

## Pregled i analiza područja upravljanja interesnim sudionicima u velikim građevinskim projektima

**Kristijan Robert Prebanić<sup>1</sup>**, doc.dr.sc. **Ivana Burcar Dunović<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zavod za organizaciju građenja, [kprebanic@grad.hr](mailto:kprebanic@grad.hr)

<sup>2</sup> Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zavod za organizaciju građenja, [iburcar@grad.hr](mailto:iburcar@grad.hr)

### Sažetak

Veliki građevinski projekti utječu na velik broj interesnih sudionika koji mogu imati različite interese, potrebe i zahtjeve, te postoji realna opasnost od stvaranja opozicije i ugrožavanja izvršenja projekta. Razvijeni su razni alati i metode za analizu, identifikaciju i uključivanje interesnih sudionika, no voditelji građevinskih projekata još uvijek imaju problema i ne uspijevaju zadovoljiti brojne projektne interesne sudionike. Stoga se u velikim građevinskim projektima javlja potreba za sveobuhvatnim smjernicama koje bi voditeljima projekata omogućile sustavnu analizu (interesa, potreba, stavova...) interesnih sudionika na temelju koje bi se formirala ispravna strategija uključivanja interesnih sudionika u projekt.

*Ključne riječi: analiza interesnih sudionika, uključivanje interesnih sudionika, veliki građevinski projekti*

## Overview and analysis of stakeholder management topic on major construction projects

### Abstract

Large construction projects affect a considerable number of stakeholders who may have differing interests, needs and requirements, and there is a real danger of creating opposition and endangering project execution. Various tools and methods have been developed for the analysis, identification and engagement of stakeholders. However, construction project managers still have the problem of meeting demands of numerous stakeholders. Therefore, on major construction projects, there is a need for elaboration of comprehensive guidelines that would enable project managers to systematically analyze relevant features of stakeholders (their interests, needs, attitudes, etc.), on which basis a proper strategy for stakeholder engagement on the project would be formed.

*Key words: stakeholder analysis, stakeholder engagement, large construction projects*

## 1 Uvod

Upravljanje projektima (UP) možemo definirati kao: "... *planiranje, organizaciju, monitoring i kontrolu svih aspekata projekta ... unutar dogovorenog vremena, troškova i kriterija izvršenja*" [1]. Glavna su pretpostavka te djelatnosti projekti čije su glavne odrednice privremenost, jednokratnost, ograničenost vremena i resursa i timski rad [1]. Pod projektima se u području upravljanja građevinskim projektima podrazumijeva razdoblje od pojave ideje o gradnji do početka uporabe građevine, a u nekim slučajevima čak i do njezina rušenja. Mnoga istraživanja pokazala su da postoje veliki problemi u učinkovitosti UP: "*Istraživanje Svjetske banke provedeno na oko 1,600 projekata ukazuje na 70 %-tno prosječno prekoračenje početno planiranog roka kod čak 88 % projekata. Istraživanje provedeno u Hrvatskoj u razdoblju od 1996.-1998. ukazuje na 60 %-tno prekoračenje vremena u fazi građenja kod 78 % od ukupno 333 razmatrana projekta*" [2, 3]. Upravljanje građevinskim projektima u brojnim slučajevima nije dovoljno učinkovito, te je time otvoren prostor za daljnja istraživanja u cilju razvoja učinkovitosti upravljanja. Učinkovitost upravljanja projektima donedavno se razmatrala isključivo putem "hard" kriterija uspjeha projekta poput vremena, troškova i kvalitete, dok u posljednjih dvadesetak godina u žarište dolaze i "soft" dimenzije uspjeha projekta [4]. Takozvani "soft" kriteriji uspjeha projekta očituju se kroz percepciju zadovoljstva interesnih sudionika uključenih u projekt [4]. Interesni sudionici mogu se definirati kao "... *pojedinci ili grupe koje utječu na projekt ili projekt utječe na njih*" [5], pri čemu je jasno da osim projektnih sudionika koji su vezani ugovorom i imaju jasnu ulogu u projektu postoje i drugi pojedinci ili grupe koji su na neki način povezani s projektom i utječu na njega. Nedostatak volje interesnih sudionika da kontinuirano tijekom izvršenja podupiru viziju projekta i projektne aktivnosti može dovesti do neuspjeha [6], što dovodi do toga da organizacije koje aktivno uključuju interesne sudionike u projekte imaju veći izgled za uspjeh [7] i postizanje određenih dobrobiti poput unaprjeđenja učinkovitosti organizacije te smanjenja gubitaka vremena, novaca i materijala [8]. Za specifično područje upravljanja interesnim sudionicima (dalje u tekstu UIS) u građevinarstvu postoji velik interes istraživača što dokazuje velik broj radova iz tog područja, koji je rezultirao izradom nekoliko preglednih radova [9-11] u zadnjih desetak godina, koji daju sintezu svih postojećih istraživanja i prezentiraju njihov doseg. U navedenim preglednim člancima detektirani su razni smjerovi istraživanja koji su razvrstani u nekoliko kategorija: *analiza interesnih sudionika, procesi upravljanja interesnim sudionicima, strategije uključivanja interesnih sudionika, upravljanje vezama između interesnih sudionika, interesi i utjecaj interesnih sudionika*. Iako je iz navedenoga jasno da postoji velik interes i nemali broj istraživanja, UIS u građevinarstvu ima velike nedostatke i za ovo područje ne postoji vodeći model, alat ili metodologija. Neki autori tvrde da je ovo područje još uvijek u začetku [12], odnosno konstatiraju da je nedovoljno istraženo i da ima veliki istraživački potencijal [13].

