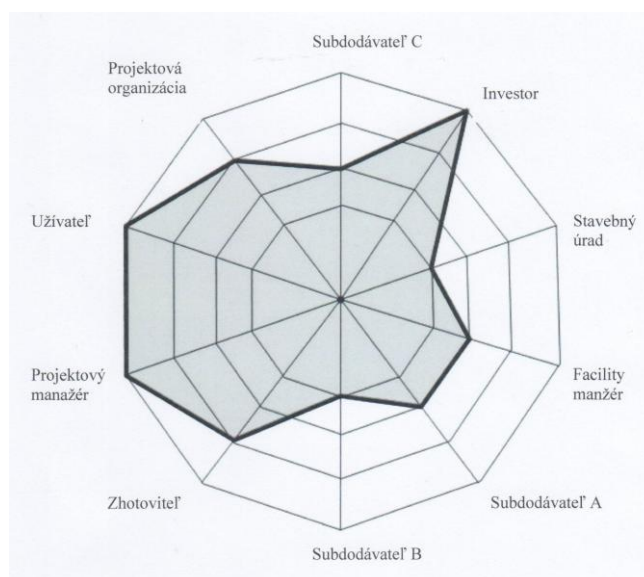
Podľa Bourne, L. (2011) úspešné projekty sú jednoznačne spojené so zúčastnenými stranami, s ich očakávaniami a požiadavkami. Ide o presné, konkrétne a včasné poskytovanie informácií vyplývajúce z projektu.



Obr.č.2 Zjednodušená schéma zúčastnených strán stavebného projektu

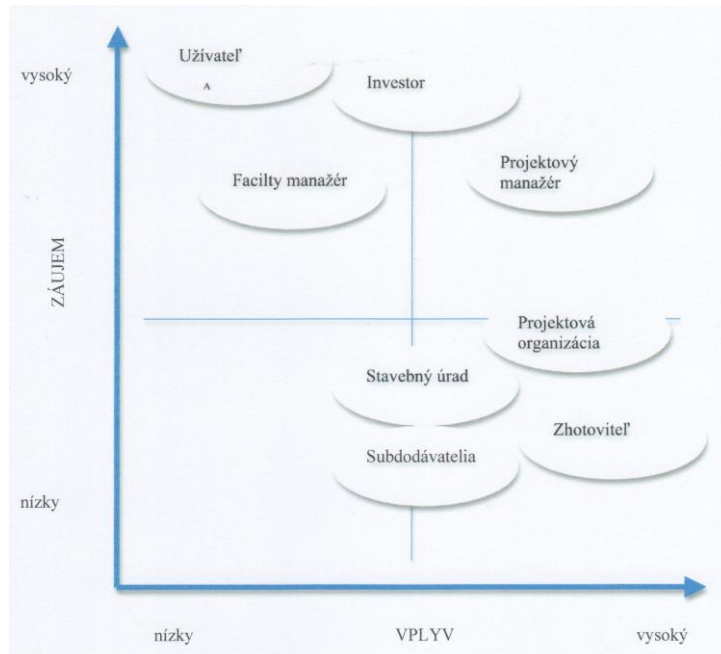
Stavebník je osoba, preukazujúca vlastníctvo k pozemku, má predstavu o potrebe nehnuteľnosti alebo stavebného diela a zabezpečuje finančné prostriedky (pojem stavebník vychádza zo stavebného zákona). V praxi sa častejšie používa pojem investor, ktorý pomocou osloveného odborníka na stavebné projekty osloví projektového manažéra a realizuje jeho potreby. Vo všeobecnosti sa v projektoch ešte používa pojem zadávateľ projektu. Je to osoba, ktorá má myšlienku, víziu a uskutočňuje ju s pomocou projektového manažéra. Vypracovanie projektovej dokumentácie na stavebné konanie je dôležitou rolou pre projektové organizácie (od architekta, projektanta po jednotlivé odborné stavebné profesie). Zabezpečenie uskutočnenia potrieb a očakávaní stavebníka/ investora realizuje zhotoviteľská organizácia spoluprácou s rôznymi subdodávateľmi (obr.č.2). V celom procese môže ísť aj o verejné obstarávanie, pokiaľ ide o verejné finančné prostriedky.

