



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Inga Jurgelevičiūtė

**ORGANIZACIJOS PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO
STIPRINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. dr. Bronius Neverauskas

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACIJOS PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO
STIPRINIMAS

Projektų vadyba (kodas 621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Inga Jurgelevičiūtė, VMP-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovas

prof. dr. Bronius Neverauskas

2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentas

lekt. dr. I. Stankevičė

2017 m.....d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Inga Jurgelevičiūtė

(Studento vardas, pavardė)

Projektų vadyba, 621N24002

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 11 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Ingos Jurgelevičiūtės**, baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Inga, Jurgelevičiūtė. Organisational Project Management Maturity Reinforcement. Master's Final Thesis in Project Management Program / supervisor Prof. Dr. Bronius Neverauskas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration.

Key words: Project Management, Organisational Project Management Maturity, Project Management Maturity Models, Corporate Social Responsibility.

Kaunas, 2017. 74 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. Nowadays, due to constantly changing competitive conditions, it is difficult for organisations to successfully carry out their activities. Therefore, companies must continuously improve their project management processes and systems, as long as they allow achieving their strategic goals. This way, organisations develop their project management maturity. Scientists have analysed best practices and offer to use the organisational project management (OPM) maturity models that show how companies should achieve a permanent flow of successfully managed projects. However, companies even after achievement of the high level of project management maturity face a problem of unsuccessfully implemented projects. Then, organisations have to look for ways to strengthen their OPM maturity. Scientists and researchers note that project management maturity models are not significantly associated with corporate social responsibility (CSR), which covers the actions of organisations related to the impact on the life quality of future generations, economic growth, social welfare and responsible use of natural resources. In addition, in current Lithuanian organisations, project management maturity is not linked or is only weakly associated with corporate social responsibility. Therefore, there is a lack of research on the use of the CSR for reinforcement of the OPM maturity.

Subject of research – organisational project management maturity.

The aim of the thesis is to formulate organisational project management maturity reinforcement, using the corporate social responsibility elements, model.

Objectives of the research:

1. to perform the analysis and evaluation of theoretical paradigms of modern project management;
2. to perform analysis and evaluation of maturity dimensions of modern project management;
3. to analyse dimensions of corporate social responsibility;
4. to justify and propose of organisational project management maturity reinforcement, using the corporate social responsibility elements, model;

5. to empirically check the use of organisational project management maturity reinforcement, using the corporate social responsibility elements, model.

Main results of the work. The analysis and assessment theoretical paradigms of the modern project management have shown that organisations, even applying the OPM maturity models, face the problem of unsuccessfully implemented projects. There is a lack of research to identify the ways of the movement of current project management maturity models. Some scientists offer to use CSR for the company is performing projects. However, there is no clear relation between the OPM maturity models and the CSR. There is a lack of detailed research on the use of CSR for reinforcement of the OPM maturity. The analysis and assessment of modern project management maturity dimensions has shown that the OPM maturity is associated with the amount of project management processes and systems in pursuit of the real calling project success and the company's strategy. The analysis of indicators defining the levels of OPM maturity models shows the lack of a clear relation between the OPM and the CSR. The analysis of the corporate social responsibility dimension and its expression in the context of project management has shown that CSR is the activity established by law and selected by the organisation which meets the expectations of stakeholders on economic, social and environmental issues. It must be included in the organisation's strategy, goals, projects and processes, and measured by the implemented environmental, economic and social responsibility initiatives. After justifying the theoretical model of organizational project management maturity reinforcement, it was found that it allows to analyse and assess the maturity level of the OPM and to determine which the best to achieve the strategy of the company. Also, the theoretical model shows how to select priority CSR elements for the building of the OPV maturity. The empirical test of the use of the corporate responsibility elements for the reinforcement of the project management maturity shows that the CSR is a powerful tool for strengthening the OPM maturity. The theoretical model was improved by introducing the assessment of indicators determining the OPM levels of maturity and identification which of the OPM maturity indicators and CSR elements are already implemented in the enterprise. Results of the improved model revealed what indicators determining maturity levels and CSR and elements could be used for strengthening the OPM maturity.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. PROJEKTŲ ŠIUOLAIKINIO VALDYMO PROBLEMŲ ANALIZĖ.....	11
1.1. Projektų valdymo brandumo ir organizacijos strategijos sąsajos	11
1.2. Įmonių socialinės atsakomybės dimensijos poreikis projektų valdymui.....	14
2. TEORINIAI PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO STIPRINIMO SPRENDIMAI	17
2.1. Projektų valdymo brandumo paradigma.....	17
2.2. Projektų valdymo brandumo modelių analizė ir vertinimas.....	19
2.3. Projektų valdymo brandumo stiprinimo teorinės išvalgos	25
2.3.1. Įmonės socialinės atsakomybės šiuolaikinės dimensijos	27
2.4. Teorinis organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis.....	32
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	37
3.1. Empirinio tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai ir metodai.....	37
3.2. Tyrimo dalyvių pristatymas	39
4. TEORINIO ORGANIZACIJOS PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO STIPRINIMO MODELIO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	44
4.1. Empirinio tyrimo rezultatai	44
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas.....	57
4.3. Patikslintas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis ..	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAI.....	75

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projektų valdymo brandumo sampratos.....	17
2 pav. Projektų valdymo brandumo tobulinimas	18
3 pav. Organizacinio projektų valdymo brandumo modelio lygiai	22
4 pav. OPV brandumo stiprinimo būdų atranka	26
5 pav. Įmonės socialinės atsakomybės elementų grupių taikymas.....	27
6 pav. Aplinkosauginės atsakomybės elementai	28
7 pav. ĮSA nauda organizacijai	31
8 pav. Teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis.....	33
9 pav. Organizacijų projektų valdymo patirtis.....	40
10 pav. Ekspertų darbo patirtis su projektais, programomis, portfeliu ar jų valdymu.....	41
11 pav. Ekspertų užimamos pareigos organizacijoje.....	41
12 pav. Ekspertų įgytas išsilavinimas	42
13 pav. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio vertinimas	44
14 pav. Įmonių konsultavimu ir mokymais užsiimančios organizacijos OPV brandumo lygio vertinimas	46
15 pav. Metalų konstrukcijų, laivų statyba ir remontu užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio vertinimas.....	48
16 pav. Aukštojo mokslo studijomis ir mokslo taikomąja veikla užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo vertinimas	50
17 pav. Švietimu grožio srityje užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio nustatymas.....	52
18 pav. Apibendrintas didžiausią poveikį OPV brandumui darančių ĮSA elementų vertinimas..	58
19 pav. Patikslintas teorinis organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis.....	60
20 pav. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos ĮSA elementų, taikytinų OPV brandumo stiprinimui, prioritetai	62

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Gebėjimų brandos modelio lygiai	20
2 lentelė. Projektų valdymo brandumo modelio lygiai.....	21
3 lentelė. Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelio dalys	23
4 lentelė. Siūlomas projektų valdymo brandumo raiškos modelis	24
5 lentelė. Socialinės atsakomybės elementai	29
6 lentelė. Ekonominės atsakomybės elementai.....	30
7 lentelė. ĮSA elementų grupės R_i poveikio OPV brandumo stiprinimui nustatymas.....	34
8 lentelė. ĮSA elementų poveikio OPV brandumo lygiui nustatymas	34
9 lentelė. Atrinktųjų ĮSA elementų E poveikio svartinis reikšmingumo / prioriteto, SvRij nustatymas.....	36
10 lentelė. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui svartinio reikšmingumo nustatymas	45
11 lentelė. Įmonių konsultavimu ir mokymais užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui svartinio reikšmingumo nustatymas	47
12 lentelė. Metalo konstrukcijų, laivų statyba ir remontu užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui reikšmingumo nustatymas.....	49
13 lentelė. Aukštojo mokslo studijomis ir mokslo taikomąja veikla užsiimančios organizacijos atrintųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui reikšmingumo nustatymas	51
14 lentelė. Švietimu grožio srityje užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui reikšmingumo nustatymas	53
15 lentelė. Teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio tobulinimo kryptys.....	56
16 lentelė. Pramonės energetikos projektais užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio atitikimo strategijai ir stiprinimo poreikio vertinimas	61
17 lentelė. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos ĮSA elementų grupės poveikio OPV brandumo lygiui nustatymas	62

IVADAS

Aktualumas. Šiomis dienomis, dėl nuolat besikeičiančių konkurencinių sąlygų, organizacijoms sudėtinga sėkmingai vykdyti savo veiklą. Todėl vis daugiau įmonių pasitelkia projektų valdymą, siekdamos savo strateginių tikslų ir konkurencinio pranašumo. Susidomėjimą projektų valdymu rodo mokslinių publikacijų skaičiaus augimas, specializuotų studijų programų atsiradimas ir mokymų šia tema gausėjimas. Tačiau organizacijoms neužtenka savo veiklą suskirstyti į projektus, tam kad būtų pasiekti strateginiai tikslai. Įmonės turi gerinti savo žinias ir gebėjimus projektų valdymo srityje. Todėl organizacijos tobulina savo projektų valdymo procesus ir sistemas, tol, kol jie leidžia pasiekti savo strateginius tikslus. Taip organizacijos kuria savo projektų valdymo brandumą. Brandaus projektų valdymo siekimas yra nuolatinis procesas. Mokslininkai ir tyrėjai išanalizavę geriausias praktikas siūlo naudotis projektų valdymo brandumo modeliais, kurie parodo, kaip įmonėms pakelti organizacijos projektų valdymo (OPV) brandumą į aukštesnį lygį ir pasiekti nuolatinę sėkmingai valdomų projektų srovę.

Problematika. Analizuojant mokslinę literatūrą OPV brandumo klausimais pastebėta, kad net ir aukštą projektų valdymo brandumo lygį pasiekusios organizacijos susiduria su nesėkmingai įgyvendintų projektų problema. Tuomet organizacijos turi ieškoti būdu, kaip sustiprinti OPV brandumą. Mokslininkai ir tyrėjai atkreipia dėmesį į tai, kad projektų valdymo brandumo modeliai nėra reikšmingai susieti su įmonių socialine atsakomybe (ISA), kuri apima organizacijų veiksmus, susijusius su daromu poveikiu ateities kartų gyvenimo kokybei, ekonomikos augimui, socialinei gerovei ir atsakingam gamtinių išteklių naudojimui. Be to, šiuo metu Lietuvos organizacijose projektų valdymo brandumas nesiejamas arba silpnai siejamas su socialine atsakomybe. Todėl pasigendama tyrimų ISA panaudojimo OPV brandumo stiprinimui tema.

Problema suformuota klausimu – kaip stiprinti organizacijos projektų valdymo brandumą, panaudojant įmonių socialinę atsakomybę.

Pagrindinės sąvokos ir terminai: organizacijos projektų valdymas, projektų valdymo brandumas, projektų valdymo brandumo modeliai, įmonių socialinė atsakomybė.

Tyrimo objektas – organizacijos projektų valdymo brandumas.

Tyrimo tikslas – suformuoti organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant įmonės socialinės atsakomybės elementus, modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikti šiuolaikinių projektų valdymo paradigms analizę ir vertinimą;
2. atlikti šiuolaikinių projektų valdymo brandumo dimensijų analizę ir vertinimą;
3. išanalizuoti socialinės atsakomybės dimensijas;

4. pagrįsti ir pasiūlyti teorinį organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant įmonės socialinės atsakomybės elementus, modelį;
5. empiriškai patikrinti teorinį organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant įmonės socialinės atsakomybės elementus, modelį.

Tyrimo metodai:

- specialiosios literatūros analizė ir kritinis vertinimas, gautų rezultatų apibendrinimas;
- pasirinktų organizacijų veiklos duomenų analizė ir vertinimas;
- anketinis tyrimas, pusiau struktūrizuotas interviu;
- tyrimo rezultatų vertinimas ir apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų rengimas.

1. PROJEKTŲ ŠIUOLAIKINIO VALDYMO PROBLEMŲ ANALIZĖ

Siekiant išanalizuoti projektų šiuolaikinio valdymo problemas, šioje dalyje pateikiamos ir apibendrinamos projektų valdymo brandumo ir organizacijos strategijos sąsajos. Aptariami OPV brandumo modeliai ir jų ryšys su įmonės strategija, projektų valdymo sėkme ir konkurencinio pranašumo kūrimu. Taip pat atskleidžiamas įmonės socialinės atsakomybės dimensijos poreikis projektų valdymui.

1.1. Projektų valdymo brandumo ir organizacijos strategijos sąsajos

Šiuolaikinis projektų valdymas formavosi 21 amžiaus pradžioje, globalios finansų krizės metu (Li, He ir Wang, 2016). Jis remiasi nuolat augančia projektų valdymo branda (Neverauskas ir Railaitė, 2013).

Mir ir Pinnington (2014) teigia, kad nepaisant pažangių projektų valdymo procesų, priemonių ir sistemų, organizacijos vis dar susiduria su nesėkmingai įgyvendintų projektų problema. Todėl būtina vertinti ir vystyti projektų valdymo procesus taip, kad būtų siekiama organizacijos strategijos ir suinteresuotų šalių patenkinimo. Organizacijos strategija užtikrina, kad visi darbuotojai siekia tikslų, prisideda prie projektų ir organizacijos sėkmės. Autoriai nustatė, kad organizacijos, siekdamos ilgalaikės sėkmės, turi investuoti į procesų ir sistemų tobulinimą.

Patanakul ir Shenhar (2012) teigia, kad organizacijos, valdydamos projektus ar jų portfelius, turi atsižvelgti ne tik į projekto sėkmės kriterijus, tačiau ir į jų poveikį organizacijos strategijai. Tie projektai, kuriuos organizacija nusprendžia vykdyti, privalo vienaip ar kitaip koreliuoti su organizacijos strategija, nes projektai, kurie nėra susiję su ja, švaisto įmonės išteklius (La Brosse, 2010).

Strateginiu projektų valdymu siekiama, kad komandos mokėtų, kaip suderinti organizacijos tikslus su projektų siekiniais, ir tokiu būdu prisidėtų prie organizacijos strategijos įgyvendinimo, o ne tik susikoncentruotų ties tradicinėmis projektų valdymo dimensijomis: laiku, biudžetu ir kokybe (Patakul ir Shenhar, 2012). Be to strateginis projektų valdymas didina organizacijos konkurencingumą (Ren, Bei ir Guo, 2010). Patanakul ir Shenhar (2012) apibrėžė projekto strategiją, kaip dabartinę projekto padėtį ir jo perspektyvą, kuri parodo, ką daryti ir kaip, siekiant geriausio projekto rezultato ir konkurencinio pranašumo. Kaip projekto rezultatai paveiks organizacijos konkurencingumą ir verslo aplinką, nurodo strategijos perspektyva.

Kad projektai būtų sėkmingi ir prisidėtų prie organizacijos strategijos, jie turi būti kruopščiai tikrinami, o projektų valdymo metodai nuolat tobulinami (Brookes, Butler, Dey ir Clark, 2014). Projektų valdymas savaime negarantuoja projektų sėkmės, todėl būtinas projektų valdymo brandumo tobulinimas organizacijose (Yen, Peng ir Gee, 2016). Sėkmingai užbaigti projektai kuria organizacijos konkurencinius pranašumus. Todėl organizacijos standartizuoja projektų valdymo procesus ir stiprina

projektų valdymo brandumą (Farrokh ir Azhar, 2013). Viana ir Mota (2016) pritaria teigdami, kad projektų valdymo metodologija ir praktika kuria instrumentus, kaip pasiekti organizacijos tikslus. Tuo tarpu projektų valdymo brandumas leidžia plėtoti organizacines galimybes. Projektų valdymo brandumo tobulinimas yra būtinas netik siekiant projektų sėkmės, bet organizacijos konkurencingumo ir rinkos poreikių patenkinimo (Yen ir kt., 2016). Tam naudojami projektų valdymo brandumo modeliai (Brookes ir kt., 2014).

Viana ir Mota (2016) nuomone, projektų valdymo brandumo modeliai nurodo, kaip organizacijos turėtų investuoti į projektų valdymo teorinius ir praktinius mokymus, kaip reikėtų panaudoti laiką ir išteklius. Jie leidžia nustatyti tobulintinas projektų valdymo sritis organizacijoje. Projektų valdymo brandumo modeliai apibūdinami kaip strateginiai įrankiai, kurie leidžia plėtoti sisteminių požiūrį į sėkmingus ilgalaikius pokyčius (Kwak, Sadatsafavi, Walewski ir Williams, 2015). Brandos modeliai strategiškai susieja nuolatinį tobulinimą, išsamų supratimą apie organizacijos dabartinę padėtį ir kur ji siekia būti ateityje (Brookes ir Clark, 2009). Taip pat jie leidžia nustatyti tobulintinas projektų valdymo sritis organizacijoje (Viana ir Mota, 2016). Brandumo modeliai atspindi galimybes bei apibrėžia brandumo lygio rodiklius, kurie nurodo, kaip gali būti gerinamas projektų valdymo brandumas (Backlund, Chroner ir Sundqvist, 2015). Be to projektų valdymo brandumo modeliai nurodo, kaip organizacijos turėtų investuoti į projektų valdymo teorinius ir praktinius mokymus, kaip reikėtų panaudoti laiką ir išteklius (Viana ir Mota, 2016).

Iš vienos pusės projektų valdymo brandumo modelių taikymas turi pagerinti projektų ir programų sėkmę, iš kitos pusės nurodyti, kokie veiksniai lemia aukštesnio lygio projektų valdymo brandumą. Be to projektų valdymo brandumo modeliai turi parodyti ryšį tarp standartizuotų projektų valdymo procesų ir projekto ar programos komandos profesionalumo. Projektų valdymo brandumo modeliai leidžia susieti projekto, programos ir organizacinio projektų valdymo brandumą bei suformuoti vieningą strategiją. Lygiais paskirstytos projektų valdymo brandumo fazės leidžia organizacijoms suprasti, kurie procesai turi būti įdiegti organizacijoje pirmiausiai ir nusimatyti, kokie procesai turės būti įdiegti organizacijos strategijoje. Brandumo modeliai tinkami tiek organizacijos viduje vykdomiems projektams, tiek išorėje (Gorog, 2016). Tos įmonės, kurios yra aukštesniame projektų valdymo brandumo lygyje, yra sėkmingesnės, tai yra, jų projektai valdomi veiksmingiau ir efektyviau. Tai leidžia organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje (Backlund ir kt., 2014).

Projektų valdymo tobulinimas priklauso nuo organizacijos struktūros. Žemesniuose projektų valdymo brandumo lygiuose siūlomas projektų valdymo procesų formalizavimas ir taikymas. Aukštesniuose lygiuose brandumo modeliai nukreipia, į ką reikia atkreipti dėmesį, siekiant aukštesnės projektų valdymo brandos. Tačiau nenurodoma, kaip identifikuoti projektų valdymo brandumo silpnybes (Brookes ir kt., 2014).

Įmonėms siūloma projektų valdymo brandumo lygį vertinti periodiškai ir numatyti ilgalaikes projektų valdymo brandumo tobulinimo priemones (Yen ir kt., 2016). Ne visoms organizacijos reikia siekti aukščiausio projektų valdymo lygio. Optimalus projektų valdymo brandumo lygis parenkamas pagal projektų sudėtingumą ir kompleksiskumą. Siekiant identifikuoti optimaliausią organizacijai projektų valdymo brandumo lygį, reikia atlikti kokybinę atvejo analizę. Autorių teigimu, optimalus brandumo lygis dera su organizacijos struktūra ir aplinka (Spang, 2014).