U slučaju velikih građevinskih projekata svi navedeni problemi još su kompleksniji zbog vrlo velikoga broja interesnih sudionika i velikog spektra njihovih želja, potreba i interesa, pa je stoga u takvim građevinskim projektima i UIS vrlo kompleksno [10], te postoji velika vjerojatnost da će interesi određenih interesnih sudionika biti suprotstavljeni [14]. Neke od karakteristika velikih građevinskih projekata su: ukupna cijena veća od 100 mil. američkih dolara (razlike u visini iznosa postoje od zemlje do zemlje, autor je izrazio prosjek); donošenje odluka, planiranje i upravljanje u ingerenciji je više aktera; opseg projekta mijenja se tijekom vremena; tehnologija i projektno tehnička dokumentacija u većini slučajeva nisu standardni [15]. Postoje mnogi problemi i nedostaci u ovom području na što upućuju navedeni problemi neučinkovitosti upravljanja projektima kao i problemi čestoga nezadovoljstva šire zajednice (interesnih sudionika) na koju projekt utječe.

Cilj je ovoga rada prikazati aktualna istraživanja i trenutačno stanje u području UIS u velikim građevinskim projektima pregledom literature i diskusijom, odnosno analizirati navedeno područje kojim se bavi buduća doktorska disertacija. Prva dva poglavlja ovoga rada odnose se na pregled literature koji je razdvojen na dva poglavlja, jer se sama tematika upravljanja interesnim sudionicima u velikim građevinskim projektima u nekim segmentima razlikuje od uobičajenih radova u ovom području koji nisu usmjereni na velike projekte. U prvom poglavlju opisuju se specifičnosti UIS velikih građevinskih projekata, te potom slijedi poglavlje koje pruža analizu radova i trenutačno stanje područja UIS u građevinarstvu kroz specifične teme analize i uključivanja interesnih sudionika. Nakon toga slijedi diskusija u kojoj su istaknuti nedostaci dosadašnjih istraživanja, a članak završava zaključkom u kojem su prezentirani cijevi budućih istraživanja i planirani znanstveni doprinos.

## **2 Specifičnosti velikih građevinskih projekata koji utječu na upravljanje interesnim sudionicima**

Veliki građevinski projekti nisu samo uvećana verzija manjih projekata nego potpuno različita vrsta projekata u terminima razine očekivanja, duljine od ideje do gotovoga projekta, kompleksnosti i uključivanja interesnih sudionika [16]. Također, karakterizira ih velika razina nesigurnosti zbog isprepletenosti konzorcija (ili "joint venture") i velikoga broja podizvođača koji dodatno povećavaju njihovu kompleksnost, ali i ukupni broj interesnih sudionika na projektu. Upravljanje interesnim sudionicima velikih građevinskih projekata često spada pod javnu ili korporativnu "governance" (upravljačku) strukturu, jer takve projekte najčešće iniciraju ili velika privatna poduzeća (korporacije) ili država, odnosno velika javna poduzeća. Termin "governance" često u radovima ostaje nepreveden, jer je najprikladniji prijevod upravljanje, a njime se prijevodi riječ "management", pa ga autori stoga ostavljaju izvornom obliku. "Governance" dolazi od riječi "government" (vlada), a Muller [17]