Podľa Bourne, L. (2011) je dôležitá vizualizácia a mapovanie zúčastnených strán stavebného projektu. Poznáme niekoľko nástrojov ako sú napríklad Pavúkové diagramy (obr.č.3), ktoré poskytujú vizuálnu analýzu inštitucionálnej kapacity projektu. Relevantné informácie sa môžu zhromažďovať pomocou rôznych nástrojov, napr. administratívne záznamy, správy, osobné rozhovory s personálom a klientmi, pozorovanie aktivít priamo na mieste.



Obr.č.3 Pavúkový diagram zúčastnených strán projektu (zjednodušený)

Cieľom analýzy zúčastnených strán prostredníctvom Vennovho diagramu (obr.č.4) je zistiť, kto a ako môže ovplyvniť stavebný projekt a aký je vzťah medzi zúčastnenými stranami počas projektu. Zúčastnenou stranou môže byť osoba, skupina ľudí, organizácie, inštitúcie a firmy, ktoré nejakou formou ovplyvňujú, alebo ktorých nejakou formou ovplyvňuje stavebný projekt.



Obr.č.4 Vennov diagram zúčastnených strán projektu

Každá zúčastnená strana má svoje vlastné ciele, možnosti, vedomosti, kapacity a záujmy, ktoré musíme počas plánovania projektu identifikovať, vymenovať.

Matica zodpovednosti (tab.č.1), zohľadňuje priradenie činností/ úloh jednotlivým zúčastneným stranám spracované na základe definovania jednotlivých činností a pridelením zodpovednej osoby za vykonanie činnosti, za zabezpečenie činnosti, za monitorovanie činnosti, za výslednú kontrolu činnosti. Matica zodpovednosti môže byť doplnená o údaje zodpovednej osoby – kontakt (telefonický, email, adresa firmy), čas, kedy bude vykonaná činnosť a kde bude činnosť realizovaná.

Mapovanie rôznych záujmov zúčastnených strán stavebného projektu vyžaduje:

- zoradiť záujmy jednotlivých zúčastnených strán do kategórií (napr. finančné, environmentálne, sociálne, politické),
- zistiť, ako komunikovať s rôznymi zúčastnenými stranami, aby sa navzájom ovplyvňovali, získanie dôvery (napr. kvalita verzus cena),
- identifikovať pozitívne ale aj negatívne vplyvy jednotlivých zúčastnených strán pre stavebný projekt
- spracovať plán komunikácie, ktorý je súčasťou riadenia komunikácie zúčastnených strán projektu.

## Nehnutel'nosti a Bývanie ISSN

Matica zúčastnených strán je vizuálna reprezentácia osoby alebo organizácie, ktoré môžu mať vplyv na úspech projektu. Matica ukazuje rôzne zúčastnené strany a ukazuje ich úroveň záujmu a vplyvu na projekt. Vytvorenie matice zodpovednosti pre stavebný projekt pomáha pochopiť úlohu a vplyv rôznych zúčastnených strán, takže je možné naplánovať stratégiu pre získavanie podpory najdôležitejších zúčastnených strán. Vývoj matice pozostáva z troch fáz: identifikácia a pochopenie zúčastnených strán; posúdenie ich záujmu a sily/moci, a vykresľovanie vzťahu medzi záujmom a mocou.