Organizacijos, kurios vysto savo verslą valdydamos projektus, turi nuolat gerinti projektų valdymo brandumą, tačiau daugybė tokių bendrovių ignoruoja projektų valdymo gerinimo galimybes (Backlund ir kt., 2015). Net ir tos įmonės, kurios investuoja į projektų valdymo brandumo modelių taikymą, dažnai sulaukia nedidelės investicijų grąžos (Gorog, 2016). Be to Viana ir Mota (2016) teigia, kad projektų valdymo brandumo modeliai kritikuojami dėl neveiksmingumo, nes organizacijos ir toliau susiduria su sunkumais, siekdamos pagerinti projektų valdymą. Nors projektai kuriami siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją, tačiau sunkumai dažniau iškyla įgyvendinant projektus, nei kuriant projektų valdymo strategiją.

Atliktų tyrimų ir mokslinės literatūros projektų valdymo brandumo tema nėra pakankamai. Trūksta informacijos projektų valdymo brandumo modelių daromai įtakai ilgalaikiai organizacijos projektų sėkmei nustatyti (Brookes ir kt., 2014). Nepakankamai yra ir literatūros apie projektų valdymo brandumo vaidmenį strateginiame valdyje bei konkurencinio pranašumo kūrime (Backlund ir kt., 2014). Neaiškiai apibrėžtos organizacijos projektų valdymo (toliau OPV) brandumo konkurencingumo dimensijos. Be to, trūksta informacijos apie projektų valdymo modelių bei procesų kontrolės parametrus (Li ir kt., 2016). Trūksta tolesnių mokslinių tyrimų, siekiant nustatyti, kaip patobulinti esamus projektų valdymo brandumo modelius. Siaurai išnagrinėtas ir jų pritaikomumas praktiškai ir nauda organizacijai (Gorog, 2016). Viana ir Mota (2016) nuomone, trūksta diskusijų apie projektų valdymo brandumo vertinimo procesą bei projektų valdymo modelių naudą siekiant aukštesnio brandumo.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos vis dar susiduria su nesėkmingai įgyvendintų projektų problema. Tad projektų valdymas savaime negarantuoja projektų sėkmės. Todėl būtina vystyti projektų valdymo procesus taip, kad būtų siekiama organizacijos strategijos ir suinteresuotų šalių interesų patenkinimo. Sėkmingai užbaigti projektai kuria organizacijos konkurencinius pranašumus. Tobulindamos projektų valdymo procesus, organizacijos stiprina projektų valdymo brandumą. Projektų valdymo brandumo modelių panaudojimas turi pagerinti projektų ir programų sėkmę, iš kitos pusės, nurodyti, kokie veiksniai lemia aukštesnio lygio projektų valdymo brandumą. Įmonėms siūloma projektų valdymo brandumo lygį vertinti periodiškai ir, jei lygis neatitinka organizacijos strategijos, numatyti ilgalaikes projektų valdymo brandumo tobulinimo priemones. Tačiau daugybė projektus vykdančių organizacijų ignoruoja projektų valdymo gerinimo galimybes, o tos, kurios investuoja į projektų

valdymo brandumo modelių taikymą, dažnai sulaukia nedidelės investicijų grąžos. Nors teigiama, kad brandumo modeliai strategiškai susieja nuolatinį tobulėjimą, išsamų supratimą apie organizacijos padėtį šiuo metu ir kur ji siekia būti ateityje bei leidžia nustatyti tobulintinas projektų valdymo sritis organizacijoje, jie yra kritikuojami dėl neveiksmingumo. Įmonės, net ir taikydamos OPV brandumo modelius, ir toliau susiduria su sunkumais, siekdamos pagerinti projektų valdymą. Trūksta tyrimų apie projektų valdymo brandumo vaidmenį organizacijos strateginiame valdyme bei jos konkurencinio pranašumo kūrimo. Be to, nepakanka tyrimų, kaip tobulinti esamus projektų valdymo brandumo modelius. Taip pat trūksta mokslinių diskusijų apie projektų valdymo brandumo vertinimą ir adekvačių projektų valdymo modelių argumentuotą parinkimą siekiant aukštesnio OPV brandumo.

1.2. Įmonių socialinės atsakomybės dimensijos poreikis projektų valdymui

ĮSA standartų sukūrimas yra kritiškai svarbus projektinėms organizacijoms. Tokie standartai gerina bendradarbiavimą tarp projekto partnerių, nurodo koordinavimo ir komunikavimo tarp organizacijų kryptį. Socialinė atsakomybė stiprina šalių, sudarančių sandėrius, pasitikėjimą viena kita. Įgytas pasitikėjimas stiprina įmonės konkurencinę padėtį rinkoje (Ganescu, 2012). Socialinė atsakomybė stiprina pasitikėjimą ne tik tarp organizacijų, bet ir tarp kitų suinteresuotų šalių. Be to, įmonių socialiai atsakinga veikla leidžia pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus (Schieg, 2009). Todėl ĮSA šiomis dienomis tapo neatsiejama nuo organizacijos sprendimų ir veiklų, susijusių su visuomene. Taip pat be jos panaudojimo organizacijos veikloje, įmonės negali darniai integruotis į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių palaikymą (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010; Ganescu, 2012).

Nustatyta, kad socialinė atsakomybė yra labai svarbi pagrindiniams infrastruktūros projektams (angl. major infrastructure project). Netaikant įmonės socialinės atsakomybės (ĮSA) principų organizacijos gali susidurti su tokiais problemomis, kaip gyventojų emigracija, projekto taršos kontrolės stoka, ekologinės apsaugos trūkumas, korupcijos reiškiniais, visuomenės pasipriešinimu ir kita (S. Zeng, Ma, Lin, R. Zeng ir Tam, 2015).

ĮSA apibrėžiama kaip organizacijos sėkmės „raktas“ ir rekomenduojama integruoti į OPV bei įmonės strategiją (Martinuzzi ir Krumay, 2013). Panaudojant ĮSA elementus ir sulaukus didesnio suinteresuotų šalių palaikymo, įmonei lengviau pasiekti strateginius tikslus (Perry, Wood ir Fernie, 2015).

Tačiau ĮSA dažnai ignoruojama strateginiame valdyme (Ganescu, 2012). Kai kurios organizacijos vengia investuoti į ĮSA taikymą, taupydamos lėšas. Jos neįžvelgia to, kad ĮSA kuria organizacijos konkurencinius pranašumus (Carroll ir Shabana, 2010). Dažniausiai organizacijos neinicijuoja įmonių socialinės atsakomybės aspektų įgyvendinimo dėl to, kad jos reikalauja išlaidų bei yra sunkiai įgyvendinamos (Battaglia, Bianchi, Frey ir Iraldo, 2010).

Vis dėlto organizacijos vis dažniau jaučia suinteresuotų šalių spaudimą įtraukti socialinę, aplinkosauginę ir ekonominę atsakomybę į organizacijos strategiją. Ištirta, kad skirtingų ekonominės veiklos sričių ir dydžių organizacijos teikia pirmenybę skirtingiems ĮSA aspektams (Tate, Ellram ir Kirchoff, 2010)). Įmonės turėtų investuoti į tas socialinės atsakomybės sritis, kurios neša ilgalaikę naudą bei teigiamai veikia santykius su suinteresuotomis šalimis, tačiau organizacijoms sunku tai nustatyti, o tyrimų šia tema nėra daug (Parast ir Adams, 2010; Campbell, 2012).

Įmonės, siekdamos patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius, vis labiau rūpinasi, kaip jų veiksmai veikia aplinką ir socialinę gerovę. Ekonominė krizė atskleidė suinteresuotų šalių valdymo svarbą organizacijoms. Tačiau joms sunku įvertinti ĮSA naudą organizacijai ir visuomenei, o mokslinės literatūros šia tema trūksta (Drews, 2010). Be to organizacijos susiduria su problema, kaip pasirinkti tinkamiausius ĮSA elementus taip, kad jų nešama nauda būtų didesnė už kaštus (Sprinkle ir Maines, 2010).

Įmonės integruodamos ĮSA į savo veiklą gali ne tik pagerinti suinteresuotų šalių požiūrį į savo veiklą, bet ir įgyti ilgalaikį jų pasitikėjimą ir partnerystę (Du, Bhattacharya ir Sen, 2010). ĮSA elementai atskleidžia, kokių priemonių galima imtis, siekiant suderinti suinteresuotų šalių interesus su organizacijos veikla. Tačiau, kai kurių bendrovių vadovų žemas žinių lygis ir skeptiškas požiūris į įmonių socialinę atsakomybę sukelia pasipriešinimą siekiant investuoti į šią sritį. Todėl svarbu organizacijos viduje tinkamai iškomunikuoti socialinės atsakomybės naudą organizacijai (Fooks, Gilmore, Collin, Holden ir Lee, 2013). ĮSA naudos organizacijai išreiškimas finansiškai parodo jos akcininkams tokių veiksmų poreikį ir sumažina jų pasipriešinimą socialinės atsakomybės diegimui (Moser ir Martin, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA elementų taikymas ir nuostatų sukūrimas yra būtinas projektus vykdančioje organizacijoje. Tokiu būdu įgyjamas suinteresuotų šalių pasitikėjimas bei stiprinama įmonės konkurencinė padėtis rinkoje. Be to ĮSA grįsta veikla leidžia pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. ĮSA svarbu integruoti ne tik į projektų valdymą, bet ir į strateginį valdymą, nes ji daro reikšmingą įtaką visai organizacijos veiklai. Tačiau ĮSA elementai dažnai ignoruojami strateginiame valdyme. Kai kurios įmonės netgi vengia investuoti į ĮSA taikymą, nes taupo lėšas ir mano, kad tai yra sunkiai įgyvendinama. Be to, net ir tos organizacijos, kurios siekia integruoti ĮSA į projektų valdymo strategiją ir brandumo stiprinimą, susiduria su problema, kaip pasirinkti, į kuriuos socialinės, ekonominės ir aplinkosauginės atsakomybės elementus investuoti, kad jie atneštų didžiausią naudą organizacijai. Skirtingų pramonės šakų ir dydžių organizacijos teikia pirmenybę skirtingiems ĮSA elementams. Todėl trūksta išsamesnių mokslinių tyrimų, kaip organizacijoms, užsiimančioms projektine veikla, pasirinkti, kuriuos ĮSA elementus panaudoti OPV brandumo stiprinimui. Taip pat pasigesta

įžvalgos, kaip argumentuotai įvertinti, kurie socialinės atsakomybės elementai daro didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui.

2. TEORINIAI PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO STIPRINIMO SPRENDIMAI

Šioje dalyje analizuojama projektų valdymo brandumo paradigma ir OPV brandumo modeliai bei pateikiamas jų vertinimas. Apžvelgiamos OPV brandumo stiprinimo teorinės įžvalgos bei suformuotas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis.

2.1. Projektų valdymo brandumo paradigma

Išnagrinėtoje mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai apibrėžia projektų valdymo brandumą (Langston ir Ghanbaripour, 2016; Gorog, 2016; Souzaa ir Gomes, 2015; Kerzner, 2013; Neverauskas ir Railaitė, 2013; Warrilow, 2009; Crawford, 2007). Todėl pasigendama vieningos sampratos (žr. 1 pav.)

Autorius	Projektų valdymo brandumo samprata
Langston ir Ghanbaripour (2016)	Brandumas yra nuoseklus organizacijos projektų valdymo procesų ir sistemų meistriškumo siekimas.
Gorog (2016)	OPV brandumas parodo, kaip veiksmingai ir efektyviai yra valdomas projektų portfelis.
Souzaa ir Gomes (2015)	Brandos kūrimas yra nuolatinis procesas. Projektų valdymo brandumas reikalauja specifinių ir praktinių žinių, susijusių su įvairiomis proceso sritimis, kurios leidžia pagerinti organizacijos rezultatus.
Neverauskas ir Railaitė (2013)	Projektų valdymo brandumas yra susijęs su projekto sėkme ir strateginių tikslų pasiekimu.
Kerzner (2013)	Projektų valdymo brandumas yra standartinės metodologijos ir ją lydinčių procesų vykdymas taip, kad egzistuoja didelė pasikartojančios sėkmės tikimybė.
Warrilow (2009)	Organizacinė projektų valdymo branda aprašoma kaip organizacijos bendras gebėjimas pasirinkti ir valdyti projektus taip, kad pasiektų savo strateginius tikslus.
Crawford (2007)	Projektų vadybos organizacinis brandumas apibūdinamas kaip nuolatinis gebėjimas atrinkti ir sėkmingai valdyti projektus, padedančius maksimaliai susikoncentruoti strateginiams tikslams pasiekti.

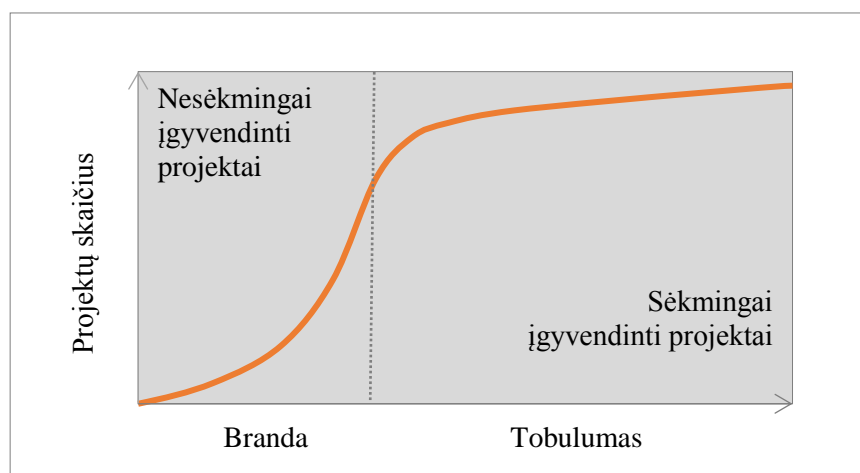
1 pav. Projektų valdymo brandumo sampratos (sudaryta autorės, 2017)

1 paveiksle matoma, kad Kerzner (2013) projektų valdymo brandumą apibūdina kaip pasikartojančią sėkmę būsimuose projektuose. Su projekto sėkme OPV brandumą sieja ir Crawford (2007) bei Neverauskas ir Railaitė (2013). Joslin ir Muller (2015) teigia, kad projektų sėkmė yra viena iš daugiausiai tyrinėtų projektų valdymo sričių. Tradiciškai projektai laikomi sėkmingais, kai jie įvykdomi laiku, atitinka numatytą biudžetą ir kokybę (Ihuah, Kakulu ir Eaton, 2014). Tačiau skirtingiems projektams gali būti svarbūs įvairūs sėkmės veiksniai. Organizacijos, siekdamos sėkmingai įgyvendinti projektus turi atsižvelgti ne tik į atskiro projekto sėkmės veiksnius, bet ir stiprinti projektų

valdymo brandumo lygį (Todorovic, Petrovic, Mihic, Obradovic ir Bushuyev, 2015). Tad OPV brandumo lygis parodo, kaip veiksmingai ir efektyviai yra valdomas projektų portfelis (Gorog, 2016).

Warrillow (2009) ir Crowford (2007), apibrėždami projektų valdymo brandumą, nenaudoja sėkmės sąvokos, tačiau teigia, kad tai yra gebėjimas atrinkti ir valdyti projektus taip, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai. Norėdamos įgyvendinti nurodytus tikslus, organizacijos naudoja projektų valdymo įrankius. Jais matuoja rezultatus ir projektų valdymo brandumo lygį. Taip įmonės įvertina, kuriame lygmenyje yra jų projektų valdymo praktika (Souza ir Gomes, 2015). Brandumo lygiui nustatyti naudojami projektų valdymo brandumo modeliai. Jie leidžia įvertinti ir kritikuoti organizacijos projektų valdymo sistemą bei ją tobulinti (Tahri, Drissi-Kaitouni, 2015; Lianying, Jing, XinXing, 2012). Langston ir Ghanbaripour (2016) taip pat OPV brandumą sieja su projektų valdymo procesu ir sistemų tobulinimu. Tad galima teigti, kad OPV brandumas yra įmonės sistemų ir procesų tobulinimas taip, kad būtų pasiekta pasikartojanti projektų valdymo sėkmė bei įmonės strateginiai tikslai.

Kerzner (2013) teigia, kad organizacijos, siekdamos projektų valdymo tobulumo fazės, visų pirma, turi užbaigti brandumo fazę (2 pav.). Tobulai projektai įmonėje valdomi tada, kai didžioji dalis jų vykdomi sėkmingai ir prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo.



2 pav. Projektų valdymo brandumo tobulinimas (sudaryta pagal Kerzner, 2013)

2 paveiksle matoma, kad projektų valdymo tobulinimas pasiekiamas po projektų valdymo brandumo fazės. Tačiau prieš pasiekdama brandumo fazę, organizacija turi užbaigti kitas projektų valdymo brandumo gyvenimo ciklo fazes (Kerzner, 2013): embrioninę, vykdymo valdymo priėmimo, linijinio valdymo priėmimo fazę ir augimo fazę. Brandumo fazės metu vystoma ir integruojama išlaidų ir tvarkaraščio kontrolės sistema, sukuriama mokymosi sistema projektų valdymo žinioms gilinti. Augant projektų valdymo brandumui, mažėja ir nesėkmingai įvykdytų projektų tikimybė. Tačiau, net ir pasiekus projektų valdymo tobulinimo fazę, išlieka nesėkmingai įvykdytų projektų tikimybė.

Gorog (2016) apžvelgė egzistuojančią literatūrą projektų valdymo brandumo vertinimo tematika ir nustatė, kad projektų valdymo brandumas skirstomas į atskiro projekto, programos valdymo bei

organizacinės projektų valdymo struktūros brandumą. Projekto ir programos valdymo brandumas susitelkia ties procesų valdymu, o organizacinės projektų valdymo struktūros brandumo vertinimas orientuojasi į projektų ir programų valdymo tinkamumą organizacijos projektų valdymo struktūrai.

Apibendrinant galima teigti, kad vieningo OPV brandumo apibrėžimo nėra. Mokslininkai ir tyrėjai OPV brandumą sieja su įmonės sistemų ir procesų tobulinimu taip, kad būtų pasiekta pasikartojanti projektų valdymo sėkmė bei įmonės strateginiai tikslai. Tad organizacijos, stiprindamos savo projektų valdymo brandumą, mažina nesėkmingų projektų tikimybę. Įmonės, siekdamos projektų valdymo procesų tobulumo, pirmiausiai turi užbaigti brandumo fazę, tai yra, sukurti išlaidų ir tvarkaraščio kontrolės sistemas bei projektų valdymo žinių gilinimo procesus.

2.2. Projektų valdymo brandumo modelių analizė ir vertinimas

Projektų valdymo brandumo modeliai yra priemonės organizacijos efektyvumui gerinti. Jie parodo įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses. Brandumo modeliai yra strateginio planavimo įrankiai, kurie leidžia nustatyti pagrindinius projektų valdymo stiprinimo žingsnius (Khoshgoftar ir Osman, 2009). Jie įvertina organizacijos tikimybę sėkmingai vykdyti projektą (Demir ir Kobacas, 2010). Brandumo modeliai skiriasi savo pritaikomumu įvairiose srityse, brandumo lygių skaičiumi, orientacija į procesus arba organizaciją ir kita (Spalek, 2015). Tačiau jie turi ir panašumų (Khoshgoftar ir Osman, 2009):

- Visi jie sudaryti suskirstant OPV brandumą į lygius. Jų modelyje dažniausiai yra nuo keturių iki šešių.
- Lygiai nusakomi tam tikrais rodikliais, kuriuos organizacija, siekdama aukštesnio brandumo lygio, turi įgyvendinti.
- Lygiai yra sudaryti paeiliui, nuo pradinio (žemiausio) iki paskutinio (aukščiausio).