ga opisuje kao okvir za etičko donošenje odluka i menadžerske aktivnosti unutar organizacije koji je baziran na transparentnosti, odgovornosti i definiranim ulogama, te navodi postojanje većega broja definicija ovog pojma. Najčešće se veže uz pojam korporativnoga "governancea", koji OECD [18] definira kao skup uzajamnih veza između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih sudionika, a upravni odbor zadužen je da uspostavi "governance" strukturu projekata i upravljanja projektima. Spomenuta "governance" struktura predstavlja makroanalitički aspekt upravljanja, dok se s mikroanalitičkog aspekta "governance" projekata između ostalog odnosi na upravljanje odnosima među raznim interesnim sudionicima angažiranim u privremenoj multiorganizaciji, odnosno u projektu [19].

Neke države u sklopu javnih "governance" smjernica za upravljanje propisuju razine uključivanja interesnih sudionika, pa tako Australija [20] propisuje 5 razina: "*informiraj, konzultiraj, uključi, surađuj, osnaži*", i time postavljaju okvir za postizanje održivoga razvoja ("sustainability"). Tema održivosti u građevinarstvu u posljednjih desetak godina sve je više prisutna, a često je vezana uz upravljanje interesnim sudionicima u velikim infrastrukturnim projektima koji utječu na širu zajednicu. Teorija o interesnim sudionicima ("stakeholder theory") u svojoj je srži komplementarna teoriji održivosti, što je vidljivo kada promatramo njezin nastanak. Tijekom povijesti, područje i djelatnost ekonomije i strateškoga menadžmenta (u SAD-u i Europi) prihvaćalo je vlasnike dionica kao one koji imaju najveća prava pri kreiranju ciljeva i donošenju odluka u projektima ("shareholder theory"), da bi se na Sveučilištu Stanford razvila prva definicija interesnih sudionika ("stakeholders") koji su definirani kao sudionici bez kojih korporacije ne bi preživjele [21]. Time se žarište polako premješta s održivosti profita vlasnika na održivost cijele zajednice. Mnogi istraživači istražuju kako interesni sudionici utječu na projekt, dok se nedovoljno bave razlozima zašto oni djeluju na određeni način, iako se analiza interesnih sudionika kao područje istraživanja bavi tim pitanjima, ona nisu dovoljno sustavno istraжена. Radovi koji se bave temom održivosti u građevinarstvu napominju da bi tu analizu trebalo promatrati kroz aspekte održivosti profita, planeta i socijalne (ljudske) zajednice (takozvani koncept 3P, "people", "planet", "profit") [22]. Bal i ostali [6] u svom radu predstavljaju koncepciju održivosti u građevinarstvu: "*Fundamentalni koncept održivosti u građevinarstvu je donijeti dugoročnu isplativost, kvalitetu i efikasnost, vrijednost klijentima i korisnicima, istovremeno smanjujući negativne utjecaje na okoliš, i povećavajući ekonomsku održivost*" [7], a njihov rad rezultira definiranjem 6 procesa uključivanja interesnih sudionika koji se temelje na toj koncepciji.

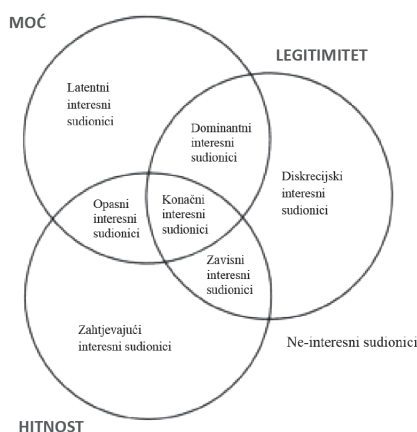
Iako su ove dvije teme vrlo važne za UIS u velikim građevinskim projektima, ipak većina radova iz područja UIS u građevinarstvu razmatra operativno UIS, a ti radovi nisu nužno usmjereni na velike građevinske projekte. Stoga treba pružiti cjelokupan uvid u područje upravljanja interesnim sudionicima prikazujući glavninu istraživanja u ovom području.