Tab.č.1 Matica vplyvu moci a záujmu pre riadenia zúčastnených strán stavebného projektu

Zúčastnené strany	Záujem - vysoký	Záujem - nízky
Moc/sila – vplyv vysoký	Najkritickejšia zúčastnená strana/ skupina - spolupracovať	Užitočné pre rozhodnutia – zmiernenie dopadov
Moc/Sila – vplyv nízky	Dôležitá zúčastnená strana – zapojiť, zabezpečiť záujmy	Najmenej prioritná zúčastnená strana – monitorovať alebo ignorovať

Existujú dva faktory, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri mapovaní vzťahov so zúčastnenými stranami. Jeden faktor spočíva v moci/ sile, definovanej ako schopnosť ovplyvňovať činnosť k požadovaným výsledkom. Druhým faktorom je význam/ naliehavosť zúčastnených strán prepojená s cieľom projektu.

Moment pravdy vytvorený Carlzonom, J. (1989) sa používa na objavovanie potrieb a očakávaní. Používa sa k pochopeniu momentu pravdy, ktorý vytvára nové príležitosti, nové spôsoby riešenia, odhalí dobré aj zlé očakávania, potreby. Prvé dojmy sú často kritické momenty.

Model RACI je jednoduchý nástroj používaný na identifikáciu rolí a zodpovedností v stavebnom projekte počas celého životného cyklu. Skratka RACI znamená:

- **Zodpovedný (Responsible):** osoba, ktorá robí prácu pre dosiahnutie úloh na projekte. Má zodpovednosť za rozhodovanie a za vykonanie práce. Spravidla je to jedna osoba, napr. projektový manažér alebo architekt.
- **Schopný účtovania (Accountable):** osoba, ktorá je zodpovedná za správne a dôkladné splnenie cieľa stavebného projektu. Musí to byť jedna osoba, je to investor/ stavebník projektu. Jeho rola spočíva v naplňovaní predstáv, ako aj v zodpovednosti za finančné plnenie projektu.
- **Konzultovaný: (Consulted):** osoba, ktorá poskytuje informácie o projekte, ide o obojsmernú komunikáciu. Zvyčajne je to niekoľko ľudí, často špecialisti a odborníci na konkrétne činnosti projektu.
- **Informovaný (Informed):** osoby, ktoré sú informované o postupe/ napredovaní projektu. Ide o jednosmernú komunikáciu. Sú to ľudia, ktorí sú ovplyvnení výsledkom činností na projekte, takže potrebujú mať vždy aktuálne informácie (up-to-data).

## Nehnutelnosti a Bývanie ISSN

Model RACI podporuje riadenie zúčastnených strán, pri komunikácii úloh, rozhodovaní, schvaľovaní a pridelení zodpovednosti (tab.č.2).

Tab.č.2 Vzor návrhu modelu RACI pre zúčastnené strany stavebného projektu

P.č.	Definovanie činnosti projektu	Investor	Projektový manažér	Projektant	Zhotoviteľ	Stavebný úrad
1	Úloha 1	A	R			
2	Úloha 2	A/I	R	C		I
3	Úloha 3	I	R	C/I	C	I
4	Úloha č 4	A/I	R		C	I

Bez jasne definovaných úloh a zodpovedností sa stavebné projekty ľahko dostanú do ťažkostí. Keď zúčastnené strany (konkrétne osoby) vedia, čo presne sa od nich očakáva, je to pre nich jednoduchšie dokončiť svoju prácu včas, v rámci rozpočtu a na správnej aktívnej úrovni kvality.

### Hodnotenie údajov pre identifikáciu najkritickejších atribútov

Vplyv zúčastnených strán v stavebných projektoch je intenzívny v mnohých oblastiach korporátneho a verejného života. Na jednom stavebnom diele bolo identifikovaných 45 rôznych subjektov v rámci subdodávok. Tým sa zvyšuje zložitosť riadenia stavebných projektov ako z pohľadu zúčastnených strán, tak aj z pohľadu rizika spojeného s projektom.