Vieni populiariausių ir plačiausiai naudojamų projektų valdymo brandumo modelių yra šie: Galimybių brandos modelis (angl. *Capability maturity model*), Projektų valdymo brandumo modelis (angl. *Project management maturity model*), Organizacinis projektų valdymo brandumo modelis (angl. *Organisational project management maturity model*) bei Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelis (angl. *Projects in controlled environments*) (Alami, Bouksour ir Beidouri, 2015; Khoshgoftar ir Osman, 2009). Siekiant nustatyti šių brandumo modelių panašumus ir skirtumus, atliekama jų analizė ir vertinimas.

Dauguma projektų valdymo brandumo modelių yra įkvėpti **Galimybių brandos modelio** (Backlund ir kt., 2014). Jis pasirodė 1980-ais metais, kai Jungtinių Amerikos Valstijų vyriausybė ir Programinės įrangos inžinerijos institutas (angl. *Software Engineering Institute*), siekdami pagerinti programinės įrangos kūrimo procesą, ištyrė geriausias praktikas (Neverauskas ir Railaitė, 2013). Modelis skirtas programinės įrangos procesų tobulinimui, todėl jis priskiriamas procesiniams projektų

valdymo brandumo modeliams (Spalek, 2015). Galimybių brandos modelis tinkamas siekiant kurti aukštos kokybės programinę įrangą pagal suplanuotą biudžetą ir tvarkaraštį (Agrawal ir Chari, 2007). Jis parodo, kaip projekto procesai valdomi („daugiau“ ar „mažiau“ brandžiai). Modelyje yra 5 lygiai (žr. 1 lent.), kurie leidžia nustatyti esamą situaciją ir kryptis, kuriomis, tobulinant procesus, projektų valdymas gali vystytis (Nelson, Clarke, Stoodley ir Creagh, 2015).

1 lentelė. Gebėjimų brandos modelio lygiai (sudaryta pagal Alami ir kt., 2015; Silva, Tereso, Fernandes ir Pinto, 2014)

Brandos lygis	Aprašymas	Rodiklis
1. Pradinis (angl. <i>initial</i>)	Šiame lygyje veiklos valdymas neatitinka procesų valdymo reikalavimų.	Nėra griežtai apibrėžta.
2. Atkartojamas (angl. <i>repeatable</i>)	Šiame lygyje procesų valdymas taikomas intuityviai, funkcinė veikla yra organizuota ir nuolat tobulinama.	Reikalavimų valdymas. Programinės įrangos projektų planavimas. Programinės įrangos priežiūra. Programinės įrangos kūrimui reikalingų subrangovų valdymas. Programinės įrangos kokybės užtikrinimas.
3. Apibrėžtas (angl. <i>defined</i>)	Šiame lygyje organizacija yra pasiruošusi įsidiesti optimalią procesų valdymo sistemą.	Susitelkimas į organizacijos procesus. Apibrėžti organizacijos procesai. Mokymų programos. Integruotas programinės įrangos valdymas.
4. Valdomas (angl. <i>managed</i>)	Šiame lygyje procesų valdyme naudojami kiekybiniai rodikliai.	Programinės įrangos kokybės valdymas. Kiekybiškai išmatuojami procesai.
5. Optimizuojamas (angl. <i>optimizing</i>)	Šiame lygyje organizacija turi sukaupusi pakankamai informacijos, kurią panaudoja valdymo procesų optimizavimui.	Procesų pokyčių valdymas. Technologinių pokyčių valdymas.

1 lentelėje nurodytame pradiniame lygyje esanti organizacija neturi įsidięgusi jokių projektų valdymo procesų ir neatitinka projektų valdymo reikalavimų, todėl nėra ir rodiklių, nusakančių šį etapą. Atkartojimo lygyje organizuojama funkcinė veikla, tačiau pats projektų valdymas vykdomas intuityviai. Projektai vykdomi tiek sėkmingai, kiek kompetentingi ir patyrę yra projekto komandos nariai, tačiau jiems palikus įmonę, susiduriama su įvairiomis projektų valdymo problemomis. Kai organizacija standartizuoja projektų valdymo procesus ir pradeda kiekybiškai juos matuoti, pakyla į aukštesnį lygį. Valdomame ir optimizuojančiame lygyje organizacija geba valdyti projekto trukmę, biudžetą, kokybę ir kita (Yeo ir Ren, 2008).

Kerzner (2013) teigia, kad **Projektų valdymo brandumo modelis** parodo, kaip organizacijoms pasiekti tobulumo, pereinant per 5 projektų valdymo brandumo lygius, pradedant nuo žemiausio „Bendrų žinių“ ir baigiant aukščiausiu „Nuolatinio tobulėjimo“. Plačiau Projektų valdymo brandumo modelio lygmenys aprašomi 2 lentelėje.

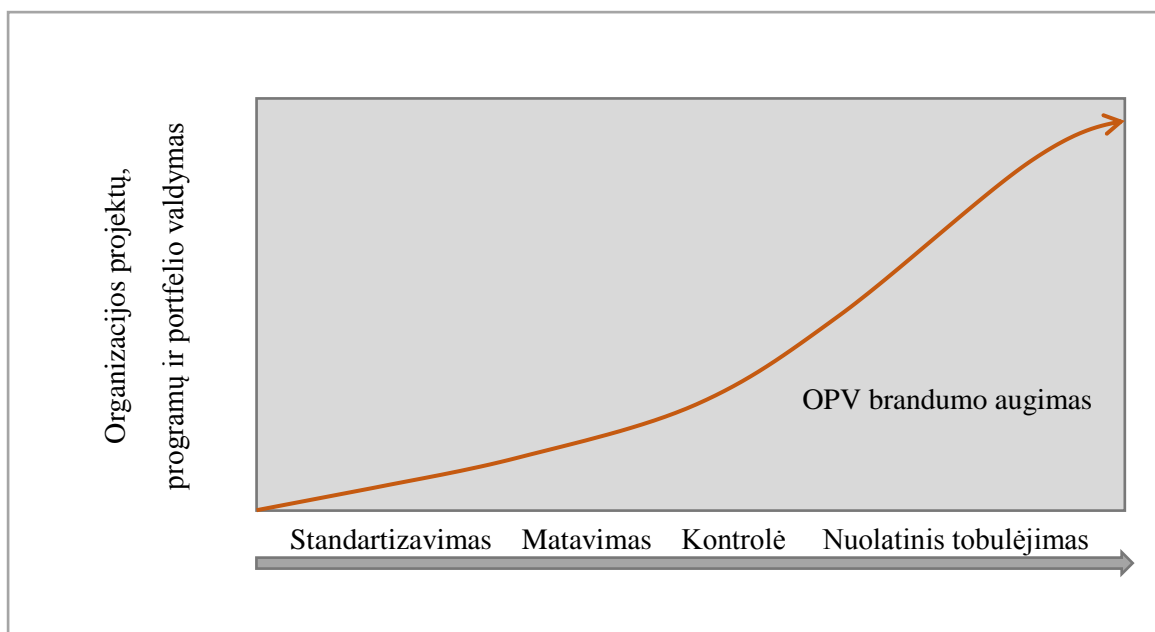
2 lentelė. Projektų valdymo brandumo modelio lygiai (sudaryta pagal Kerzner, 2013; Demir ir Kocabas, 2010)

Brandos lygis	Aprašymas	Rodiklis
1. Bendros žinios (angl. <i>common knowledge</i>)	Šiame lygyje organizacija supranta projektų valdymo svarbą. Įgyjamos pradinės projektų valdymo žinios.	Projektų valdymo terminų supratimas.
2. Bendri procesai (angl. <i>common processes</i>)	Šiame lygyje organizacijoje supranta, kad turi būti formuojami bendri projektų valdymo procesai.	Verslo plėtra. Projekto kūrimas. Projekto planavimas, stebėjimas ir kontrolė. Suinteresuotų šalių valdymas ir komunikacija. Reikalavimų valdymas. Rizikų valdymas. Konfigūracijos valdymas. Tiekėjų ir kitų partnerių valdymas.
3. Vieninga metodologija (angl. <i>singular methodology</i>)	Šiame lygyje organizacijoje suformuojamas sinerginis ryšys tarp projektų valdymo metodologijų. Atsiranda procesų kontrolė.	Naudos valdymas. Perėjimo (angl. <i>transition</i>) valdymas. Informacijos valdymas. Organizacinis susikcentravimas. Procesų valdymas. Įgūdžių ir kompetencijos mokymai. Integruotas valdymas ir ataskaitos. Gyvenimo ciklo kontrolė. Grupių koordinavimas ir komunikacija. Kokybės valdymas. Veiklos tobulinimo rolės valdymas.
4. Palyginimas su etalonu (angl. <i>benchmarking</i>)	Šiame lygyje organizacijos, siekdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, lygina savo veiklą su kitų organizacijų veikla ir taip gerina savo procesus.	Kokybės valdymas. Organizacinės kultūros augimas. Efektyvumo valdymas.
5. Nuolatinis tobulėjimas (angl. <i>continuous improvement</i>)	Šiame etape organizacijos nuolat lygina, analizuoja, vertina ir tobulina projektų valdymo procesus. Jei reikia, grįžtama į 3 ar 4 lygį.	Problemų sprendimo valdymas. Technologijų valdymas. Besitęsiantis tobulinimo procesas.

2 lentelėje paminėtame pirmame bendrų žinių lygyje organizacija, siekdama suvienodinti darbuotojų supratimą apie projektų valdymo terminus, neprivalo remtis Projektų valdymo žinių gidu (angl. *Project Management Body of Knowledge*). Daugelis organizacijų sėkmingai valdo projektus ir suformavusios savo terminus. Antrame lygyje organizacijos dabartinius valdymo principus papildo projektų valdymo principais. Remiantis sėkminga projektų valdymo patirtimi, suformuojami procesai. Trečiame lygyje, suformavus vieną metodologiją organizacijoje, atsiranda galimybė lengviau stebėti ir kontroliuoti projektų valdymo procesą, negu tai buvo daroma taikant kelias skirtingas metodologijas. Ketvirtame lygyje organizacijos turi apsispręsti, kokio projektų valdymo etalono jos siekia ir kaip bus gerinami procesai. Penktame lygyje organizacijos įvertina gautą patirtį siekiant projektų valdymo etalono ir sprendžia, keisti ar nekeisti dabartinę projektų valdymo metodologiją (Kerzner, 2013).

Organizacinis projektų valdymo brandumo modelis apima projektų, programų ir portfelių valdymą ir nuolatinį tobulinimą taip, kad organizacija pasiektų savo strateginius tikslus (Chui, 2013). Modelis parodo, kuriame lygyje yra organizacijos projektų valdymo brandumas ir ką reikėtų tobulinti, siekiant aukštesnio projektų valdymo brandumo (Guangshe, Jianguo, Shuisen ir Jin, 2008). Kaip ir

nurodo pats modelio pavadinimas, jis priskiriamas prie organizacinių projektų valdymo brandumo modelių (Spalek, 2015). Jis leidžia nustatyti galimas projektų problemas ir trūkumus, palyginus organizacinę veiklą su geriausia praktika. Modelis skirstomas į keturis lygius (žr. 3 pav.). Brandos lygiai leidžia įvertinti bet kokio dydžio organizacijos projektų valdymo brandumą. Organizacija, taikanti šį modelį, gali būti įsikūrusi bet kurioje geografinėje vietoje (Silva ir kt., 2014).



3 pav. Organizacinio projektų valdymo brandumo modelio lygiai (sudaryta pagal Chui, 2013)

3 paveiksle nurodomas standartizavimo lygis apima patvirtintus organizacijos struktūrinius procesus. Matavimo lygis rodo sistemingą duomenų rinkimą apie procesus ir jų panaudojimą įvertinti procesų veiksmingumą. Kontrolės lygis apima planus, skirtus užtikrinti, kad būtų pasiekti reikiami rodikliai laikantis standartų. Nuolatinio tobulėjimo lygyje organizacijos optimizuoja procesus (Silva ir kt., 2014).

Projektų konroliuojamoje aplinkoje modelis naudojamas kaip standartas informacinių technologijų projektams Jungtinėje karalystėje. Jis pripažintas ir plačiai naudojamas šios šalies privataus sektoriaus įmonėse bei tarptautiniu mastu. Modelis gali būti taikomas ne tik informacinių technologijų projektams. Kadangi jis yra lankstus ir orientuotas į projektų valdymo procesus, modelis gali būti pritaikomas įvairiems projektams (žr. 3 lent.). Jis leidžia pagerinti projektų valdymo efektyvumą. Projektų konroliuojamoje aplinkoje modelis sudarytas iš keturių dalių: septynių principų, apimančių septynias temas, septynis procesus bei keturiasdešimt veiklų. (Ghosh, Forrest, DiNetta ir Lambert (2015).

3 lentelė. Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelio dalys (sudaryta autorės pagal Ghosh, Forrest, DiNetta ir Lambert, 2015)

Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelis			
7 principai	7 temos	7 procesai	40 veiklų
Verslo pagrindimas.	Verslo užduotis.	Projekto pradžia.	Veiklos priklauso nuo 7 procesų. Atliekami visi reikalingi veiksmai procesams tinkamai įgyvendinti.
Mokymasis iš patirties.	Organizacija.	Projekto inicijavimas.	
Vaidmenų ir atsakomybių paskirstymas.	Kokybė.	Vadovavimas projektui.	
Etapų valdymas.	Planas.	Etapų kontroliavimas.	
Išimčių valdymas.	Rizika.	Etapų valdymas.	
Susitelkimas į produktus.	Pokyčiai.	Produkto pristatymo valdymas.	
Prisitaikymas prie projekto aplinkos.	Progresas.	Projekto pabaiga.	

3 lentelėje matoma, kad Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelis pateikia apibrėžtus procesus ir sistemas, kaip pasiekti projekto tikslų ir rezultatų. Jis sudarytas atsižvelgiant į projekto gyvenimo ciklą, tačiau nėra tinkamas nustatyti, kuriame lygyje yra įmonės projektų valdymo brandumas ir neparodo, ką reikia tobulinti, siekiant jį sustiprinti (Alami, Bouksour ir Beidouri, 2015). Tačiau Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelis atskleidžia, kokius procesus taikydamos organizacijos, gali vykdyti projektus efektyviau (Lianyinga, Jinga, Xinxing, 2010)

Apibendrinus išanalizuotus projektų valdymo brandumo modelius, suformuotas projektų valdymo brandumo raiškos modelis (žr. 4 lent.), kuris bus naudojamas tolimesniuose tyrimo etapuose. Modelis sudarytas pagal Galimybių brandos modelio, Projektų valdymo brandumo modelio, Organizacinio projektų valdymo brandumo modelio lygius nusakančius rodiklius. Kadangi Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelis neleidžia nustatyti, kokie rodikliai lemia dabartinį projektų valdymo brandumo lygį bei neapibrėžia, kaip organizacijos gali tobulinti savo projektų valdymo procesus ir sistemas, jis nėra įtraukiamas į siūlomą projektų valdymo brandumo raiškos modelį. Kitų modelių projektų valdymo brandumo lygius nusakančius rodikliai suskirstyti į 5 lygius. Tą pačią reikšmę turintys rodikliai apjungti. Toks lygių skaičius parinktas todėl, kad dauguma išanalizuotų OPV brandumo modelių buvo sudaryti suskirstant projektų valdymo procesus ir sistemas į 5 lygmenis, kai pirmasis nusako žemiausią OPV brandumo lygį, o paskutinis – aukščiausią. Palyginus visų išanalizuotų OPV brandumo modelių lygių pavadinimus, nustatyta, kad tinkamiausi pavadinimai siūlomam Projektų valdymo brandumo raiškos modeliui yra tokie, kokie yra naudojami Projektų valdymo brandumo modelyje (žr. 2 lent.), nes šie aprėpia visus lygius nusakančius rodiklius.

4 lentelė. Siūlomas projektų valdymo brandumo raiškos modelis (sudaryta autorės, 2017)

Siūlomas Projektų valdymo brandumo raiškos modelis				
1 lygis „Bendros žinios“	2 lygis „Bendri procesai“	3 lygis „Vieninga metodologija“	4 lygis „Palyginimas su etalonu“	5 lygis „Nuolatinis tobulėjimas“
Projektų valdymo terminų supratimas.	Patvirtinti organizacijos struktūriniai procesai. Reikalavimų valdymas. Projekto kūrimas. Projekto planavimas, stebėjimas ir kontrolė. Suinteresuotų šalių valdymas ir komunikacija. Rizikų valdymas. Konfigūracijos valdymas.	Apibrėžti organizacijos procesai. Procesų valdymas. Integruotas valdymas ir ataskaitos. Informacijos valdymas. Naudos valdymas. Organizacinis susikoncentravimas. Gyvenimo ciklo kontrolė. Grupių koordinavimas ir komunikacija. Įgūdžių ir kompetencijos mokymai.	Kiekybiškai išmatuojami procesai Kokybės valdymas. Organizacinės kultūros augimas. Efektyvumo valdymas. Duomenų panaudojimas įvertinti procesų veiksmingumą.	Procesų pokyčių valdymas. Technologinių pokyčių valdymas. Problemų sprendimo valdymas. Besitęsiantis tobulinimo procesas. Procesų optimizavimas.

4 lentelėje matoma, kad 1 lygyje organizacija įgyja pradinės projektų valdymo žinias ir suvienodina darbuotojų supratimą apie naudojamus projektų valdymo terminus. 2 lygyje organizacijos savo veiklą papildo projektų valdymo principais. Formuojami projektų valdymo procesai. 3 lygyje atsiranda vieninga projektų valdymo metodologija ir sinerginis ryšys tarp procesų. 4 lygyje organizacijos valdo projektų valdymo procesų kokybę, juos kontroliuoja ir gerina. Aukščiausiam lygyje organizacijos įvertina naudojamą projektų valdymo metodologiją ir, jei reikia, sprendžia pastebėtas problemas, optimizuoja veiklą, vykdo pokyčius.

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą galima teigti, kad projektų valdymo brandumo modeliai turi panašumų ir skirtumų. Panašūs jie tuo, kad leidžia nustatyti dabartinę organizacijos projektų valdymo brandumo lygį ir parodo, kaip galima pakilti į aukštesnį. Tačiau jie skiriasi savo paskirtimi, lygių skaičiumi ir juos nusakančiais rodikliais, todėl organizacijos sunku pasirinkti, kurį modelį taikyti. Dėl to suformuotas siūlomas OPV brandumo raiškos modelis, kuris apima populiariausius brandumo modelius nusakančius rodiklius. Galimybių brandos modelis skirtas kurti aukštos kokybės programinę įrangą. Modelyje yra 5 brandos lygiai. Tokiu pačiu lygių skaičiumi pasižymi ir Projektų valdymo brandumo modelis. Modelis skirtas organizacijoms, siekiančios tobulinti projektų valdymo brandumą. Organizacinis projektų valdymo brandumo modelis susideda iš 4 lygių. Jame nėra išskirtas pradinis projektų valdymo brandumo lygis, kai organizacijos perpranta projektų valdymo terminus. Šis modelis parodo, kaip valdyti projektus, programas ir portfelį taip, kad organizacija pasiektų savo strateginius tikslus. Projektų kontroliuojamoje aplinkoje modelis atskleidžia, kokius procesus taikant galima efektyviau valdyti projektus, tačiau neparodo, kaip stiprinti OPV brandumą.