### 3 Analiza područja upravljanja interesnim sudionicima u građevinarstvu

U građevinarstvu se interesni sudionici razmatraju kroz građevinske poslovne sustave, pri čemu se u žarište razmatranja interesnih sudionika stavlja građevinsko poduzeće, ali i kroz upravljanje građevinskim projektima, gdje se interesni sudionici promatraju u odnosu na projekt kao organizacijsku jedinicu. Karlsonov model [23] propisuje sedam procesa upravljanja interesnim sudionicima, gdje je prvi proces identifikacija interesnih sudionika, a zadnja dva su razvoj strategije uključivanja sudionika, te praćenje i kontrola. Bourne i Walker [24] upravljanje interesnim sudionicima razvijaju kroz pet koraka (korak u ovom radu ima vrlo sličnu funkciju kao proces): identifikacija, procjenjivanje, vizualizacija, uključivanje, praćenje i kontrola, a Yang i drugi [25] konstatiraju da su dva najvažnija procesa analiza i uključivanje interesnih sudionika. Neki autori iskazuju sve procese u istoj razini važnosti, a drugi ih razdjeljuju na glavne procese i podprocese. U ovom će se radu preuzeti kao polazna točka navedena dva glavna procesa, a to su analiza interesnih sudionika i uključivanje tih sudionika u projekt (ovo su ujedno i važne specifične teme unutar područja UIS), te će se na temelju tih procesa prikazati dosadašnji doseg istraživanja.

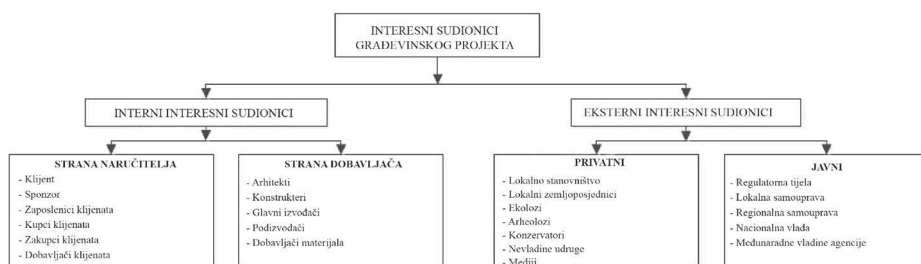
#### 3.1 Analiza interesnih sudionika

Analiza interesnih sudionika, kao što je ranije navedeno, nema univerzalno prihvaćenu definiciju, no dobro objašnjenje dano je u [10]: *"tradicionalna metoda analize interesnih sudionika podrazumijeva kategorizaciju interesnih sudionika i analizu njihovog utjecaja koja se bazira na njihovim individualnim atributima, stavovima, ulogama i predvidljivosti"*. Jedna od prvih klasifikacija i na temelju nje razvijena identifikacija interesnih sudionika bila je Mitchelov model [21] prikazan na slici 1.



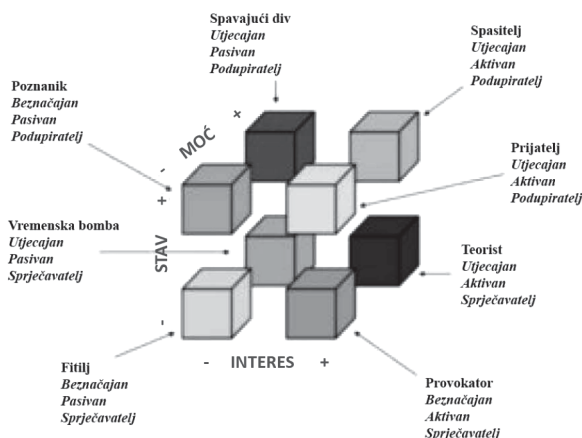
Slika 1. Tipologija interesnih sudionika prema posjedovanju jednoga, dva ili tri atributa, prilagođeno prema [21]