Cieľom výskumnej úlohy bolo poznanie a rozšírenie súčasného chápania riadenia zúčastnených strán o metódy a nástroje, ktoré by sa mali uplatňovať v stavebných projektoch. Informácie boli zbierané prostredníctvom osobných rozhovorov (face to face) dvoch skupín zúčastnených strán. Jednu skupinu tvorili zhotovitelia/ dodávatelia stavebného projektu a druhú skupinu tvorili investori resp. projektoví manažéri z pohľadu investora/ developéra.

Pre hodnotenie získaných údajov bol použitý deskriptívny prístup s priamou interpretáciou výsledkov prieskumu - index relatívneho významu (IRV), pričom smerodajné odchýlky nie sú spoľahlivé štatistické údaje pre posúdenie celkového poradia atribútov (Doloi, 2008).

$$IRV = \frac{\sum_1^n w . a}{A . N} \quad (1)$$

Kde:

IRV – index relatívneho významu

A - najvyššia váha/hodnota (t.j. 5),

a - váha pri odpovedi jednotlivca,



## Nehnutel'nosti a Bývanie ISSN

N - celkový počet respondentov prieskumu pre jednotlivé skupiny zúčastnených strán,

w - váha daná každému atribútu v rozmedzí 1 až 5,

pričom: 5- rozhodne áno (rozhodne súhlasím),

4- áno (súhlasím),

3- niekedy (neutrálne),

2- nie (nesúhlasím),

1- rozhodne nie (rozhodne nesúhlasím).

Vzhľadom k stručnosti sú uvedené výsledky IRV v troch tabuľkách, pričom index IRV má rozpätie od 0 do 1,0 (tab.č.3, tab.č.4, tab.č.5).

Prvú skupinu, tvorili zhotovitelia stavebných projektov (tab.č.3).

Tab.č.3 Poradie atribútov podľa IRV pre zhotoviteľov

Atribúty	Frekvencia odpovedí (w) 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Celkom odpovedí (N)	IRV	Poradie
Definovanie potrieb	2 – 5 – 4 – 0 – 0 (a)	11	0,7636	5.
Analýza očakávaní	0 – 6 – 5 – 0 – 0	11	0,7090	6.
Zmluvný vzťah uzatvorený písomnou dohodou	3 – 6 – 2 – 0 – 0	11	0,8181	3.
Spolupráca	6 – 5 – 0 – 0 – 0	11	0,9090	1.
Dôvera	1 – 8 – 2 – 0 – 0	11	0,7818	4.
Ochota k zmene	0 – 4 – 6 – 1 – 0	11	0,6545	
Komunikácia medzi zúčastnenými stranami	5 – 6 – 0 – 0 – 0	11	0,8909	2.
Dohodnutá cena	1 – 3 – 6 – 1 – 0	11	0,6727	7.
Čas, dodržanie termínu	0 – 4 – 5 – 2 – 0	11	0,6363	8.
Kvalita práce	2 – 5 – 4 – 0 – 0	11	0,7636	5.
Použitie nástrojov pre riadenie zúčastnených strán	0 – 0 – 3 – 8 – 0	11	0,4545	9.



## Nehnutel'nosti a Bývanie ISSN

Oslovených bolo 11 zhotoviteľov stavebných projektov, z toho 3 zhotovitelia v pozícii generálneho dodávateľa a 8 zhotovitelia boli špecializovaní na stavebné činnosti (hrubá stavebná výroba, výroba a montáž okien, výroba a montáž oceľových konštrukcií). Táto skupina bola nehomogénna, čo sa odrazilo aj v poradí atribútov.

Počas rozhovorov so zhotoviteľmi bol jednoznačne dávaný dôraz na spoluprácu medzi zúčastnenými, ako pozitívum. Negatívne hodnotíme, že vôbec nevyužívajú nástroje pre riadenie zúčastnených strán. Zarážajúce je aj to, že zhotovitelia nemajú záujem na definovaní potrieb a očakávaní zúčastnených strán. Inými slovami nemajú záujem o čiastkové ciele projektu (cena, čas a kvalita). Z prieskumu vyplýva, že prax (zhotovitelia) je orientovaná iba na príjmy/ tržby a veľmi málo na vzťahy. Je potrebné spoluprácu medzi zúčastnenými stranami viac smerovať na efektívnu/ otvorenú komunikáciu a lepšie budovať vzťahy medzi jednotlivými zúčastnenými stranami.