2.3. Projektų valdymo brandumo stiprinimo teorinės įžvalgos

OPV brandumas yra svarbus strateginio planavimo elementas, kuris parodo, kaip užtikrinti tinkamą išteklių ir kokybės valdymą. Brandumo modeliai parodo, kaip standartizuoti ir matuoti projektų valdymo procesus ir sistemas, nustatyti jų trūkumus (Yazici, 2009). Jie naudojami kurti organizacijos konkurenciniam pranašumui, tobulinant projektų valdymo procesus taip, kad jie būtų sėkmingai pasiekti jų rezultatai (Brookes ir Clark, 2009). Kai susiduriama su nesėkmingai įgyvendintų projektų problema, būtinas OPV brandumo stiprinimas (Bolat, Kusdemir, Uslu ir Temur, 2017). Tačiau nustatyta, kad projektų valdymo brandumo modeliai didina organizacijos efektyvumą, bet jie nėra reikšmingai susiję su projektų sėkme. (Yazici, 2009). Taip pat OPV brandumo modeliai yra pritaikyti tik tam tikrą veiklą vykdančioms organizacijoms. Dėl šios priežasties ne visos įmonės gali naudoti brandumo modelius. Be to sunku nustatyti, kurie brandumo lygių rodikliai daro didžiausią įtaką projektų valdymo efektyvumo gerinimui ir nėra galimybės įvertinti, ar jų naudojimas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo (Brookes ir Clark, 2009). Taip pat jie neparodo, kaip išspręsti problemas, su kuriomis susiduriama stiprinant projektų valdymo brandumą (Viana ir Mota, 2016). Be to, išnagrinėjus projektų valdymo brandumo modelių lygius atspindinčius rodiklius (žr. 2.2 skyrių), pastebimas projektų valdymo brandumo modelių silpnas susiejimas su ĮSA. Jis pasireiškia per tokius rodiklius, kaip įgūdžių ir kompetencijos mokymai, grupių koordinavimas ir komunikacija, suinteresuotų šalių valdymas ir komunikacija bei procesų pokyčių valdymas (ĮSA elementų sąrašas pateikiamas 3 priede). Tačiau, išanalizavus populiarius OPV brandumo modelius bei peržvelgus mokslinius straipsnius šia tema, nepastebėta ryškios projektų valdymo brandumo ir įmonės socialinės atsakomybės sąsajos. Tyrimai yra fragmentiški ir taikomi tik atskiroms dimensijoms, kurios nėra tarpusavyje susietos.

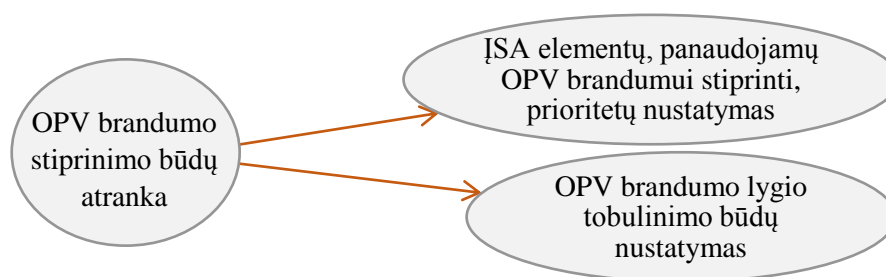
Organizacijos, siekdamos projektų valdymo brandos, turi darniai integruotis į aplinką bei patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius (Silvius ir Schipper, 2010; Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010). Kadangi verslas yra aplinkosauginių ir socialinių problemų sukėlimo dalis, todėl jis privalo būti ir sprendėjas. Organizacijos turi atsižvelgti į bendruomenės lūkesčius, nes jos yra visuomenės dalis (Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Lozano, 2008). Todėl projektų valdymo brandumo modeliuose pasigendama sąsajos su aplinkosaugine, socialine ir ekonomine atsakomybe (Silvius ir Schipper, 2010).

Siekiant įvykdyti projektus laiku, pagal numatytą biudžetą ir patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius, reikalinga tinkama organizacinė kultūra, kai darbdaviai įgalina darbuotojus priimti sprendimus, dalinasi atsakomybe ir bendradarbiauja vieni su kitais. Bendradarbiavimas tarp komandų reikšmingai susijęs su valdymo veiksmingumu ir komandos narių pasitenkinimu darbu. Pozityvi darbo aplinka kartu su lyderyste leidžia sėkmingai įgyvendinti naujų produktų ar paslaugų kūrimo projektus (Yazici, 2009).

ĮSA - tai savanoriškas organizacijų ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių klausimų įtraukimas į savo veiklą bei santykius su visomis suinteresuotomis šalimis (Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010; Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010; Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Bučiūnienė ir Kazlauskaitė, 2012).

Projektus vykdančios organizacijos turi prisiimti atsakomybę už daromą poveikį visuomenės gerovei. Jos turi siekti savo tikslų nekenkdamas ateities kartų gyvenimo kokybei, prisidėti prie ekonomikos augimo, socialinės gerovės ir atsakingo gamtinių išteklių naudojimo. Organizacijos turi ieškoti būdų, kaip integruoti socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę atsakomybę į projektų valdymą ir metodologiją (Yazici, 2009). Visos šios dedamosios turi būti vykdomos kartu, nes šie matmenys yra tarpusavyje susiję. Jų reikšmingumas projektų valdymo brandumui priklauso nuo organizacijos veiklos specifikos ir regiono, kuriame ji dirba (Silvius ir Schipper, 2010). Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) pritaria teigdamas, kad skirtingos organizacijos, dėl savo veiklos pobūdžio bei sąlyčio su visuomene, atsižvelgia į vis kitus ĮSA elementus. Be to įmonės gali skirtingai suprasti, kas yra ĮSA, todėl ir jų įsipareigojimo pobūdis gali skirtis (Costa ir Menichini, 2013). Tačiau organizacijoms vis dar trūksta informacijos, kaip pasirinkti, kuriuos ĮSA elementus integruoti į projektų valdymą ir kaip juos panaudoti OPV brandumo stiprinimui (Lindgreen ir Swaen, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010). Siūloma įvertinti jų daromą poveikį organizacijos veiklai ir išskirti prioritetus (Sanchez ir Lopez, 2010).

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad OPV brandumo lygį stiprinti siūloma naudojantis projektų valdymo brandumo modeliais, kurie parodo, kuriame lygyje yra organizacija ir ką jai reikia tobulinti, siekiant aukštesnio projektų valdymo brandumo. Tačiau dėl to, kad organizacijos vis dar susiduria su nesėkmingų projektų problema, kai kurie autoriai siūlo panaudoti ĮSA elementus projektus vykdančiose organizacijose. Tačiau pasigendama išvalgų, kaip organizacijoms pasirinkti, kokius ĮSA elementus panaudoti OPV brandumo stiprinimui. Šiame darbe siūloma atrinkti OPV brandumo stiprinimo būdus, įvertinant ĮSA elementų ir OPV brandumo modelio lygius nusakančių rodiklių poveikį (žr. 4 pav.).



4 pav. OPV brandumo stiprinimo būdų atranka (sudaryta autorės, 2017)

4 paveiksle matoma, kad siekiant stiprinti OPV brandumą, reikia atrinkti didžiausią poveikį tam darančius ĮSA elementus bei brandumo lygio rodiklius.

Apibendrinant galima teigti, kad OPV brandumo modeliai leidžia nustatyti, ką įmonei reikia tobulinti, tačiau, dėl savo specifiškumo, jie gali būti pritaikomi tik ribotam įmonių skaičiui. Be to, organizacijos ir pasiekusios aukščiausią brandumo lygį, vis dar susiduria su nesėkmingų įgyvendintų projektų problema. Taip pat modeliai nesuteikia galimybės įvertinti, ar jų naudojimas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. Projektų valdymo brandumo modeliuose pasigendama sąsajos su ĮSA, kuri leidžia organizacijoms darniai integruotis į aplinką ir patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius. Įmonės dėl savo veiklos specifikos turi pasirinkti tuos ĮSA elementus, kurie daro didžiausią poveikį OPV brandumui. Tad siekiant stiprinti OPV brandumą, būtina nustatyti tas brandumo dimensijas, kurios daro didžiausią poveikį projektų sėkmei ir prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo.

2.3.1. Įmonės socialinės atsakomybės šiuolaikinės dimensijos

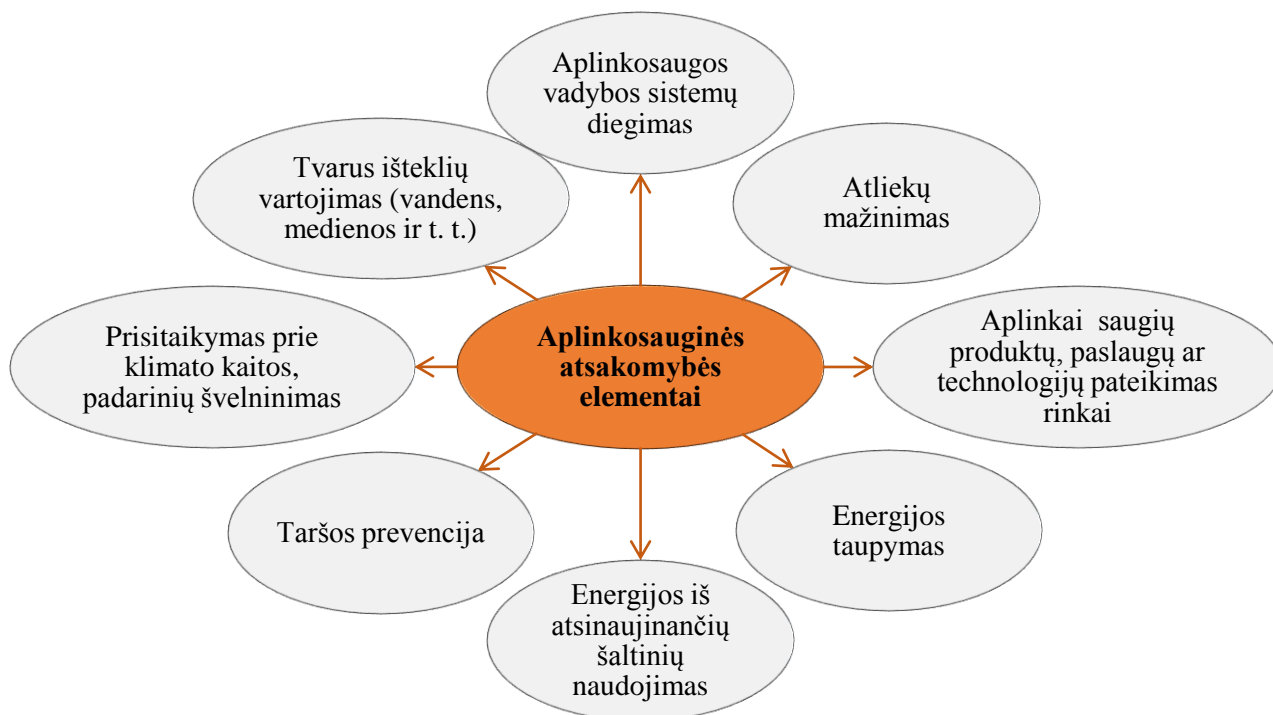
Vieningo ĮSA apibrėžimo nėra. Teigiama, kad ji apima daug aspektų: įstatymų nustatytą veiklą ir organizacijos pasirinktą ideologiją, praktiką bei teisinius, politinius ir etinius santykius su visuomene (Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010; Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010; Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Arx ir Ziegler, 2013; Lozano, 2008). ĮSA apibrėžiama, kaip organizacijos įsipareigojimas savo veikla ir ištekliais būti naudingai visuomenei, prisidėti prie jos gyvenimo gerovės (Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Arx ir Ziegler, 2013; Du ir kt., 2010; Flammer, 2012; Bučiūnienė ir Kazlauskaitė, 2012). Organizacijos, taikydamos ĮSA, prisiima atsakomybę už savo veiklą (Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010; Lozano, 2008; Bučiūnienė ir Kazlauskaitė, 2012). Taip jos patenkina suinteresuotų šalių lūkesčius, susijusius su organizacijos veikla (Lindgreen ir Swaen, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010). ĮSA nusako santykius su suinteresuotomis šalimis bei parodo, kokių priemonių reikia imtis, siekiant jų palaikymo (Lozano, 2008; Korsakienė ir Marcinkevičius, 2013). ĮSA apima ne tik visuomenės, bet ir darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimą (Flammer, 2012; Bučiūnienė ir Kazlauskaitė, 2012). Ji apibrėžia įmonių įsipareigojimus visuomenei (Lozano, 2008). ĮSA – tai atsakingo verslo praktika, besiremianti ekonomikos augimu ir klestėjimu, socialine sanglauda, nuosavo kapitalo ir aplinkos vientisumu bei apsauga (Torugs ir kt., 2013). Tad ĮSA galima apibrėžti, kaip įstatymų nustatytą ir organizacijos pasirinktą veiklą, kai ji gerina visuomenės gyvenimo kokybę ir patenkina suinteresuotų šalių lūkesčius ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais klausimais (žr. 5 pav.).

	Organizacija	Santykiai	Procesai
Ekonominė atsakomybė			
Socialinė atsakomybė			
Aplinkosauginė atsakomybė			

5 pav. Įmonės socialinės atsakomybės elementų grupių taikymas (Lozano, 2008)

5 paveiksle matoma, kad ĮSA elementai taikomi plačiai. ĮSA ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai matmenys įtraukiami į organizacijos ilgalaikę strategiją, integruoti į įmonės tikslus, projektus, sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos procesus bei taikomi ir matuojami visose veiklose (Lindgreen ir Swaen (2010); Lozano (2008); Maon, Lindgreen ir Swaen (2010); Bagdonienė ir Paulavičienė (2010)). Valstybės pažangos taryba [VPT] (2012) teigia, kad ĮSA turi būti matuojama pagal tai, ką ji daro, kokias aplinkosauginės, ekonominės ir socialinės atsakomybės iniciatyvas įgyvendina.

Pasak Kontautienės (2016), aplinkosauginės atsakomybę sudaro 8 elementai (žr. 6 pav.).



6 pav. Aplinkosauginės atsakomybės elementai (sudaryta pagal Kontautienę, 2016)

6 paveiksle matoma, kad organizacijos, taikydamos aplinkosauginę atsakomybę savo veikloje, prisiima atsakomybę už daromą poveikį aplinkai (Costa ir Menichini, 2013). Vienas iš šios grupės elementų, aplinkosaugos vadybos sistema, yra organizacijos politikos, vertybių, planų ir veiksmų, susijusių su gamtos saugojimu, visuma (Darnall, Henriques ir Sadorsky, 2008). Atliekų mažinimas, energijos taupymas ir tvarus išteklių vartojimas, visų pirma, yra darbuotojų sąmoningumo skatinimas naudoti organizacijos išteklius taupiai (V. Tam ir C. Tam, 2008). Klimato kaita daro įtaką įvairioms gyvūnų rūšims bei ekosistemoms, todėl organizacijos turi reaguoti į šiuos pokyčius. Prisitaikyti prie kaitos galima įvairiais būdais: saugoti sausumą ir vandenį, atkurti ekologinę pusiausvyrą, taikyti agrarinės aplinkosaugos metodus, perkelti nykstančias gyvūnų ir augalų rūšis, dauginti bei auginti juos nelaisvėje ir t. t. (Mawdsley, O'malley ir Ojima, 2009). Energijos iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas taip pat prisideda prie klimato kaitos mažinimo. Tai gali būti energija, išgauta iš saulės, vėjo, vandens srovės ar potvynių ir atoslūgių (Inger ir kt. 2009). Organizacijos, kurdamos produktus ar paslaugas, taip

pat turi atsižvelgti į jų daromą poveikį aplinkai ir parinkti tokias darbo technikas ir medžiagas, kurios mažiau teršia (Nidumolu, Prahaland ir Rangaswami, 2009).

Socialinė atsakomybė apima keletą elementų (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Socialinės atsakomybės elementai (sudaryta pagal Kontautienę, 2016)

Socialinės atsakomybės elementai
Antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas
Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis
Darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą
Darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas
Dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas
Dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis
Etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas
Etikos kodekso priėmimas
Palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas
Prevencinės sveikatos ir saugos programos
Galimybių profesinei karjerai sudarymas
Sąžiningas mokesčių mokėjimas
Socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas
Sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos
Teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas
Vidinė ir išorinė komunikacija
Žmogaus teisių laikymasis

5 lentelėje matoma, kad socialinė atsakomybė apima įvairius bendradarbiavimo su visuomene ir darbdavio ir darbuotojo santykių aspektus, todėl ji leidžia reikšmingai sumažinti darbuotojų kaitą ir jų paieškos bei atrankos sąnaudas. Be to socialinė atsakomybė pagerina darbo atmosferą ir įmonės pelningumą (Česynienė, Diskienė ir Česynaitė, 2011). Sąžiningas mokesčių mokėjimas gerina visuomenės gyvenimo kokybę (Torgler, 2012). Vidinė komunikacija kuria skaidrią organizacinę kultūrą, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą (K. Mishra, Boynton ir A. Mishra, 2014). Išorine komunikacija įmonė gali iš dalies kontroliuoti, kokia informacija apie organizaciją pasieks žurnalistus, klientus ir kitus visuomenės narius (Du ir kt., 2010). Etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas apima etninių grupių socialinių tapatumo elementų (tokių kaip socialinės padėties, tautybės, amžiaus ar lyties) toleranciją ir mažumų integraciją (Frėjutė-Rakauskienė, Marcinkevičius ir Šliavaitė, 2016).

Ekonominė atsakomybė apima organizacijų apgaulę ir sukčiavimą ribojančius, sąžiningumą skatinančius bei šalies ekonomikos gerėjimą lemiančius elementus. Kadangi organizacijos siekia didinti savo pelningumą, jos privalo ir prisidėti prie šalies ekonomikos gerėjimo (Carroll ir Shabana, 2010). Ekonominę atsakomybę sudaro 16 elementų (žr. 6 lent.). Ekonominės atsakomybės principų integravimas į organizacijos veiklą ir produktus atskleidžia įmonės vertybes suinteresuotoms šalims (Costa ir Menichini, 2013).