On prikazuje tri atributa interesnih sudionika: snagu, legitimitet i hitnost (reakcije na zahtjev sudionika), te se interesni sudionici klasificiraju na temelju posjedovanja jednoga, dva ili tri atributa. Oni koji posjeduju sva tri atributa nazivaju se konačnim interesnim sudionicima i oni su najkritičniji za projekt. Iako je ova tipologija zamišljena kao model klasifikacije i identifikacije dionika, ovi su atributi upotrijebljeni u mnogim radovima kao varijable koje najčešće poprimaju vrijednosti od jedan do pet, a služe za karakterizaciju interesnih sudionika [26, 27] koji su već identificirani putem nekog drugog modela identifikacije. Olander [26] u svom modelu neposrednoga utjecaja ("impact") interesnog sudionika na projekt na temelju navedenih atributa razvija formulu izračuna utjecaja, gdje osim atributa u formulu dodaje interes i stav interesnih sudionika. Nguyen [27] kritizira i "popravlja" navedeni model, te formira formulu za izračun sveukupnog utjecaja ("influence"). Bourne [23] razvija alat "stakeholder circle" prema kojemu je razvijen i istoimeni računalni program. U tom alatu atribut legitimitet (iz spomenutoga Mitchellovog modela) mijenja se s atributom koji zove blizina ("proximity"), a na temelju tih atributa (ocjene od 1 do 5) formira se krug interesnih sudionika (15 najvažnijih). Površina kruga izražava ukupan utjecaj interesnoga sudionika na projekt. Danas se u građevinarstvu za identifikaciju najčešće primjenjuje neka izvedenica Winchovoga modela [28] koja interesne sudionike dijeli kroz dva nivoa, u prvom na interne i eksterne sudionike projekta, a u drugom nivou podjele interni se dalje dijele na naručitelje i dobavljače, a eksterni na javne i privatne. Neki su od navedenih interesnih sudionika: interni interesni sudionici: klijenti, sponzori, arhitekti, konstruktori, izvođači; eksterni interesni sudionici: lokalno stanovništvo, konzervatori, jedinica lokalne samouprave, regulatorna tijela.



Slika 2. Winchova klasifikacija interesnih sudionika [28]

Osim navedenih modela za analizu interesnih sudionika, matrice su također vrlo raširene kao metode analize. Nastavljajući se na učestale razne oblike dvodimenzionalnih matrice (npr. interes-snaga ili interes-stav), u zadnje se vrijeme razvila i trodimenzionalna matrica snaga-interes-stav (slika 3.) [29]. Ta matrica ima 8 kvadranta, koji predstavljaju 8 kategorija interesnih sudionika. Prema snazi sudionik je **utjecajan ili beznačajan**, prema interesu je **aktivan ili pasivan**, a prema stavu, **podupiratelj ili sprječavatelj**.



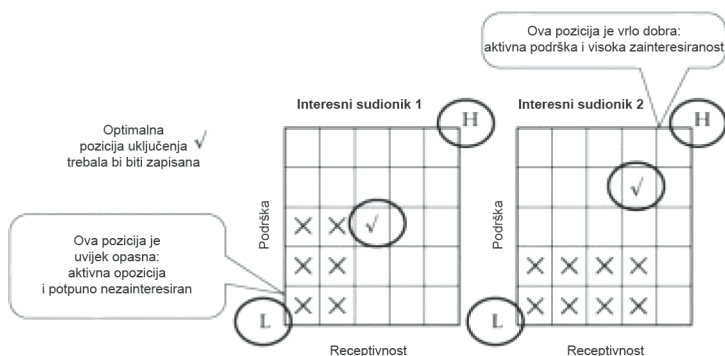
Slika 3. Matrica snaga-interes-stav, prilagođeno prema [29]

Ovdje su navedeni najpoznatiji modeli analize, te u ovom radu nije potrebno detaljnije razmatranje. Analize imaju funkciju pružiti informacije voditelju projekta o interesnim sudionicima, te se na temelju takvih analiza ide dalje u aktivnosti UIS.

### 3.2 Uključivanje interesnih sudionika i načina postupanja prema interesnim sudionicima

Nakon što je analiza interesnih sudionika napravljena i nakon što su oni razvrstani po kategorijama, dolazi proces uključivanja interesnih sudionika u projekt. Uključivanje interesnih sudionika razvija se kao tema većinski zbog eksternih interesnih sudionika koji nisu ugovorno vezani i izvorno često nemaju (prepoznatljivi) legitimitet, već o voditelju projekta ovisi koliko će ih uključiti u projekt. Samo uključivanje interesnih sudionika ("stakeholder engagement") možemo definirati kao: "*komuniciranje, uključivanje i razvijanje veza s interesnim sudionicima*" [24]. U radu [30] intervjuirani voditelji projekta detektirali su četiri strategije postupanja prema interesnim sudionicima: *zadržavanje, obrana, kompromis i pristanak*, što prikazuje raspon od potpunoga zanemarivanja do bespogovornog ispunjavanja zahtjeva interesnih sudionika. Isti autori u dva rada [24, 30] svoje strategije pristupa interesnim sudionicima sagledavaju kroz stupnjeve uključivanja interesnih sudionika: *informiraj, konzultiraj, uključi, surađuj, osposobi (opunomoći)*, koje propisuje australska vlada (prvi autor članaka dolazi iz te zemlje) [20], odnosno njezin odjel za održivi razvoj i okoliš. Rad koji se bavi operativnim pristupima uključivanja interesnih sudionika u Ujedinjenom Kraljevstvu [8] prezentira *temeljne pristupe (sistematični pristup, podrška "top" menadžmenta, pro aktivnost...)* i *operativne pristupe (efektivna komunikacija, ustupci, pregovaranja...)*, a zaključuje se da je potrebno razviti sustavan okvir postupanja i da se ovi navedeni pristupi nadopunjuju i isprepliću u praksi.