Druhú skupinu tvorili projektoví manažéri v pozícii investora a investori (tab.č.4).

Tab.č.4 Poradie atribútov podľa IRV pre investorov a projektových manažérov

Atribúty	Frekvencia odpovedí (w) 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Celkom odpovedí (N)	IRV	Poradie
Definovanie potrieb	5 – 2 – 0 – 0 – 0 (a)	7	0,9428	2.
Analýza očakávaní	1 – 2 – 4 – 0 – 0	7	0,7142	6.
Zmluvný vzťah uzatvorený písomnou dohodou	4 – 3 – 0 – 0 – 0	7	0,9142	3.
Spolupráca	6 – 1 – 0 – 0 – 0	7	0,9714	1.
Dôvera	3 – 4 – 0 – 0 – 0	7	0,8857	4.
Ochota k zmene	0 – 2 – 3 – 2 – 0	7	0,6000	7.
Komunikácia medzi zúčastnenými stranami	6 – 1 – 0 – 0 – 0	7	0,9714	1.
Dohodnutá cena	4 – 2 – 1 – 0 – 0	7	0,8857	4.
Čas, dodržanie termínu	3 – 3 – 1 – 0 – 0	7	0,8571	5.
Kvalita práce	5 – 2 – 0 – 0 – 0	7	0,9428	2.
Použitie nástrojov pre riadenie zúčastnených strán	1 – 2 – 4 – 0 – 0	7	0,7142	6.

## Nehnutelnosti a Bývanie ISSN

Pri oslovovaní druhej skupiny zúčastnených strán stavebných projektov sme sa opäť stretli s rôznorodosťou, takmer je nemožné stretnúť sa s developérom. Oslovili sme 5 projektových manažérov v pozícii investora a dvoch investorov. Táto skupina potvrdila, že na prvom mieste je spolupráca a komunikácia medzi zúčastnenými stranami stavebných projektov. Veľmi neradi dávajú súhlas na vykonanie nejakej zmeny v projekte, čo sa odrazilo aj hodnotení.

V prieskumu sme spojili výsledky oboch oslovených skupín stavebných projektov (tab.č.5).

Tab.č.5 Poradie atribútov podľa IRV pre zúčastnené strany stavebných projektov

Atribúty	Frekvencia odpovedí (w) 5 – 4 – 3 – 2 – 1	Celkom odpovedí (N)	IRV	Poradie
Definovanie potrieb	7 – 7 – 4 – 0 – 0 (a)	18	0,8333	4.
Analýza očakávaní	1 – 8 – 4 – 0 – 0	18	0,5444	9.
Zmluvný vzťah uzatvorený písomnou dohodou	7 – 9 – 2 – 0 – 0	18	0,8555	3.
Spolupráca	12 – 6 – 0 – 0 – 0	18	0,9333	1.
Dôvera	4 – 12 – 2 – 0 – 0	18	0,8222	5.
Ochota k zmene	0 – 6 – 9 – 2 – 0	18	0,6111	7.
Komunikácia medzi zúčastnenými stranami	11 – 7 – 0 – 0 – 0	18	0,9222	2.
Dohodnutá cena	5 – 5 – 7 – 1 – 0	18	0,7555	6.
Čas, dodržanie termínu	3 – 7 – 6 – 2 – 0	18	0,7222	
Kvalita práce	7 – 7 – 4 – 0 – 0	18	0,8333	4.
Použitie nástrojov pre riadenie zúčastnených strán	1 – 2 – 7 – 8 – 0	18	0,5555	8.