6 lentelė. Ekonominės atsakomybės elementai (sudaryta pagal Kontautienę, 2016)

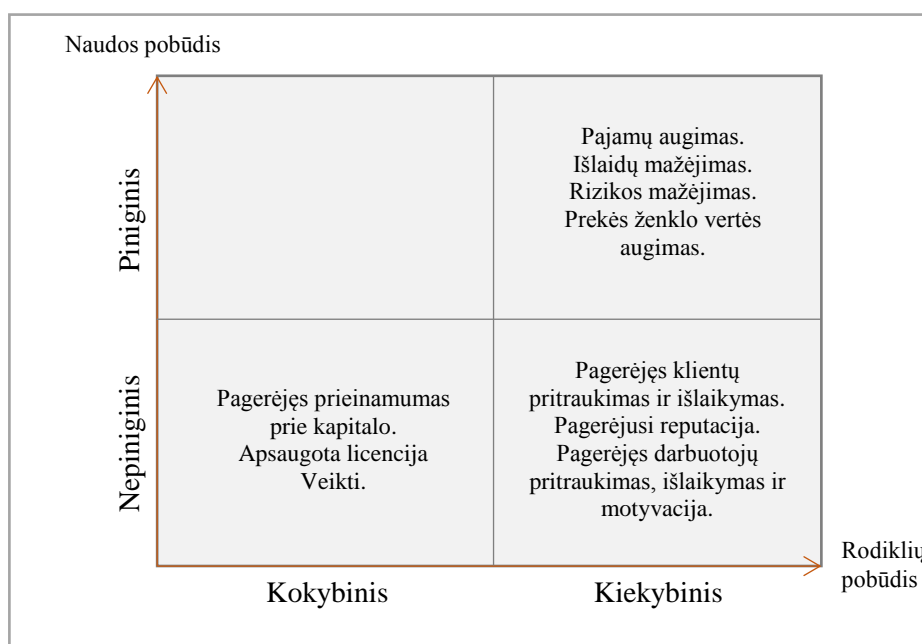
Ekonominės atsakomybės elementai
Antikorupcinė politika
Atsakingo vartojimo skatinimas
Informacijos apie produktų gamybos procesus prieinamumas
ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonės veikloje
ĮSA principų ir nuostatų integravimas naujame produkte
Kokybiškų, saugių, sveikatai nepavojingų produktų / paslaugų pateikimas rinkai
Naujų produktų / paslaugų pateikimas rinkai
Pokyčių valdymo priemonių (neigiamų pasekmių sušvelninimo priemonių) įgyvendinimas
Sąžiningos konkurencijos politika
Sąžininga rinkodara
Sąžininga sutarčių praktika
Socialiai atsakingos tiekimo grandinės (nuo žaliavų iki atsiskaitymo) užtikrinimas
Tarptautinių elgesio normų ir įstatymų laikymasis
Valdymo (OHSAS 18000, ISO 9000, EMAS, ISO 14000) standartų įdiegimas
Vartotojų duomenų apsauga, privatumo užtikrinimas
Vietinių tiekėjų pasirinkimas

6 lentelėje pateiktas valdymo standartų įdiegimas kritikuojamas dėl to, kad dažnai įmonės juos įgyja, bet netaiko juose nurodomų principų savo veikloje (Costa ir Menichini, 2013).

Lozano (2008) teigia, kad kurdamos ĮSA strategiją, organizacijos turėtų didžiausią dėmesį kreipti į suinteresuotų šalių valdymą. Net ir aplinkosaugos atsakomybės elementų taikymas iš tiesų yra tam tikrų suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimas. ĮSA turi būti įtraukta ne tik į organizacijos procesus, tai turi būti kultūros dalis. Negalima žiūrėti į ĮSA elementų panaudojimą, kaip į kainos ir naudos analize paremtus veiksmus, nes tai gerą įmonės reputaciją kuria tik trumpuoju laikotarpiu.

ĮSA ne tik gerina reputaciją. Ji kuria įvairiapusę naudą organizacijai. Padeda išsiskirti iš konkurentų. Klientai palankiau žiūri į organizacijas, kurios yra socialiai atsakingos. Be to tokia veikla perduoda suinteresuotoms šalims tam tikrą informaciją apie organizaciją (Lindgreen ir Swaen, 2010; Carroll ir Shabana, 2010; Schmitz ir Schrader, 2015). Schmitz ir Schrader (2015) teigia, kad ĮSA net gali būti taikoma kaip komunikacijos instrumentas. ĮSA gerina įmonės įvaizdį klientų ir kitų suinteresuotų šalių akimis (Lindgreen ir Swaen, 2010; Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Carroll ir Shabana, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010). Taikydama ĮSA elementus, organizacija stiprina suinteresuotų šalių pasitikėjimą ja, pagerina klientų lojalumą bei gali sumažinti riziką, kad šalis priešinsis jų vykdomai veiklai (Carroll ir Shabana, 2010). Be to taip kuriami stiprūs santykiai su suinteresuotomis šalimis bei patenkinami jų lūkesčiai (Lindgreen ir Swaen, 2010; Korsakienė ir Marcinkevičius, 2013; Carroll ir Shabana, 2010). Taikydama ĮSA elementus, organizacija sumažina atliekų kiekį (Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010). Be viso to, ĮSA

padeda pritraukti bei išlaikyti kompetentingus darbuotojus, gerina jų motyvaciją ir stiprina lojalumą. Todėl gerėja ir darbo kokybė, o pokyčių valdymas tampa veiksmingesnis (Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Carroll ir Shabana, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010; Costa ir Menichini, 2013; Park ir Levy, 2014). ĮSA daro teigiamą įtaką organizacijos finansiniams rezultatams, nes sumažinamos energijos sąnaudos, o klientai yra linkę mokėti daugiau už socialiai atsakingų organizacijų produktus ar paslaugas nei įprastas, kadangi jos laikomos aukštesnės kokybės nei kitų (Korsakienė ir Marcinkevičius, 2013; Mauricienė ir Paužuolienė, 2013; Carroll ir Shabana, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010; Schmitz ir Schrader, 2015). Ypač autorių išskiriama ĮSA nauda organizacijai yra konkurencinių pranašumų kūrimas (Lindgreen ir Swaen, 2010; Carroll ir Shabana, 2010; Flammer, 2012; Torugs ir kt., 2013). Mickevičienė ir Žitkus (2011) konkurencinį pranašumą mikrolygyje apibūdina kaip organizacijos gebėjimą kurti ir panaudoti palankias augimo sąlygas, tai yra, gebėjimą konkuruoti. Weber (2008) įmonių socialinės atsakomybės naudą organizacijai skirsto į kokybinę ir kiekybinę bei piniginę ir nepiniginę (žr. 7 pav.).



7 pav. ĮSA nauda organizacijai (sudaryta pagal Weber, 2008)

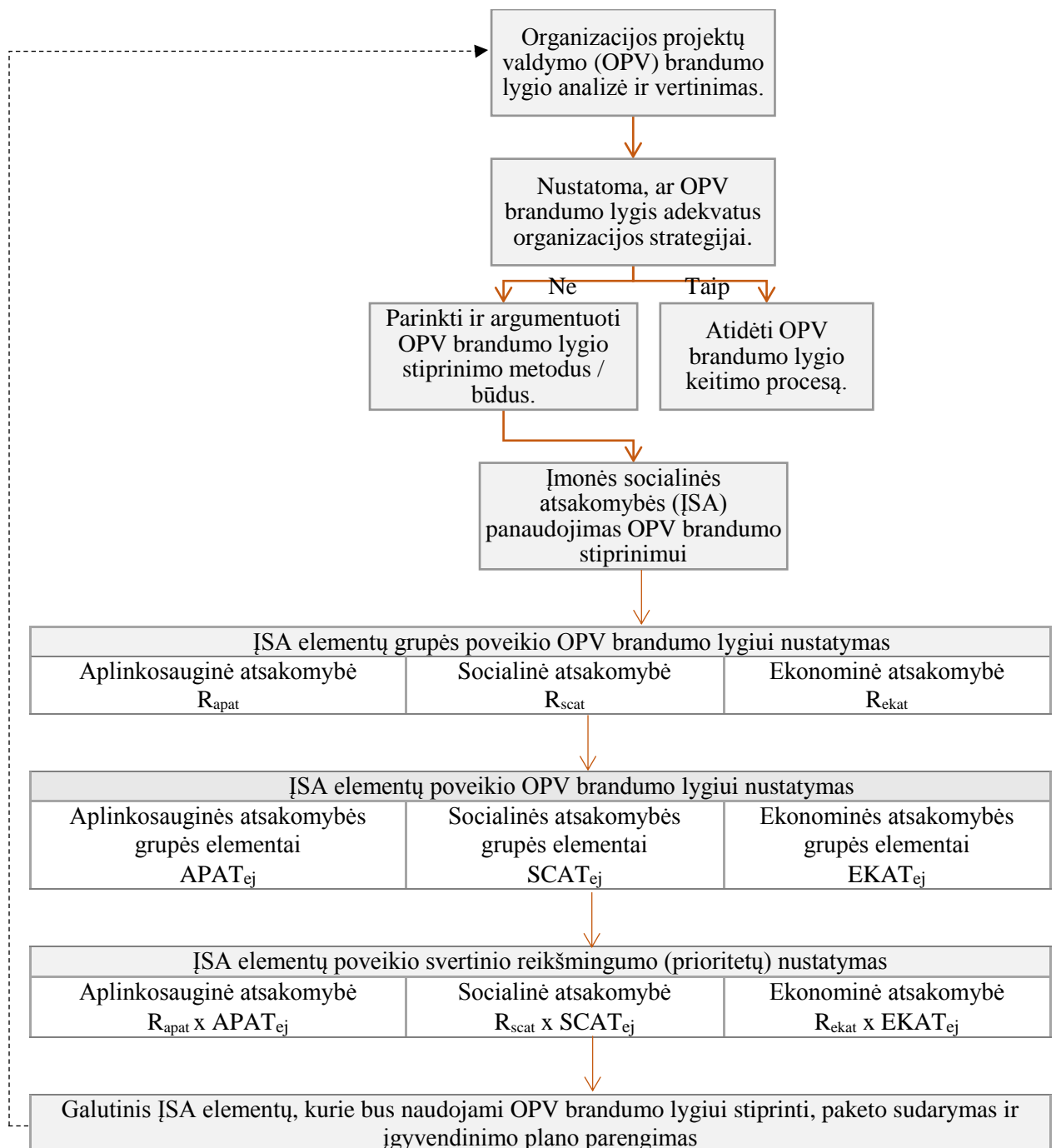
7 paveiksle matoma, kad socialiai atsakinga įmonės veikla motyvuoja esamus darbuotojus dirbti efektyviau. Ji pritraukia naujus klientus ir didina jų lojalumą įmonei bei leidžia išvengti ar sumažinti rizikų poveikį, pavyzdžiui, sumažinti neigiamą visuomenės požiūrį į organizacijos veiklą. Socialiai atsakingas organizacijos išteklių paskirstymas sumažina laiko ir medžiagų sąnaudas (Weber, 2008). Schieg (2009), papildoma teigdama, kad įmonių socialinė atsakomybė naudinga, nes sukuria tokias vertybes, kaip dorumas, patikimumas ir reputacija.

Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) teigia, kad skirtingos organizacijos atsižvelgia į vis kitus ĮSA aspektus. Įmonėms svarbu atsirinkti tas ĮSA iniciatyvas, kurios leidžia tinkamai valdyti savo reputaciją. Tačiau vis dar trūksta informacijos, kaip tai padaryti ir kuriuos ĮSA elementus integruoti į savo veiklą (Lindgreen ir Swaen, 2010; Šimanskienė ir Paužuolienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA yra įstatymų nustatyta ir organizacijos pasirinkta veikla, kuri patenkina suinteresuotų šalių lūkesčius ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais klausimais. Ji turi būti įtraukiama į organizacijos ilgalaikę strategiją, tikslus, projektus ir procesus bei matuojama pagal tai, kokias aplinkosauginės, ekonominės ir socialinės atsakomybės iniciatyvas įgyvendina. Organizacijos, taikydamos aplinkosauginę atsakomybę savo veikloje, prisiima atsakomybę už daromą poveikį aplinkai. Prisiimdamos socialinę atsakomybę jos palaiko santykius su visuomene ir darbuotojais, o kreipdamos dėmesį į ekonominę atsakomybę, veikia sąžiningai ir skatina šalies ekonomikos gerėjimą. ĮSA taikymas savo veikloje leidžia organizacijoms išsiskirti iš konkurentų, pagerinti įmonės įvaizdį, išvengti ar sumažinti rizikų poveikį, stiprina suinteresuotų šalių pasitikėjimą ja, pagerina klientų lojalumą bei gali sumažinti riziką, kad šalis priešinsis jų vykdomai veiklai. Be to ĮSA nurodo, kaip patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčius, padeda pritraukti bei išlaikyti kompetentingus darbuotojus, gerinti jų motyvaciją ir stiprinti lojalumą. Taikant ĮSA pagerėja organizacijos finansiniai rezultatai, nes sumažinamos energijos sąnaudos ir klientai yra linkę mokėti daugiau už socialiai atsakingų organizacijų produktus ar paslaugas nei įprastas, kadangi jų kokybė vertinama kaip geresnė. Tad ĮSA kuria organizacijos konkurencinius pranašumus. Tačiau, dėl specifikos ir darbo pobūdžio, organizacijoms dažnai sunku atsirinkti, kuriuos ĮSA elementus taikyti.

2.4. Teorinis organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis

Išanalizavus mokslininkų ir tyrėjų publikacijas OPV brandumo stiprinimo tematika, nustatyta, kad įmonėms, siekiančios sustiprinti savo OPV brandumą, visų pirma, reikia išanalizuoti ir įvertinti OPV brandumo lygį. Tai daroma pasitelkiant OPV brandumo modelius. Toliau reikia išsiaiškinti, ar pasiektas brandumo lygis yra adekvatus organizacijos strategijai. Jei taip ir yra, tuomet OPV brandumo stiprinimo procesas atidedamas vėlesniam laikui. Tačiau, jeigu lygis nėra tinkamas strategijai pasiekti, būtina nustatyti jo stiprinimo metodus pagal brandumo modelį bei atrinkti didžiausią poveikį lygio stiprinimui darančius ĮSA elementus. Elementai turi būti parenkami pagal įmonės veiklos specifiką ir daromą poveikį OPV brandumo stiprinimui. Pagal tokią veiksmų seką sudarytas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis (žr. 8 pav.).



8 pav. Teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ISA elementus, modelis (sudaryta autorės, 2017)

Remiantis išanalizuotomis publikacijomis (žr. 2.1., 2.2. ir 2.3. skyrių) 8 paveiksle pateiktame teoriniame OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ISA elementus, modelyje, visų pirma, nurodoma išanalizuoti ir įvertinti, kuriame OPV brandumo lygyje yra įmonė. Tam naudojami OPV brandumo modeliai. Kadangi jie skiriasi savo paskirtimi, brandumo lygių skaičiumi bei juos nusakančiais rodikliais, įmonėms sunku pasirinkti, kurį modelį taikyti. Todėl organizacijos gali remtis siūlomu OPV brandumo raiškos modeliu (žr. 3 lent.). Jis suformuotas atlikus keletą populiarių projektų valdymo

brandumo modelių lygius nusakančių rodiklių analizę (žr. 2.2. skyrių). Pagal šį modelį organizacijos gali nustatyti, kuriame lygyje yra jų projektų valdymo brandumo praktika. Toliau aiškinamasi, ar esamas projektų valdymo brandumo lygis atitinka įmonės strategiją. Jei OPV procesai leidžia pasiekti strategiją, tuomet brandumo lygio keitimas atidedamas. Jeigu neleidžia, tuomet būtina stiprinti OPV brandumą. Pagal OPV brandumo modelį nustatoma, kuris lygis atitiktų įmonės strategiją. Lygį nusakantys rodikliai parodo, kokias sritis organizacijoje reikia tobulinti. Kadangi projektų valdymo brandumo modeliuose pasigendama ryškios sąsajos su ĮSA, todėl toliau atrenkami tie ĮSA elementai, kurie daro didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui. Atliekamas multikriterinis ĮSA elementų vertinimas. Jis leidžia apimti skirtingus kriterijus ir nustatyti prioritetus pagal kelis požiūrius (Mota, Almeida ir Alencar, 2009). Visų pirma nustatomas elementų grupių poveikis OPV brandumui, R_i (žr. 7 lent.).

7 lentelė. ĮSA elementų grupių R_i poveikio OPV brandumo stiprinimui nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupės	ĮSA elementų grupės poveikio nustatymas, R_i
Aplinkosauginė atsakomybė	R_{apa}
Socialinė atsakomybė	R_{scat}
Ekonominė atsakomybė	R_{ekat}
	$\sum R_i = 1,00$

7 lentelėje matoma, kad elementų grupių poveikis vertinamas padalinant joms 1,00 (arba 100 %). Nustatytos dalys parodo, kokį poveikį OPV brandumo stiprinimui daro šios grupės.

Toliau įvertinamas kiekvieno ĮSA elemento poveikis OPV brandumo lygio stiprinimui (žr. 8 lent.). Jis nustatomas balais nuo 1 (visiškai nereikšmingas) iki 10 (labai reikšmingas). ĮSA elementų sąrašas parengtas pagal Kontautienę (2016). Elementai plačiau aprašyti 2.3.1. skyriuje. Iš viso vertinami 42 elementai, iš kurių 8 – aplinkosauginės, 18 – socialinės, ir 16 – ekonominės atsakomybės.

8 lentelė. ĮSA elementų poveikio OPV brandumo lygiui nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementai	ĮSA elementų poveikis, ej balais
Aplinkosauginė atsakomybė	1. Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimas	A_{pate1}
	2. Aplinkai saugių produktų/paslaugų/technologijų pateikimas rinkai	A_{pate2}
	3. Atliekų mažinimas	A_{pate3}
	4. Energijos iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas	A_{pate4}
	5. Energijos taupymas	A_{pate5}
	6. Prisitaikymas prie klimato kaitos, padarinių švelninimas	A_{pate6}
	7. Taršos prevencija	A_{pate7}

Aplinkosauginė atsakomybė	8. Tvarus išteklių vartojimas (vandens, medienos ir t.t.)	Apat8
Socialinė atsakomybė	9. Antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas	Scate1
	10. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis	Scate2
	11. Darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje	Scate3
	12. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	Scate4
	13. Darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas	Scate5
	14. Dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas	Scate6
	15. Dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis	Scate7
	16. Etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas	Scate8
	17. Etikos kodekso priėmimas	Scate9
	18. Palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas	Scate10
	19. Prevencinės sveikatos ir saugos programos	Scate11
	20. Galimybių profesinei karjerai sudarymas	Scate12
	21. Sąžiningas mokesčių mokėjimas	Scate13
	22. Socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas	Scate14
	23. Sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos	Scate15
	24. Teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas	Scate16
25. Vidinė ir išorinė komunikacija	Scate17	
26. Žmogaus teisių laikymasis	Scate18	
Ekonominė atsakomybė	27. Antikorupcinė politika	Ekat1
	28. Atsakingo vartojimo skatinimas	Ekat2
	29. Informacijos apie produktų gamybos procesus prieinamumas	Ekat3
	30. ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonės veikloje	Ekat4
	31. ĮSA principų ir nuostatų integravimas naujame produkte	Ekat5
	32. Kokybiškų, saugių, sveikatai nepavojingų produktų/paslaugų pateikimas rinkai	Ekat6
	33. Naujų produktų/paslaugų pateikimas rinkai	Ekat7
	34. Pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas	Ekat8
	35. Sąžiningos konkurencijos politika	Ekat9
	36. Sąžininga rinkodara	Ekat10
	37. Sąžininga sutarčių praktika	Ekat11
	38. Socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas	Ekat12
	39. Tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis	Ekat13
	40. Valdymo (OHSAS 18000, ISO 9000, EMAS, ISO 14000) standartų įdiegimas	Ekat14
	41. Vartotojų duomenų apsauga, privatumo užtikrinimas	Ekat15
	42. Vietinių tiekėjų pasirinkimas	Ekat16

8 lentelėje išvardinti atskiri ĮSA elementai. Jie sunumeruoti eilės tvarka nuo 1 iki 42 ir žymimi su indeksu „ej“. Nustatytas elementų poveikis balais leidžia palyginti, kurie iš jų daro didžiausią įtaką OPV brandumo stiprinimui. Taip pat įvertinimai atskleidžia ir tuos elementus, kurie nėra reikšmingi stiprinant OPV brandumą. Pagal nustatytą ranginę skalę galima teigti, kad nereikšmingą poveikį OPV brandumo stiprinimui daro tie ĮSA elementai, kurie įvertinti nuo 1 iki 4 (balų riba pasirenkama, remiantis tyrėjo nuomone). Todėl toliau eliminuojami nereikšmingi ĮSA elementai. Apskaičiuojamas likusių atrinktų ĮSA elementų svertinis reikšmingumas, ESvR_{ij} (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Atrinktųjų ĮSA elementų poveikio, E_j svertinio reikšmingumo / prioriteto, SvR_{ij} nustatymas
(sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	Atrinktųjų ĮSA elementų E poveikio svertinis reikšmingumas / prioritetas, SvR_{ij}
Aplinkosauginė atsakomybė	$APATSvR_{ij} = R_{apat} \times APAT_{ej}$
Socialinė atsakomybė	$SCATSvR_{ij} = R_{scat} \times SCAT_{ej}$
Ekonominė atsakomybė	$EKATSvR_{ij} = R_{ekat} \times EKAT_{ej}$

9 lentelėje kiekvieno iš atrinktųjų ĮSA elementų poveikio svertinis reikšmingumas SvR_{ij} apskaičiuojamas kaip kriterijų grupės poveikio R_i ir tos grupės atrinktojo veiksnio reikšmingumo EP_j sandauga. Gautas įvertinimas atskleidžia, kurie ĮSA elementai yra priortetiniai OPV brandumo stiprinimui.