Na temelju alata za analizu interesnih sudionika "stakeholder cicle" [23], spomenu-toga u prethodnomu paragrafu, autori su dalje razvili matricu podrška-receptivnost, gdje se svakom interesnom sudioniku oblikuje profil uključenja u projekt kroz dva koraka. Prvi korak je definiranje trenutne pozicije stupnja uključenja, a drugi željene (optimalne) pozicije stupnja uključenja (slika 4.) koje zajedno tvore profil uključenja interesnoga sudionika. Na temelju prvoga koraka formiraju se komunikacijske strag-tegije i prati se njihovo izvršenje.



Slika 4. Profili uključenja sudionika u projekt, prilagođeno prema [23]

Yang i Shen [30] su razvili okvir UIS u građevinskim projektima koji obuhvaća i siste-matizira mnoge različite poglede. Ovaj okvir povezuje analizu interesnih sudionika s njihovim uključivanjem, te praćenjem i kontrolom, uzimajući u obzir kontinuiranu podršku svim procesima upravljanja interesnim sudionicima. Kao što je ranije navedeno, uključivanje interesnih sudionika razrađeno je kroz strategiju pristupa i stupanj uključenja, a nalazi se u procesu donošenja odluka. Taj okvir sastoji se od: **preduvjeta** - upravljanje s obvezom poštivanja ekonomskih, pravnih, okolišnih, etičkih i kulturoloških aspekata, **4 procesa** - identifikacija interesnih sudionika, eva-luacija njihovih karakteristika, donošenje odluka, akcija i kontrola, te **kontinuirane podrške tim procesima**. Svaki od tih procesa sadrži određene aktivnosti i ima defini-rane isporuke u vidu dokumenata i izvještaja što predstavlja veliki napredak u ovom području.

## 4 Diskusija

Pitanje koga treba smatrati interesnim sudionikom, gdje postoje razlike između širokoga shvaćanja [6] (svi koji utječu na projekt i na koje projekt utječe) i uskog [31] (samo oni koji imaju određeni rizik u projektu), već je prvi znak nestandardiziranosti ovog područja, što uzrokuje određene probleme u svim istraživanjima koja pokušavaju razraditi generički model za UIS. Analiza interesnih sudionika kao područje



prilično je istraženo, no veliki je problem u tome što različiti modeli analize detektiraju različite karakteristike interesnih sudionika, neki pripisuju interesnim sudionicima moć, interes i stav [29], a drugi se naslanjaju na Mitchellov model moći, legitimiteta i hitnosti [31]. To predstavlja vrlo veliki problem, jer nepostojanje vodećega modela i nepostojanje usporedbe postojećih modela doprinosi nestandardiziranosti, odnosno pristup ne može biti sustavan, jer se daljnji koraci i procesi razrađuju na temelju pojedinih analiza, te se ne uzimaju sve postojeće karakteristike u obzir. Također, veći naglasak u UIS u velikim projektima treba staviti na uporabu metode SNA ("Social network analysis") [10] koja je vrlo dobar alat za detektiranje i određivanje prirode veza između interesnih sudionika. U području uključivanja interesnih sudionika postoji nekoliko problema koji otežavaju sustavno uključivanje interesnih sudionika u projekt. Jedan je od problema to što postoji razmjerno malo istraživanja koje se bave strategijama uključivanja interesnih sudionika, a u radu [30], koji donosi okvir UIS u građevinarstvu, strategije su detektirane na temelju intervjuiranja određenoga broja voditelja projekata iz dvaju zemalja, što je premali uzorak za zaključivanje. Praktični pristupi uključivanju interesnih sudionika, koji su detektirani u dva navedena rada [9, 30], prikazuju vrlo detaljan pregled temeljnih i operativnih pristupa koji se primjenjuju u teoriji i praksi, no autori zaključuju da treba primijeniti nekoliko pristupa u isto vrijeme, te ne pružaju analizu koje pristupe treba primijeniti zajedno i zašto. Okvir UIS razvijen u radu Yang i Shen [30] pruža kvalitetnu sintezu svih znanja i dosega u ovom području, te strategije i stupnjeve uključivanja interesnih sudionika postavlja nakon analize, ali bez razrade povezanosti između strategije i analize interesnih sudionika, čime je vrlo teško razabrati kojim se strategijama koristiti u pojedinom slučaju.