Potvrdila sa priorita spolupráce a komunikácie medzi zúčastnenými stranami. Naopak sklamaním je konštatovanie, že zúčastnené strany nevenujú veľkú pozornosť pri identifikácii potrieb a očakávaní. A možno aj to je jeden z dôvodov, prečo sa tak často nedodržiava kvalita stavebných prác, navyšuje sa rozpočet a nedodržiavajú sa termíny.

Keďže najsilnejším atribútom je spolupráca zúčastnených strán, porovnajme obsah riadenia zúčastnených strán a obsah spolupráce (tab.č.6).

Tab.č.6 Riadenie verzus spolupráca medzi zúčastnenými stranami projektu

Riadenie zúčastnených strán	Spolupráca zúčastnených strán
Roztrieštenosť	Integrovanosť
Zameranie na riadenie vzťahov	Zameranie na budovanie vzťahov
Dôraz na individuálne výhody	Vytváranie vzájomných výhod
Implementácia závisí od rozdelenia vplyvu a záujmov	Koherentný prístup (riadenie podľa cieľa)

Pre riadenie zúčastnených strán sme si zvolili 11 atribútov, ktoré sme implementovali na základe teoretických východísk riadenia stavebných projektov. Konštatujeme, že stavebné projekty zahŕňajú širokú škálu zúčastnených strán, z ktorých každý prináša veľkú rozmanitosť svojimi prístupmi, záujmami a potencionálnymi možnosťami. V tomto prieskumu sme na základe rozhovorov získali dva druhy informácií. Kvalitatívne údaje, názory a obavy oslovených osôb a kvantitatívne údaje, ich hodnotenie nami navrhovaných atribútov pre zúčastnené strany v stavebnom projekte.

## Záver

Stavebné projekty zahŕňajú širokú škálu zúčastnených strán, z ktorých každá prináša rôzne vplyvy, záujmy, obavy, požiadavky a potenciálne možnosti. Akákoľvek osoba, skupina, či organizácia, ktoré môžu mať záujem na úspechu alebo neúspechu stavebného projektu je zúčastnená strana. Riadenie zúčastnených strán, komunikácia medzi nimi, definovanie potrieb a analýza očakávaní nie sú len teóriou, ale súčasťou každého stavebného projektu. Zistenia ukazujú na odlišnú orientáciu zúčastnených strán (zhotovitelia na tržby, investori na kvalitu), čo by sa malo premietnuť práve definovaní potrieb a očakávaní. Záujmy zúčastnených strán musia ísť spolu v priebehu času. Potrebujeme intenzívnu komunikáciu a dialóg na budovanie vzťahov medzi zúčastnenými stranami stavebných projektov. Budovanie vzťahu je postavené na zdokonaľovaní komunikačných zručností, na dôslednom dodržiavaní dohodnutých riešení, na včasnom informovaní o zmene a na dôvere.

## Použitá literatúra

Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management*. Gower, Har/Ele edition. p. 242. ISBN 978-0566-088-643.

Bourne, L. (2011). *Advising Upwards: A Framework for Understanding and Engaging Senior Management Stakeholders*. Gower Publishing.

Carlzon, J. (1989). *Moments of truth*. Haper Business. p. 160. ISBN 978-006-0915-803.

Cleland, D.; Ireland, L. (2006). *Project management: strategic design and implementation*. McGraw-Hill Professional. p. 234. ISBN 0-07-147160-X.

Doloi, H. (2008). *Analysing the novated design and construct contract from the client's, design team's and contractor's perspectives*. In: *Construction Management and Economics*, 26, November, 1181-1196.

Jacka, M.; Keller, P. (2009). *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*. John Wiley and Sons. p. 257. ISBN 0-470-44458-4.

Olander, S., (2006) *External Stakeholder Analysis in Construction Project Management*. Construction Management Lund University, Sweden. p.69. ISBN 91-85257-95-8.

PMBOK® Guide, (2010). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI Standards Committee, Project Management Institute. 2010. ISBN 1-933890-66-5.