Toliau sudaromas prioritетinių ĮSA elementų, kurie bus naudojami OPV brandumo stiprinti, sąrašas ir parengiamas įgyvendinimo planas. Po šio etapo grįžtama OPV brandumo lygio analizės etapą ir nustatoma, ar jis atitinka organizacijos strategiją.

Tad suformuotas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis gali būti pritaikomas įvairaus projektų valdymo brandymo lygio organizacijoms bei suteikia galimybę įvertinti, ar brandumo stiprinimas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. Taip pat modelis leidžia išanalizuoti įmonės brandumo lygį ir atskleidžia, kokius ĮSA elementus galima panaudoti, siekiant jį sustiprinti. Be to, modelis parodo ir kurie iš elementų daro didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad pagal išanalizuotas mokslines publikacijas projektų valdymo brandumo stiprinimo tematika, sudarytas teorinis organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis, visų pirma, leidžia įmonėms išanalizuoti projektų valdymo brandumo lygį pagal suformuotą OPV brandumo raiškos modelį. Taip pat OPV brandumo stiprinimo modelis parodo, ar šiuo metu naudojami projektų valdymo procesai leidžia pasiekti strategiją. Jeigu neleidžia, tuomet nustatomi OPV brandumo stiprinimo metodai / būdai. Pagal siūlomą OPV brandumo raiškos modelį nustatoma, kuris lygis atitiktų įmonės strategiją. Lygį nusakantys rodikliai parodo, ką įmonėje reikia tobulinti. Taip pat, pasitelkiant multikriterinį vertinimą, galima nustatyti, kuriuos ĮSA elementus panaudoti brandumui stiprinti bei kurie iš jų daro tam didžiausią poveikį. Tokiu būdu modelis leidžia sudaryti OPV brandumo stiprinimo metodų sąrašą bei parodo, ar brandumo stiprinimas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. Siekiant iširti šio teorinio modelio pritaikomumą praktiškai, toliau suformuojama tyrimo metodologija ir atliekamas empirinis tyrimas.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant empiriškai įvertinti teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio pritaikomumą, toliau suformuluota empirinio tyrimo problema, objektas, tikslas ir uždaviniai. Tyrimui atlikti parinkti metodai ir instrumentai, aptariama numatoma veiksmų eiga.

3.1 Empirinio tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai ir metodai

Tyrimo problema. Organizacijos, taikydamos projektų valdymo brandumo modelius, ir toliau susiduria su nesėkmingai įgyvendintų projektų problema. Nepaisant ĮSA teikiamos naudos stiprinant organizacijos konkurencinę padėtį rinkoje, šiuo metu projektų valdymo brandumo modeliai silpnai sieja brandumo lygius su ĮSA. Pasigendama įžvalgos, paremtos ĮSA elementų panaudojimu OPV brandumui stiprinti, taikymo galimybių tyrimo, trūksta sisteminės prieigos, kaip organizacijoms argumentuotai atrinkti prioritetinius ĮSA elementus OPV brandumo stiprinimui.

Tyrimo objektas – organizacijos projektų valdymo brandumas.

Tyrimo tikslas – patikrinti sudaryto teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio pritaikomumą.

Tyrimo tikslui pasiekti išskelti uždaviniai:

1. Pasirinkti empirinio tyrimo instrumentus.
2. Pasirinkti ir argumentuoti empiriniam tyrimui tinkamas organizacijas ir ekspertus.
3. Remiantis pasirinktais tyrimo instrumentais, atlikti teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio empirinį tyrimą;
4. Išanalizuoti empirinio tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas.

Tyrimo metodai. Siekiant empiriniam tyrimui surinkti kuo kokybiškesnius duomenis, naudojamas tiek kiekybinis, tiek kokybinis tyrimai. Kiekybinio tyrimo metu siekiama praktiškai pritaikyti teorinį siūlomo OPV brandumo lygio stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį. Empiriniams duomenims surinkti naudojama anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Kokybiniu tyrimu surinktais duomenimis siekiama išaiškinti teorinio OPV brandumo lygio stiprinimo, taikant ĮSA elementus, modelio tobulinimo galimybes. Duomenys renkami pusiau struktūrizuotu interviu metodu.

Tyrimo eiga. Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasitelkiamas ekspertinio vertinimo metodas. Korhonen, Paavilainen ir Saarenpaa (2009) teigia, kad ekspertų žinios ir patirtis leidžia nustatyti duomenų tinkamumą ir atrasti tam tikras problemas. NLP asociacija [NLPA] (2014) nurodė, kad duomenų patikrinimui arba pagrindimui ekspertinis vertinimas yra tinkamiausias metodas. Tam pasitelkti kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Jie buvo atliekami nuo 2017 m. kovo 15 d. iki balandžio 7 d.

Ekspertai buvo apklausiami betarpiškai, internetu ir telefonu. Ekspertų buvo prašoma užpildyti anketą. Po to jiems užduoti pusiau struktūrizuoto interviu klausimai.

Kiekybinio tyrimo instrumentas. Mokslininkai ir tyrėjai dažnai renkasi kiekybinius tyrimo metodus dėl to, kad kiekybiškai išmatuojami rezultatai suteikia tikslius ir nedviprasmiškus duomenis (Feilzer, 2010). Todėl šio tyrimo duomenims surinkti naudojama anketinė apklausa. Tai yra plačiai mokslininkų naudojamas kiekybiškai išmatuojamų duomenų rinkimo būdas (Feilzer, 2010). Anketoje pateikti klausimai ekspertams atskleidžia 8 paveiksle pateiktą teorinį organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį. Klausimai skirstomi į blokus pagal OPV brandumo stiprinimo problematiką (žr. 1 priedą). Pirmojo bloko klausimais siekiama išsiaiškinti siūlomo modelio pritaikomumą. Antrojo – surenkama informacija apie ekspertą: jo užimamas pareigas, įgytą išsilavinimą, amžių ir darbo su projektais patirtį. Iš viso klausimyną sudaro 11 uždaro tipo klausimų. Atsakymų variantams naudojama nominalinė, ranginė, intervalinė ir Likerto skalės (kai atsakymų variantai tokie: „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“, „Nesu tikras“, „Sutinku“ ir „Visiškai sutinku“). Tyrimo rezultatams suformuoti taikomas kiekybinės duomenų analizės metodas.

Kokybinio tyrimo instrumentas. Kokybinis tyrimas yra naudojamas gauti išsamią istoriją apie ekspertų požiūrį ar gyvenimo patirtį. Vienas iš šio tyrimo metodų – pusiau struktūrizuotas interviu. Jo metu aiškinamasi, koks ekspertų požiūris ar nuomonė iš anksto numatytais bei interviu metu iškilusiais ir tyrimui aktualiais klausimais. Toks tyrimas gali būti atliekamas betarpiškai, telefonu ar internetu (Petty, Thomson ir Stew, 2012). Jis pasirinktas šiam tyrimui atlikti, nes leidžia atskleisti ekspertų patirtį apie OPV brandumo stiprinimą ir požiūrį apie teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį. Tam išsiaiškinti užduodami iš anksto numatyti ir interviu metu iškilę klausimai (žr. 2 priedą). Numatyti klausimai sudaryti pagal 8 paveiksle pateiktą teorinį modelį. Klausimai suskirstyti į 4 blokus. Pirmojo bloko klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip ekspertai apibrėžia OPV brandumą ir OPV brandumo modelius. Antrojo – išsiaiškinama, ką ekspertai mano apie ĮSA elementų poveikį OPV brandumo lygio stiprinimui. Trečiojo bloko klausimais ekspertų prašoma teikti pasiūlymus, kaip patobulinti organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, taikant ĮSA elementus, teorinį modelį. O ketvirtojo – ekspertų klausiami apie įgytą projektų valdymo kvalifikaciją (gautus sertifikatus) ir jų organizacijos veiklą. Užduodama 11 iš anksto suplanuotų ir keletas interviu metu iškilusių klausimų. Kokybinio tyrimo metu surinktiems duomenims išanalizuoti taikomas kokybinės turinio analizės metodas. Siekiant patikimų tyrimo rezultatų, jie turi būti vertinami nuosekliai tiksliai ir nešališkai (Tracy, 2010). Todėl ekspertų atsakymai sisteminami ir apibendrinami. Tam naudojamas 4 veiksmų metodas. Jis leidžia įvertinti ekspertų požiūrį apie tiriamą modelį šiais aspektais: ką reikia jame panaikinti, pakylėti, sumažinti ir sukurti (Ch. Kim, Yang ir J. Kim, 2008). Todėl ekspertų prašoma

pakomentuoti teorinį OPV brandumo stiprinimo, taikant įmonės socialinės atsakomybės elementus modelį:

- Ko šiame modelyje siūlytumėte atsisakyti?
- Kuo šį modelį siūlytumėte papildyti?
- Ką šiame modelyje siūlytumėte sumažinti?
- Ką šiame modelyje reikėtų sukurti iš esmės naujo?

Pagal suformuotus tyrimo rezultatus koreguojamas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis.

Apibendrinant galima teigti, kad OPV brandumo modeliai yra silpnai susieti su ĮSA ir apima keletą jos elementų, tačiau neatsižvelgiama į daugelį. Trūksta tyrimų, kaip ĮSA elementai gali būti panaudojami brandumo stiprinimui bei kaip argumentuotai atrinkti, kurie iš jų yra prioritetiniai. Todėl šiuo tyrimu siekiama patikrinti siūlomo teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio pritaikomumą. Tam pasirenkamas kiekybinio tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Ja siekiama praktiškai pritaikyti teorinį modelį organizacijose. Taip pat atliekamas ir kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu. Jo tikslas yra išsiaiškinti teorinio modelio tobulinimo galimybes. Abu tyrimai atliekami ekspertinio vertinimo metodu. Ekspertai savanoriškai sutiko būti apklausiami neatskleidžiant jų tapatybės ir organizacijos, kurioje dirba, pavadinimo. Tačiau šie duomenys tyrėjui yra žinomi. Ekspertai buvo iš anksto informuoti apie tyrimo tikslą, uždavinius ir metodus. Jiems atsakant į klausimus stengtasi nedaryti įtakos jų požiūriui ar nuomonei. Tyrimo rezultatams suformuoti taikyti kiekybinės ir kokybinės duomenų analizės metodai. Ekspertų atsakymai sisteminami ir apibendrinami. Kokybinio tyrimo duomenims gauti naudojamas 4 veiksmų metodas.

3.2. Tyrimo dalyvių pristatymas

Kiekybinio ir kokybinio tyrimo dalyviai. Abiejuose tyrimuose dalyvauja tie patys ekspertai. Augustinaitis ir kt. (2009) teigia, kad siekiant ekspertinio vertinimo patikimumo ir tikslumo, į tyrimą rekomenduojama įtraukti ne mažiau kaip 5 ekspertus, o optimalus jų skaičius yra 8 – 10 ekspertų. Tačiau, naudojant ekspertinio vertinimo metodą, teoriją galima sukurti ir turint mažesnę nei 5 ekspertų imtį. Atsižvelgiant į tai, empiriniam tyrimui atrinkti 9 ekspertai iš penkių projektus vykdančių įmonių.

Siekiant gauti empiriniam tyrimui aktualius duomenis, kriterinio vertinimo metodu atrinktos tinkamos organizacijos, kurios:

- vykdo savo veiklą, pasitelkdamas projektų valdymą;
- užsiima skirtinga ekonomine veikla.

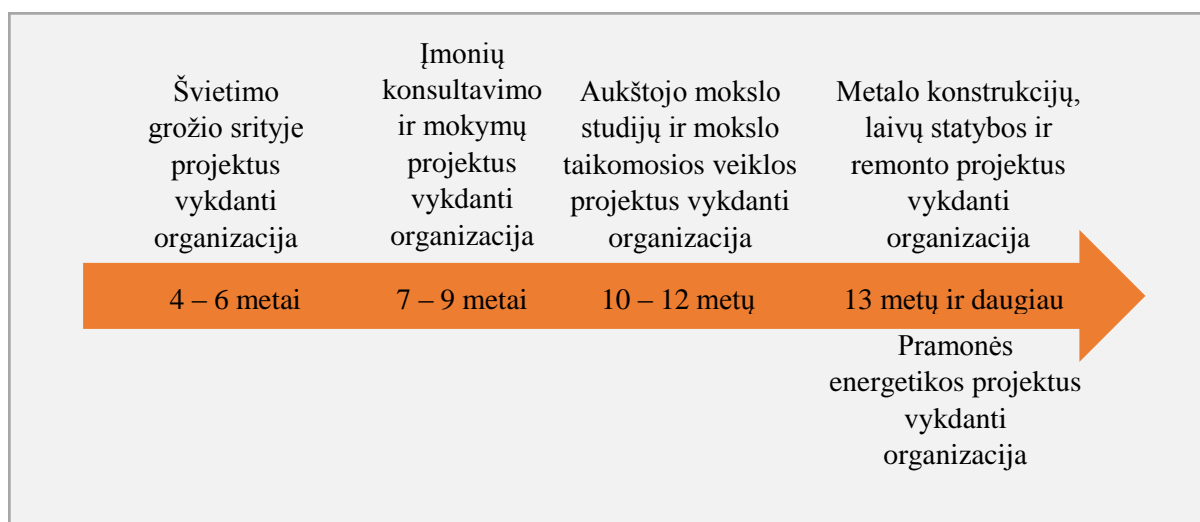
Siekiant praktiškai pritaikyti teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį, būtina tai atlikti įmonėse, kurios vykdo savo veiklą, pasitelkdamas projektų valdymą. Taip pat,

siekiant nustatyti ĮSA elementų poveikį brandumo stiprinimui, reikalinga tyrimą atlikti įmonėse, kurios užsiima skirtinga ekonomine veikla, kadangi dėl jų veiklos specifikos, brandumo stiprinimui didžiausią poveikį gali daryti vis kiti elementai.

Empiriniam tyrimui atrinktos šios organizacijos:

1. pramonės energetikos, statybos ir priežiūros, elektros inžinerijos, automatikos ir kitus projektus vykdanči organizacija;
2. įmonių konsultavimo ir mokymų projektus vykdanči organizacija;
3. metalo konstrukcijų, laivų statybos ir remonto projektus vykdanči organizacija;
4. aukštojo mokslo studijų, mokslo taikomosios veiklos, suaugusių mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų ugdymo projektus vykdanči organizacija;
5. švietimo grožio srityje projektus vykdanči organizacija.

Visos šios organizacijos užsiima projektų valdymu daugiau nei 4 metus (žr. 9 pav.)



9 pav. Organizacijų projektų valdymo patirtis (sudaryta autorės, 2017)

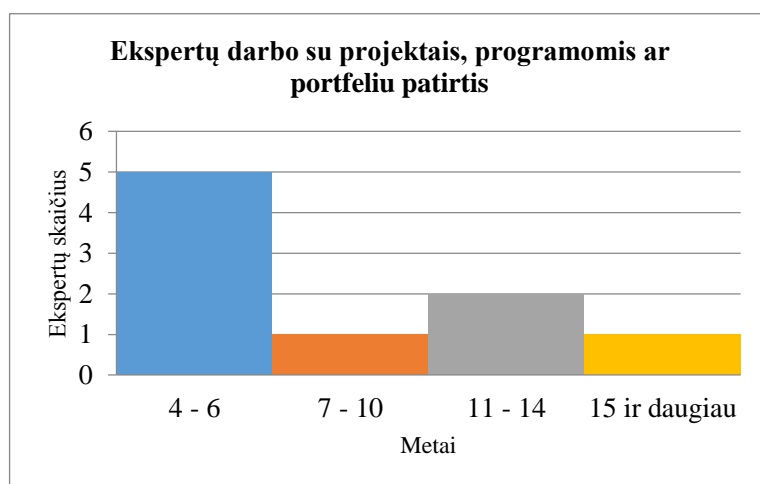
9 paveiksle matoma, kad dvi tyrimui atrinktos organizacijos užsiima projektų, programų ar portfelio valdymu daugiau nei 13 metų. Viena organizacija vykdo veiklą, pasitelkdama projektų valdymą 4 – 6 metus. Tad visos atrinktos organizacijos atitinka nustatytus kriterijus ir yra tinkamos tyrimui atlikti ir reikšmingiems duomenims gauti.

Iš kiekvienos organizacijos siekiama kriteriniu vertinimo metodu empiriniam tyrimui atrinkti po 2 ekspertus (iš viso 10). Tačiau vienoje organizacijoje pavyko apklausti tik 1 ekspertą, todėl iš viso apklausti 9. NLPA (2014) nurodė, kad ekspertais gali būti parenkami asmenys, kurie turi išsamią informaciją apie tyrimo spendžiamą problemą bei, dėl savo gyvenimo ar profesinės patirties, turi didžiausią ir patikimiausią kompetenciją. Todėl šiam tyrimui atrinkti ekspertai, kurie: vadovauja projektų, programų ar portfelio valdymui (ne mažiau nei 1 m.); jų užimamos pareigos – vidurinės

grandies vadovas (skyriaus vadovas) arba aukščiausios grandies vadovas (direktorius); turi aukštąjį išsilavinimą (vadybinį, ekonominį, inžinerinį ar panašų).

Kadangi tyrimo metu analizuojamas ir vertinamas OPV brandumo lygis ir kiti aspektai, reikalinga, kad apklausiami ekspertai turėtų projektų, programų ar portfelio valdymo patirties dabartinėje darbovietėje. Taip pat ekspertai turi užimti vidurinės ar aukščiausios grandies vadovo pareigas toje įmonėje, nes jie yra geriausiai susipažinę su organizacijos strategija, projektų valdymo procesais ir ĮSA elementų taikymu. Be to, būtina, kad ekspertai turėtų aukštąjį išsilavinimą, nes praktiškai pritaikant modelį, reikalingi analizavimo ir vertinimo įgūdžiai.

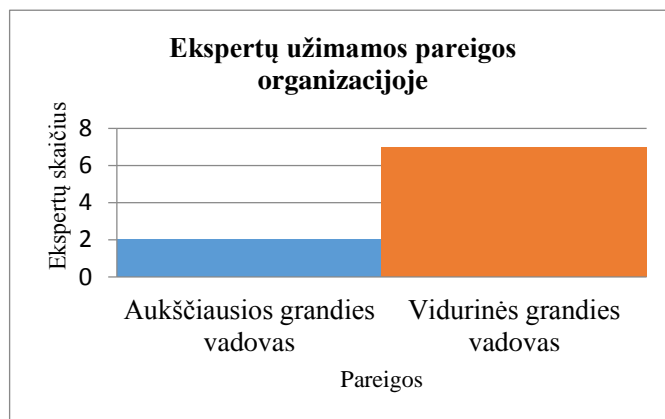
Bendra ekspertų darbo su projektais, programomis, ar jų valdymu, patirtis nurodoma 10 paveiksle.