Vodeće države i međunarodna udruženja [18, 20] razvijaju modele "governance" struktura upravljanja projektima, gdje propisuju uključivanje interesnih sudionika, te postavljanje sustava UIS, ali često su ti modeli prilagođeni za određenu državu ili za određene vrste projekata, pa postoji velika potreba dodatne analize i sinteze tih "governance" struktura i režima. Ovo potvrđuju i mnogi radovi koji govore o potrebnom većem uključenju "top menadžmenta" [30], odnosno većoj uključenosti i pomoći od uprave koja postavlja "governance" strukturu. Kod uspostavljanja ciljeva u velikim građevinskim projektima sve više se pridaje pažnja ostvarenju principa održivosti (planeta, profita i socijalne zajednice, 3P) kao jednog od važnih ciljeva, a ti ciljevi vežu se uz očekivanja interesnih sudionika koji se uključuju u projekt kako bi doprinijeli ostvarenju tih ciljeva. Ovo područje još uvijek je u ranoj fazi istraživanja i problem je u tome što se često i dalje analiza interesnih sudionika najčešće zasniva na procjeni voditelja projekta, odnosno tek se kod uključivanja interesnih sudionika uzimaju u obzir aspekti održivosti (3P).

## 5 Zaključak

U radu je prikazano sadašnje stanje UIS u velikim građevinskim projektima. Napravljen je pregled literature, koji je razrađen kroz dvije važne specifične teme, analiza i uključivanje interesnih sudionika, koje istodobno predstavljaju dva glavna procesa UIS. Analizom područja održivosti u građevinarstvu i "governance" projekata kao specifičnih tema vezanih uz upravljanje velikim građevinskim projektima prikazuju se specifičnosti UIS karakteristične za velike građevinske projekte. Kroz diskusiju navedeni su nedostaci u postojećim modelima u vidu nestandardiziranosti te je detektirana potreba za daljnjim razvojem sveobuhvatnoga sustava za UIS.

Cilj je budućih istraživanja razviti okvir za detektiranje karakteristika interesnih sudionika koji bi sistematizirao sve postojeće (istražene) karakteristike i time doprinio povećanju standardiziranosti ovoga područja. Također, jedan je od ciljeva strategije uključivanja interesnih sudionika (sustavno) povezati s analizom kako bi se omogućio odabir ispravne strategije na temelju objektivnih informacija dobivenih iz analize. Time se želi utjecati na to da se odabir strategije uključivanja interesnih sudionika unaprijedi i više ne provodi na temelju (subjektivne) procjene voditelja projekta. Konačni je cilj budućih istraživanja razraditi sveobuhvatne smjernice za UIS u velikim građevinskim projektima i smjestiti ih u okvir "governance" strukture projekta, uzimajući u obzir aspekte održivosti u građevinarstvu, a ti bi aspekti bili sagledavani u oba glavna (povezana) procesa UIS.

Razvojem ovakvih smjernica napraviti će se korak prema povećanju standardiziranosti područja upravljanja interesnim sudionicima velikih građevinskih projekata. Sagledavajući implikacije na teorijske koncepcije područja doprinijet će se specifičnim temama unutar područja UIS, analizi interesnih sudionika i uključivanju interesnih sudionika, a u praksi će pružiti novi sustavni pristup koji će jasno određivati na razini projekta na koji način pristupiti upravljanju interesnim sudionicima.

## Literatura

- [1] Coesmans, P., Fuster, M., Garde Schreiner, J., Goncalves, M., Huynink, S., Jaques, T., Pugacevskis, V., Sedlmayer, M., Thyssen, D., Tovb, A., Vukomanović, M., Young M.: Individual Competence Baseline for Project Programme and Portfolio Management., 4. izdanje, Van Haren Publishing, 2015.
- [2] Car-Pušić, D., Radujković, M.: Modeli za procjenu održivog vremena građenja, GRAĐEVINAR, 58 (2006) 7, pp. 559-568.,
- [3] Annual Review of Project Performance Results. 1990., World Bank.
- [4] Burcar Dunovic, I., Colombo, R., Mancini, M., Littau, P.: A case study approach to megaproject stakeholder analysis through sustainability issues, in: Proceedings of IRNOP 2015.