10 pav. Ekspertų darbo patirtis su projektais, programomis, portfeliu, ar jų valdymu (sudaryta autorės, 2017)

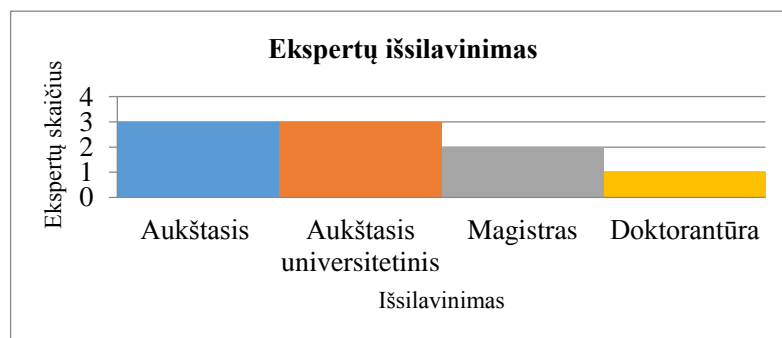
10 paveiksle matoma, kad daugiau nei pusės ekspertų (55,6 proc.) darbo patirtis siekia 4- 6 metus. Kiti ekspertai turi dar daugiau patirties šioje srityje.

Ekspertų užimamos pareigos organizacijoje nurodomos 11 paveiksle.



11 pav. Ekspertų užimamos pareigos organizacijoje (sudaryta autorės, 2017)

11 paveiksle matoma, kad didžioji dalis ekspertų yra vidurinės grandines vadovai (77,8 proc.).
Ekspertų įgytas išsilavinimas nurodytas 12 paveiksle.



12 pav. Ekspertų įgytas išsilavinimas (sudaryta autorės, 2017)

12 paveiksle matoma, kad mažiausią dalį ekspertų sudaro doktorantai (11,11 proc.), o didžiausią aukštąjį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję ekspertai (po 33,3 proc.).

Ekspertų baigti kursai ir įgyti sertifikatai nurodyti 10 lentelėje.

10 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo ekspertų projektų valdymo kvalifikacija (sudaryta autorės, 2017)

Eksperto eil. nr.	Organizacija	Projektų valdymo kvalifikacija (baigti kursai, įgyti sertifikatai)
1	Pramonės energetikos.	Aplinkos ministerijos darbų vykdymo atestatas, ypatingų, neypatingų statinių statybos, sveikatos saugos sertifikatai.
2		Diplomuoto inžinieriaus, darbų saugos specialisto sertifikatai, įgyta elektrosaugos kvalifikacija.
3	Įmonių konsultavimo ir mokymų.	Nėra.
4	Metalo konstrukcijų, laivų statybos ir remonto.	Draudimo brokerio, laivų agento, finansų valdymo sertifikatai.
5		Aukštalipio, aukštalipių darbų saugos, vizualinės kontrolės, platformos specialisto, draudimo tarpininko sertifikatai.
6	Aukštojo mokslo studijų ir mokslo taikomosios veiklos.	Nėra.
7		Įvairūs projektų valdymo pagal tam tikrus standartus sertifikatai.
8	Švietimo grožio srityje.	Įvairūs blakstienų priauginimo sertifikatai.
9		Įvairūs rinkodaros sertifikatai.

10 lentelėje matoma, kad dauguma ekspertų tobulina savo projektų valdymo žinias įvairiose srityse. Jos priklauso nuo įmonės vykdomų projektų specifikos.

Ekspertų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir darbo su projektais ar jų valdymu patirtį dabartinėje darbovietėje pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo ekspertai (sudaryta autorės, 2017)

Požymis		Ekspertų skaičius	Ekspertų skaičius, proc.
Amžius	21-30 metų	4	44,4
	31-40 metų	3	33,3
	41-50 metų	2	22,2
Lytis	Vyras	5	55,6
	Moteris	4	44,4
Darbo su projektais, programomis, portfeliu ar jų valdymu patirtis paskutinėje darbovietėje	1-3 metus	2	22,2
	4-6 metus	3	33,3
	7-10 metų	2	22,2
	11-14 metų	2	22,2

11 lentelėje matoma, kad didžiausia dalis ekspertų yra nuo 21 iki 30 metų amžiaus (44,4 proc.). Vyrų apklausta šiek tiek daugiau nei moterų (55,6 proc.). Be to didžioji dalis ekspertų dabartinėje organizacijoje dirba su projektais, programomis ar portfeliu daugiau nei 4 metus (77,8 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad tiek kokybiniam, tiek kiekybiniam tyrimui parinkti tie patys ekspertai. Atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas, kriterinio vertinimo metodu tyrimui atrinkti 9 ekspertai iš 5 organizacijų. Parenkamos įmonės, kurios vykdo savo veiklą, pasitelkdamos projektų valdymą ir dirba skirtingose ekonominės veiklos srityse. Iš jų atrenkami ekspertai, kurie vadovauja projektų, programų ar portfelio valdymui, jų užimamos pareigos – vidurinės grandies vadovas arba aukščiausios grandies vadovas ir turi aukštąjį išsilavinimą.

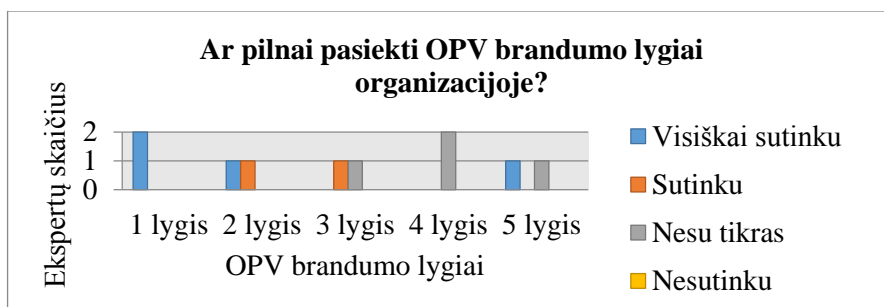
4. TEORINIO ORGANIZACIJOS PROJEKTŲ VALDYMO BRANDUMO STIPRINIMO MODELIO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Siekiant suformuoti tyrimo rezultatus ir diskusiją, šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jų analizė ir vertinimas. Pagal gautus rezultatus patikslinamas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis.

4.1. Empirinio tyrimo rezultatai

Siekiant praktiškai pritaikyti teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį, apklausti 9 ekspertai iš 5 projektus vykdančių Lietuvos organizacijų: pramonės energetikos, įmonių konsultavimo ir mokymų, metalo konstrukcijų, laivų statybos ir remonto, aukštojo mokslo studijų ir mokslo taikomosios veiklos bei švietimo grožio srityje įmonių. Empirinio tyrimo rezultatai pateikiami suskirstant ir apibendrinant gautus duomenis pagal įmones ir pateikiant bendras išvadas.

Pramonės energetika užsiimančioje bendrovėje apklausti du projektų valdymo ekspertai. Visų pirma jų prašoma išanalizuoti OPV brandumo lygį pagal siūlomą raiškos modelį (žr. 13 pav.).



13 pav. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

13 paveiksle matoma, kad pagal OPV brandumo raiškos modelį, įmonėje pilnai pasiekti 1 ar 2 brandumo lygiai. Iš dalies pasiekti ir 3, 4 bei 5 lygiai.

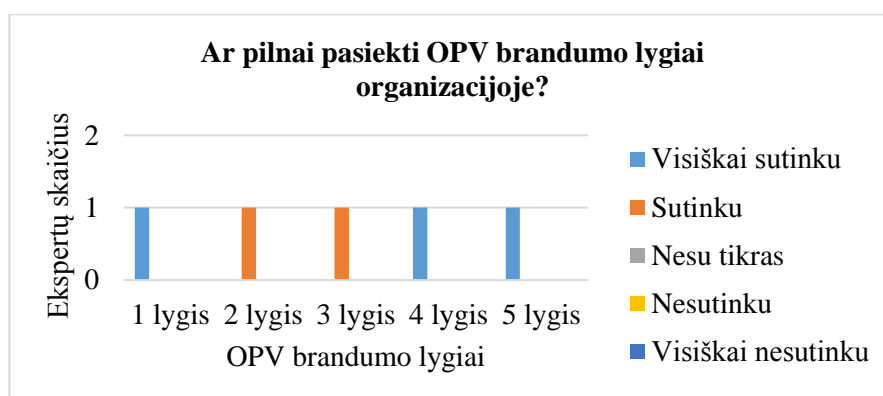
Toliau klausta ekspertų nuomonės, ar OPV brandumo lygis adekvatus įmonės strategijai. Vienas iš jų nurodė, kad brandumo lygis visiškai atitinka strategiją, o kitas nėra dėl to tikras. Toliau ekspertų teirautasi, kuris lygis adekvatus įmonės strategijai. Jie nurodė, kad tinkamiausi organizacijai yra 3 ir 4 brandumo lygiai. Šie lygiai organizacijoje pasiekti nepilnai (žr. 9 pav.). Po šio etapo, ekspertų klausta, ar jų įmonei reikia stiprinti projektų valdymo brandumą. Abu ekspertai sutiko, kad jį reikia stiprinti. Kadangi OPV brandumo stiprinimui siūloma panaudoti ĮSA elementus, toliau ekspertų prašyta įvertinti ĮSA elementų grupių ir kiekvieno elemento atskirai poveikį OPV brandumo stiprinimui (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui svartinio reikšmingumo nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementų grupės poveikis, Ri		ĮSA elementai pagal eilės numerį (žr. 8 lent.)	ĮSA elementų poveikis, ej balais		ĮSA elementų poveikio svartinis reikšmingumas / prioritetas, SvRij	
	1	2		1	2	1	2
Eksperto eil. nr.	1	2		1	2	1	2
Aplinkosauginė atsakomybė	0,2	0,2	1	8	5	1,6	1
			2	8	0	1,6	0
			3	10	0	2	0
			4	8	0	1,6	0
			5	10	0	2	0
			6	6	5	1,2	1
			7	8	0	1,6	0
			8	8	0	1,6	0
Socialinė atsakomybė	0,4	0,3	9	9	0	3,6	0
			10	9	7	3,6	2,1
			11	10	10	4	3
			12	9	10	3,6	3
			13	10	8	4	2,4
			14	9	8	3,6	2,4
			15	6	0	2,4	0
			16	7	0	2,8	0
			17	9	5	3,6	1,5
			18	9	5	3,6	1,5
			19	9	0	3,6	0
			20	9	0	3,6	0
			21	10	9	4	2,7
			22	7	6	2,8	1,8
			23	7	0	2,8	0
			24	10	10	4	3
			25	9	7	3,6	2,1
			26	10	10	4	3
Ekonominė atsakomybė	0,4	0,5	27	10	9	4	4,5
			28	9	0	3,6	0
			29	9	0	3,6	0
			30	8	6	3,2	3
			31	8	7	3,2	3,5
			32	9	0	3,6	0
			33	9	0	3,6	0
			34	8	7	3,2	3,5
			35	9	9	3,6	4,5
			36	9	9	3,6	4,5
			37	10	10	4	5
			38	9	10	3,6	5
			39	9	8	3,6	4
			40	10	10	4	5
			41	10	10	4	5
			42	7	5	2,8	2,5

10 lentelėje matoma, kad įvertinus ĮSA elementų grupių poveikį OPV brandumo stiprinimui pagal 7 lentelę nustatyta, kad didžiausią poveikį pramonės energetika užsiimančios bendrovės projektų valdymo brandumo stiprinimui daro ekonominė ir socialinė atsakomybė. Aplinkosauginė atsakomybė yra mažiausiai reikšminga. Toliau įvertintas atskirų elementų poveikis pagal 8 lentelę. Šioje lentelėje nurodytos ĮSA elementų eilės numerių reikšmės. Tie elementai, kurie buvo įvertinti nuo 1 iki 4 laikytini nereikšmingais brandumo stiprinimui ir 13 lentelėje žymimi 0 (nustatyta riba pasirinkta pagal tyrėjo nuomonę). Toliau apskaičiuotas likusių atrinktų ĮSA elementų svartinis reikšmingumas pagal 8 lentelėje nurodytas formules ir išsiaiškinta, kurie elementai yra prioritetiniai brandumo stiprinimui (žr. 12 lentelę). Nustatyta, kad pramonės energetikos projektus vykdančioje bendrovėje didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui daro šie elementai: sąžininga sutarčių praktika, valdymo standartų diegimas, vartotojų duomenų apsauga ir privatumo užtikrinimas. Taip pat didelį poveikį daro darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje, darbo ir laisvalaikio balanso užtikrinimas, sąžiningas mokesčių mokėjimas, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, žmogaus teisių laikymasis, antikorupcinė politika ir socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas.

Įmonių konsultavimu ir mokymais užsiimančioje organizacijoje apklaustas vienas aukščiausio lygio vadovas. Visų pirma jo prašyta nustatyti OPV brandumo lygį (žr. 14 pav.).



14 pav. Įmonių konsultavimu ir mokymais užsiimančios organizacijos OPV brandumo lygio vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

14 paveiksle matoma, kad pagal OPV brandumo raiškos modelį, įmonėje pasiektas aukščiausias brandumo lygis. Ekspertas sutinka su teiginiu, kad šis lygis atitinka organizacijos strategiją, tačiau nurodo, kad jį būtina stiprinti.

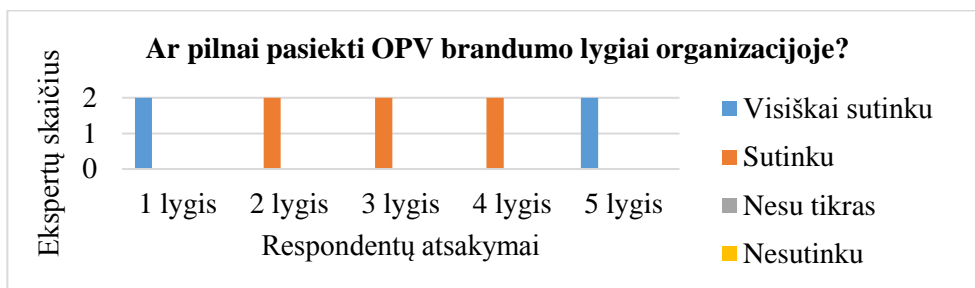
Tam siūloma naudoti ĮSA elementus, todėl toliau nustatomas ĮSA elementų grupių ir atskirų elementų poveikis OPV brandumo stiprinimui pagal 7 ir 8 lenteles bei apskaičiuotas jų svartinis reikšmingumas pagal 9 lentelėje nurodytas formules (žr. 11 lent.)

11 lentelė. Įmonių konsultavimu ir mokymais užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui svartinio reikšmingumo nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementų grupės poveikis, Ri	Atrinktieji ĮSA elementai pagal eilės numerį (žr. 8 lent.)	ĮSA elementų poveikis, ej balais	ĮSA elementų poveikio svartinis reikšmingumas / prioritetas, SvRij
Aplinkosauginė atsakomybė	0,2	1	0	0
		2	10	2
		3	8	1,6
		4	6	1,2
		5	10	2
		6	6	1,2
		7	10	2
		8	10	2
Socialinė atsakomybė	0,5	9	10	5
		10	10	5
		11	10	5
		12	10	5
		13	10	5
		14	10	5
		15	10	5
		16	10	5
		17	10	5
		18	10	5
		19	8	4
		20	10	5
		21	10	5
		22	10	5
		23	10	5
		24	10	5
		25	10	5
		26	10	5
Ekonominė atsakomybė	0,3	27	10	3
		28	8	2,4
		29	8	2,4
		30	9	2,7
		31	9	2,7
		32	10	3
		33	10	3
		34	10	3
		35	10	3
		36	10	3
		37	10	3
		38	0	3
		39	10	3
		40	7	2,1
		41	10	3
		42	7	2,1

11 lentelėje matoma, kad didžiausią poveikį OPV brandumui stiprinti daro socialinė atsakomybė. Tačiau ekonominė atsakomybė taip pat daro reikšmingą poveikį brandumo stiprinimui. Taip pat nustatytas ir atskirų ĮSA elementų poveikis balais. Jis parodo, kurie elementai daro reikšmingiausią poveikį brandumo stiprinimui. Po šio etapo eliminuoti nedarantys reikšmingos įtakos elementai (įvertinti nuo 1 iki 4 balų, ši riba pasirinkta tyrėjo nuomone). Eliminuotųjų poveikis lentelėje žymimas nuliu. Toliau apskaičiuotas ĮSA elementų poveikio svertinis reikšmingumas parodė, kad didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui daro šie: antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas, bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas, dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas, dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis, etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas, etikos kodekso priėmimas, palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas, galimybių profesinei karjerai sudarymas, sąžiningas mokesčių mokėjimas, socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas, sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, vidinė ir išorinė komunikacija ir žmogaus teisių laikymasis.

Metalo konstrukcijomis, laivų statyba ir remontu užsiimančioje organizacijoje apklausti du ekspertai. Visų pirma jų prašyta įvertinti OPV brandumą (žr. 15 pav.).