- 
- [5] Freeman, R.E.: Strategic management: A stakeholder approach, Pitman publishing, Boston MA, 1984.
  - [6] Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., Ochieng, E.: Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector, *Sustainability*, 6 (2013), pp. 695-710.
  - [7] Smith, J., Love, P.E.D., Wyatt, R.G.: To build or not to build? Assessing the strategic needs of construction industry clients and their stakeholders. *Structural Survey*, 19 (2001) 2, pp. 121-32.
  - [8] Chinyio, E.A., Akintoye, A.: Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK. *Construction Management and Economics*, 26 (2008) 6, pp. 591-9.
  - [9] Yang, J., Shen, G.Q., Ho, M., Drew, D.S., Xue, X.: Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies., *International Journal of Project. Management*, 29 (2011), pp. 900-910.
  - [10] Mok, K.Y., Shen, G.Q., Yang, J.: Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions., *International Journal of Project. Management*, 33 (2015), pp. 446-457.
  - [11] Yang, J., Shen, Q., Ho, M.: An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry. *Journal of Facility. Management*, 7 (2009), pp. 159-175.
  - [12] Rowlinson, S., Koh, T.Y., Tuuli, M.M.: Stakeholder management in the Hong Kong construction industry. *Construction stakeholder management*, E. Chinyio and P. Olomolaiye, eds., Wiley-Blackwell, Oxford, U.K., 2010.
  - [13] Chinyio, E.A., Olomolaiye, P.: *Construction stakeholder management*, Wiley-Blackwell, Oxford, U.K., pp. 377- 380., 2010.
  - [14] Lynch, R.: 2006 Corporate Strategy, 4<sup>th</sup> edn, Pearson Education Limited, Harlow.
  - [15] Flyvbjerg, B.: Over budget, over time, over and over again: managing major projects in Morris, P., Pinto, J. K. and Söderlund, J., eds., Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 321-344., 2011.
  - [16] Travaglini, A., Burcar Dunović, I., Mancini, M.: Megaproject case studies: a stakeholder management perspective, *Proceedings - International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Kuala Lumpur, 2016.
  - [17] Muller, R.: *Project Governance. Fundamentals of Project Management.*, Surrey: Gower Publishing, 2009.
  - [18] OECD, *OECD Principles of Corporate Governance* 2004. 2004. Monks,
  - [19] Winch, G.M.: The Governance of Project Coalitions, *Towards a Research Agenda*, in *Commercial Management of Projects.*, Blackwell Publishing Ltd., pp. 324- 343., 2008

- [20] Victorian Government Department of Sustainability and Environment, *Effective Engagement: Building Relationships with Community and Other Stakeholders*, The Community Engagement Network, Resource and Regional Services Division, Melbourne., 2005
- [21] Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J.: Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Acad. Manag. Rev.*, 22 (1997), pp. 853–886.
- [22] Elkington J.: *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*: New Society Publishers., 1998.
- [23] Karlsen, J.T.: Project stakeholder management, *Engineering Management Journal*, 14 (2002) 4, pp. 19–24.
- [24] Walker, D.H.T., Bourne, L.M., Shelley, A.: Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26 (2007), pp. 645–658.
- [25] Yang, J., Shen, G.Q., Bourne, L., Ho, C.M., Xue, X.: A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management and Economics*, 29 (2011), pp. 145–162.
- [26] Olander, S.: External stakeholder analysis in construction project management, *Construction Management and Economics*, 25 (2006), pp. 277–287.
- [27] Nguyen, N.H., Skitmore, M., Wong, J.K.W.: Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam. *Construction Management Economics*, 27 (2009), pp. 1129–1140.
- [28] Winch, G. M.: *Managing Construction projects: an information processing approach*, 2nd Edition, Wiley-Blackwell, West Sussex, UK., 2010.
- [29] Murray-Webster, R., Simon, P.: Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping, *PM World Today - Connecting the World of Project Management*, 8 (2006) 11.
- [30] Yang, R.J., Shen, G.Q.P.: Framework for Stakeholder Management in Construction Projects., *Journal of Management in Engineering*, 31 (2015), pp. 1–14.
- [31] Clarkson, M.B.E.: A risk based model of stakeholder theory, in: *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory.*, 1994.