15 pav. Metalo konstrukcijomis, laivų statyba ir remontu užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

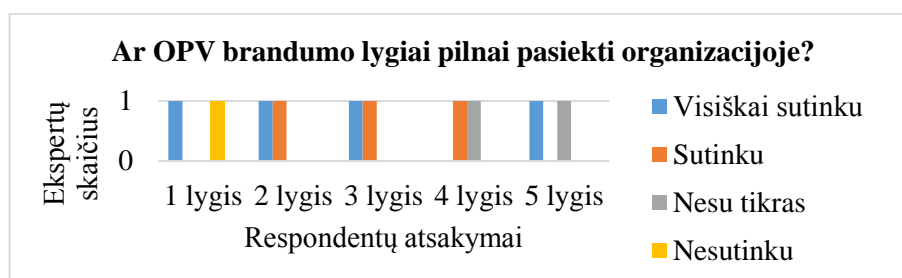
15 paveiksle matoma, kad organizacijoje pilnai pasiektas aukščiausias OPV brandumo lygis, tačiau nėra visiškai pasiekti 2, 3 ir 4 lygiai. Abu įmonės ekspertai sutiko, kad dabartinis projektų valdymo brandumo lygis atitinka strategiją, tačiau organizacijai tinkamiausi yra 3 ir 4 lygiai. Išanalizavus OPV brandumo lygį ir jo adekvatumą strategijai, aiškintasi, ar įmonei reikia stiprinti projektų valdymo brandumą. Vienas iš ekspertų visiškai pritaria OPV brandumo stiprinimui, o kitas nėra tikras, ar tai reikalinga. Toliau įvertinamas ĮSA elementų grupių ir atskirų elementų poveikis OPV brandumui stiprinti bei apskaičiuojamas likusių atrinktų ĮSA elementų svertinis reikšmingumas (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Metalo konstrukcijų, laivų statyba ir remontu užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui reikšmingumo nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementų grupės poveikis, Ri		Atrinktieji ĮSA elementai pagal eilės numerį (žr. 8 lent.)	ĮSA elementų poveikis, ej balais		ĮSA elementų poveikio svertinis reikšmingumas / prioritetas, SvRij	
	1	2		1	2	1	2
Eksperto eil. nr.	1	2		1	2	1	2
Aplinkosauginė atsakomybė	0,2	0,2	1	8	7	1,6	1,4
			2	7	10	1,4	2
			3	9	10	1,8	2
			4	6	10	1,2	2
			5	5	10	1	2
			6	6	10	1,2	2
			7	7	6	1,4	1,2
			8	7	8	1,4	1,6
Socialinė atsakomybė	0,4	0,4	9	9	10	3,6	4
			10	6	5	2,4	2
			11	10	8	4	3,2
			12	5	9	2	3,6
			13	7	2	2,8	0,8
			14	10	10	4	4
			15	7	10	2,8	4
			16	8	10	3,2	4
			17	9	10	3,6	4
			18	10	9	4	3,6
			19	9	6	3,6	2,4
			20	9	10	3,6	4
			21	9	10	3,6	4
			22	7	8	2,8	3,2
			23	7	6	2,8	2,4
			24	9	10	3,6	4
			25	8	7	3,2	2,8
			26	9	10	3,6	4
Ekonominė atsakomybė	0,4	0,5	27	10	10	4	4
			28	9	7	3,6	2,8
			29	8	5	3,2	2
			30	8	7	3,2	2,8
			31	8	9	3,2	3,6
			32	7	6	2,8	2,4
			33	8	9	3,2	3,6
			34	6	5	2,4	2
			35	8	10	3,2	4
			36	8	10	3,2	4
			37	10	10	4	4
			38	8	6	3,2	2,4
			39	9	10	3,6	4
			40	10	6	4	2,4
			41	9	10	3,6	4
			42	9	8	3,6	3,2

12 lentelėje matoma, kad OPV brandumo stiprinimui vienodą poveikį daro tiek socialinė, tiek ekonominė atsakomybė. Per pus mažesnę poveikį daro aplinkosauginė atsakomybė (įvertinta pagal 7 lentelę). Toliau nustatytas kiekvieno ĮSA elemento poveikis balais pagal 8 lentelę. Tokiu būdu išsiaiškinta, kurie elementai daro reikšmingiausią įtaką OPV brandumo stiprinimui. Po šio etapo eliminuoti nedarantys reikšmingos įtakos ĮSA elementai (įvertinti nuo 1 iki 4 balų, ši riba pasirinkta tyrėjo nuomone). Toliau nustatytas visų elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui svartinis reikšmingumas (apskaičiuota pagal 9 lentelėje pateiktas formules). Išsiaiškinta, kad organizacija, siekdama sustiprinti savo projektų valdymo brandumą, prioritetine tvarka turėtų taikyti šiuos ĮSA elementus: antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimą, bendradarbiavimą su mokslo institucijomis, darbuotojų gebėjimų ugdymą ir mokymus darbo vietoje, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, darbo laisvalaikio balanso užtikrinimą, dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymą, dialogą ir partnerystę su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis, etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimą, etikos kodekso priėmimą, palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimą, galimybių profesinei karjerai sudarymą, sąžiningą mokesčių mokėjimą, socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimą, sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programas, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimą, vidinę ir išorinę komunikaciją ir žmogaus teisių laikymąsi.

Aukštojo mokslo studijomis ir mokslo taikomąja veikla užsiimančioje organizacijoje apklausti du ekspertai. Visų pirma nustatytas OPV brandumo lygis (žr. 16 pav.).



16 pav. Aukštojo mokslo studijomis ir mokslo taikomąja veikla užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

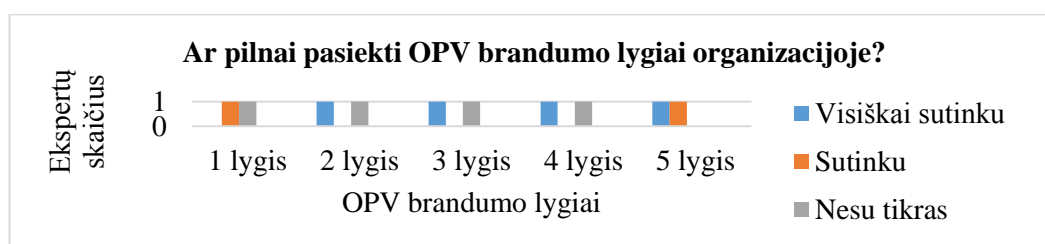
16 paveiksle matoma, kad išsiskyrė ekspertų nuomonės vertinant 1 lygį, todėl galima manyti, kad projektų valdymo terminai suprantami ne visoje organizacijoje. 2 ir 3 lygis organizacijoje pasiekti, o 4 ir 5 iš dalies pasiekti. Toliau ekspertų klausta, ar pasiektas OPV brandumo lygis atitinka jos strategiją. Vienas iš jų sutinka, kad brandumo lygis yra adekvatus strategijai, o kitas – nesutinka. Toliau nustatyta, kad organizacijai būtina pasiekti 3 brandumo lygį, tačiau tinkamiausias būtų 5 lygis. Abu ekspertai sutinka, kad įmonei būtinas OPV brandumo stiprinimas. Todėl yoliau įvertintas ĮSA elementų grupių ir atskirų elementų poveikis OPV brandumo stiprinimui (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Aukštojo mokslo studijomis ir mokslo taikomąja veikla užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui svertinio reikšmingumo nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementų poveikis, Ri		Atrinktieji ĮSA elementai pagal eilės numerį (žr. 8 lent.)	ĮSA elementų poveikis, ej balais		ĮSA elementų poveikio svertinis reikšmingumas / prioritetas, SvRij	
	1	2		1	2	1	2
Aplinkosauginė atsakomybė	0,2	0,1	1	10	5	2	0,5
			2	10	5	2	0,5
			3	10	5	2	0,5
			4	9	5	1,8	0,5
			5	10	5	2	0,5
			6	8	5	1,6	0,5
			7	10	5	2	0,5
			8	10	5	2	0,5
Socialinė atsakomybė	0,4	0,6	9	10	5	4	3
			10	10	5	4	3
			11	10	10	4	6
			12	10	9	4	5,4
			13	10	5	4	3
			14	10	5	4	3
			15	10	10	4	5
			16	10	5	4	3
			17	10	5	4	3
			18	10	9	4	5,4
			19	10	5	4	3
			20	10	9	4	5,4
			21	10	10	4	6
			22	5	0	2	0
			23	10	10	4	6
			24	10	5	4	3
Ekonominė atsakomybė	0,4	0,3	25	10	8	4	4,8
			26	10	8	4	4,8
			27	10	8	4	2,4
			28	10	0	4	0
			29	9	0	3,6	0
			30	10	0	4	0
			31	7	0	2,8	0
			32	10	0	4	0
			33	10	0	4	0
			34	10	5	4	1,5
			35	10	0	4	0
			36	10	0	4	0
			37	10	5	4	1,5
			38	10	0	4	0
			39	10	0	4	0
			40	10	8	4	2,4
			41	10	5	4	1,5
			42	8	0	3,2	0

13 lentelėje matoma, kad didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui daro socialinės ir ekonominės atsakomybės elementai. Toliau įvertintas kiekvieno ĮSA elemento poveikis balais pagal 8 lentelę. Pagal nustatytas reikšmes eliminuojami nedarantys reikšmingos įtakos ĮSA elementai. Jie įvertinti nuo 1 iki 4 (balų riba nustatyta tyrėjo nuomone). Eliminuotų elementų poveikis lentelėje žymimas nuliu. Toliau pagal 9 lentelėje pateiktas formules apskaičiuotas atrinktų ĮSA elementų svertinis reikšmingumas. Nustatyta, kad didžiausią poveikį daro šie elementai: darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje, dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis, sąžiningas mokesčių mokėjimas ir sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos, antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas, bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas, dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas, etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas, palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas, prevencinės sveikatos ir saugos programos, galimybių profesinei karjerai sudarymas, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, vidinė ir išorinė komunikacija, žmogaus teisių laikymasis, antikorupcinė politika, atsakingo vartojimo skatinimas, ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonės veikloje, naujų, kokybiškų, saugių, sveikatai nepavojingų produktų ar paslaugų pateikimas rinkai, pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas, sąžiningos konkurencijos politika, rinkodara ir sutarčių praktika, socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas, tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis, valdymo standartų diegimas ir vartotojų duomenų apsauga, privatumo užtikrinimas.

Švietimu grožio srityje užsiimančioje organizacijoje apklausti du ekspertai. Visų pirma nustatytas OPV brandumo lygis (žr. 17 pav.).



17 pav. Švietimu grožio srityje užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

17 paveiksle matoma, kad organizacijoje iš dalies pasiekti 1, 2, 3 ir 4 lygiai. 5 lygis pasiektas pilnai. Toliau aiškintasi, ar pasiektas OPV brandumo lygis adekvatus jos strategijai. Abu ekspertai mano, kad lygis atitinka strategiją, tačiau naudingiausia pilnai pasiekti 2 ir 3. Taip pat išsiaiškinta, kad šiuo metu būtina stiprinti OPV brandumą. Todėl toliau ekspertų prašyta įvertinti ĮSA elementų grupių ir atskirų elementų poveikį pagal 7 ir 8 lenteles (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Švietimu grožio srityje užsiimančios organizacijos atrinktųjų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui reikšmingumo nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementų grupės poveikis, Ri		Atrinktieji ĮSA elementai pagal eilės numerį (žr. 8 lent.)	ĮSA elementų poveikis, ej balais		ĮSA elementų poveikio svertinis reikšmingumas / prioritetas, SvRij	
	1	2		1	2	1	2
Aplinkosauginė atsakomybė	0,1	0,1	1	0	0	0	0
			2	10	10	1	1
			3	0	0	0	0
			4	0	5	0	0,5
			5	0	5	0	0,5
			6	0	0	0	0
			7	0	10	0	1
			8	0	0	0	0
Socialinė atsakomybė	0,4	0,7	9	0	0	0	0
			10	10	7	4	4,9
			11	10	10	4	7
			12	10	10	4	7
			13	10	10	4	7
			14	10	10	4	7
			15	7	10	2,8	7
			16	0	0	0	0
			17	0	0	0	0
			18	10	10	4	7
			19	10	10	4	7
			20	0	0	0	0
			21	0	0	0	0
			22	0	10	0	7
			23	0	10	0	7
			24	10	10	4	7
			25	10	10	4	7
			26	10	10	4	7
Ekonominė atsakomybė	0,5	0,2	27	10	0	5	0
			28	10	0	5	0
			29	0	6	0	1,2
			30	0	0	0	0
			31	0	0	0	0
			32	10	6	5	1,2
			33	10	10	5	2
			34	10	10	5	2
			35	5	0	2,5	0
			36	5	0	2,5	0
			37	10	10	5	2
			38	5	10	2,5	2
			39	10	0	5	0
			40	10	10	5	2
			41	10	10	5	2
			42	0	10	0	2

14 lentelėje matoma, kad OPV brandumo stiprinimui reikšmingiausi socialinės atsakomybės elementai. Taip pat didelį poveikį daro ir ekonominė atsakomybė. Mažiausiai svarbūs OPV brandumo stiprinimui yra aplinkosauginės atsakomybės elementai. Toliau įvertintas atskirų elementų poveikis OPV brandumo stiprinimui ir eliminuoti tie, kurie nedaro reikšmingos įtakos (įvertinti nuo 1 iki 4, ši balų riba nustatyta pagal tyrėjo nuomonę). Toliau pagal 9 lentelėje nurodytas formules apskaičiuotas visų elementų poveikio svertinis reikšmingumas ir nustatyta, kad didžiausią poveikį daro šie elementai: darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas, dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas, dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis, palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas, prevencinės sveikatos ir saugos programos, socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas, sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, vidinė ir išorinė komunikacija, žmogaus teisių laikymasis, antikorupcinė politika, atsakingo vartojimo skatinimas, naujų, kokybiškų, saugių, sveikatai nepavojingų produktų ar paslaugų pateikimas rinkai, pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas, sąžininga sutarčių praktika, tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis, valdymo standartų diegimas, vartotojų duomenų apsauga ir privatumo užtikrinimas.

Siekiant išaiškinti teorinio OPV brandumo lygio stiprinimo, taikant ĮSA elementus, modelio tobulinimo galimybes atliktas pusiau struktūrizuotas interviu (žr. 2 priedą). Jo metu ekspertų klausta, kaip jie supranta, kas yra organizacijos projektų valdymo brandumas. Vieni teigia, kad projektų valdyme brandi organizacija grindžia savo tikslus projektine veikla bei atrenka juos remiantis strategija ir vizija. Kiti OPV brandumą apibrėžia, kaip veiklą, kai aiškiai žinoma, ką dirbti, į ką atkreipti dėmesį, nuo ko pradėti ir kuo užbaigti, kaip koordinuoti procesus ir valdyti didelius projektus. Kai kurių ekspertų nuomone, OPV brandumas – tai tam tikras standartas, parodantis, kada prasideda projektas, užsibrėžti rezultatai, yra grįžtamasis ryšys, vertinama, ką reikia tobulinti, valdomos rizikos, viskas susisteminama, žinomi kiti jo ciklai ir kada projektas baigiasi. Brandumas pasiekiamas tada, kai OPV yra techniškai labai gerai išmanomas dalykas, kai viskas vyksta be jokių trukdžių. Kiti ekspertai brandumą apibūdina kaip projektų rezultatų pasiekimą, užsakovo lūkesčių patenkinimą, sėkmingą projektų vykdymą. Tačiau kai kurie netapatina OPV brandumo su pasiektais projekto rezultatais, nes pradžioje numatyti rezultatai eigoje dažnai keičiasi. Tad galima teigti, kad ekspertai sieja OPV brandumą su strategija, projekto sėkme ir procesų valdymu.

Toliau ekspertų klausta, ar siūlomas OPV brandumo raiškos modelis parodo, ką reikia tobulinti. Visi sutiko su šiuo teiginiu. Kai kurie ekspertai papildė teigdami, kad jis ne tik atskleidžia ką tobulinti, bet ir parodo, kas yra OPV brandumas ir į ką reikia atkreipti dėmesį, siekiant pagerinti projektų valdymo procesus ir sistemas. Siūlomas modelis leidžia suprasti organizacijos projektų valdymo trūkumus.

Taip pat ekspertų teirautasi, ar OPV brandumo lygis turi atitikti jos strategiją. Dauguma mano, kad visos organizacijos turi siekti aukščiausio projektų valdymo brandumo lygio. Tačiau kai kurie ekspertai nurodė, kad brandumo lygis turi priklausyti nuo to, kokie projektai vykdomi ir kokia yra organizacijos strategija. Tad atsakymus galima išskirti į dvi grupes: OPV brandumo lygis turi atitikti strategiją ir visos organizacijos turi siekti aukščiausio projektų valdymo brandumo lygio.

Toliau ekspertų klausta, ar ĮSA elementų taikymas stiprina OPV brandumą. Visi ekspertai sutiko su šiuo teiginiu. Kai kurie papildė sakydami, kad OPV brandumas ir ĮSA yra neatsiejami dalykai. Taip pat, jeigu organizacija yra socialiai atsakinga, ji yra brandi. Ekspertų nuomone, ĮSA turi būti taikoma visoje organizacijoje, integruojama į organizacijos strategiją, tikslus ir uždavinius ir to reikia siekti. Be to, jų teigimu, ĮSA elementų taikymas pakelia OPV brandumą į aukštesnį lygį. Tad galima daryti išvadą, kad ĮSA elementų taikymas stiprina ne tik OPV brandumą, bet ir pačios organizacijos brandumą, o ĮSA turi būti integruota į kiekvienos organizacijos strategiją ir projektų valdymą.

Kai kurie ekspertai taip pat paminėjo, kokie ĮSA elementai jiems yra svarbūs. Tai yra aplinkosaugos vadybos sistemų diegimas, organizacijos dėmesio kreipimas, kaip ir kuo ji šildosi, aplinkai saugių, ĮSA principus atitinkančių produktų ar paslaugų tiekimas rinkai, etikos taisyklių laikymasis, socialinės iniciatyvos, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, tokios vertybės kaip skaidrumas ir sąžiningumas, pagarba vienas kitam, darbo ir laisvalaikio balanso užtikrinimas, tvarus išteklių naudojimas. Kai kurie paminėjo, kad nuo organizacijos veiklos specifikos priklauso, kurie ĮSA elementai jai yra svarbūs. Tačiau keletas ekspertų laikosi nuomonės, kad į ĮSA elementų taikymą reikia investuoti tik tiek, kiek reikalauja teisės aktai ir reikalavimai skirtingiems projektams.

Siekiant išsiaiškinti, kaip patobulinti teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį, ekspertų klausta, kokius fragmentus reikėtų panaikinti, kuriuos iš jų papildyti, kuriuos aspektus siūlytų sumažinti ir ką reikėtų modelyje sukurti iš esmės naujo (žr. 15 lent.). Šie klausimai sudaryti pagal 4 veiksmų modelį, kuris plačiau aprašytas 3.1. skyriuje. Tokiu būdu apibendrinta informacija parodo, kad pritaikant praktiškai teorinį OPV brandumo, panaudojant ĮSA elementus, modelį įvairiose organizacijose, reikalingi tam tikri pakeitimai. Dauguma jų yra specifiniai ir priklauso nuo organizacijos vykdomos veiklos. Taikant šį modelį pramonės energetikos projektus vykdančioje organizacijoje, reikėtų įvertinti ir galutinės dokumentacijos pateikimą. Įmonių konsultavimo ir mokymų projektus vykdančioje organizacijoje reikalaujama tarp ĮSA elementų įterpti savanorystę. Taip pat modelis turėtų būti papildomas klausimais, ar visada pavyksta pasiekti projektų rezultatus, kas daro įtaką, kad nepavyksta bei ar projektai būtų vykdomi sklandžiau, jeigu būtų atkreipiamas dėmesys į modelyje siūlomus OPV brandumo lygius nusakančius rodiklius bei ĮSA elementus. Taip pat šioje įmonėje reikėtų vertinti kiekvieną OPV brandumo lygį nusakančią rodiklį, ar jis pilnai pasiektas, ar ne. Tuomet, būtų galima atsirinkti OPV brandumo stiprinimui didžiausią poveikį

darančius lygius nusakančius rodiklius ir, palyginus su jau pasiektais, teikti konkrečius pasiūlymus. Be to šioje įmonėje nereikalingas siektino OPV brandumo lygio nustatymas. Pritaikant teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį metalo konstrukcijų ir laivų statybos projektus vykdančioje organizacijoje, reikėtų supaprastinti naudojamus terminus ar pateikti jų paaiškinimus. Tam, kad modelis galėtų būti pritaikomas aukštojo mokslo studijų ir mokslo taikomosios veiklos projektus vykdančioje organizacijoje, reikėtų ĮSA elementus įterpti į siūlomą OPV brandumo raiškos modelį. Taip pat reikėtų nustatyti, kurios OPV brandumo lygius nusakančius rodiklius ir ĮSA elementus įstaiga jau taiko savo veikloje ir iš brandumo modelio pašalinti kokybės valdymo rodiklį.

15 lentelė. Teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio tobulinimo kryptys (sudaryta autorės, 2017)

Organizacija	Sukurti	Pakylėti	Panaikinti	Sumažinti
Pramonės energetikos projektus vykdanči organizacija	Trūksta galutinės dokumentacijos pateikimo.	Pakylėti nieko nereikia.	Panaikinti nieko nereikia.	Sumažinti nieko nereikia.
Įmonių konsultavimo ir mokymų projektus vykdanči organizacija	Įterpti savanorystę. Klausiti, ar visada pavyksta pasiekti projektų rezultatus ir kas daro įtaką, kad nepavyksta. Klausiti, ar projektai būtų vykdomi sklandžiau jei atkreiptumėte dėmesį į šiuos dalykus.	Vertinti kiekvieną OPV brandumo lygio rodiklį atskirai. Pirma klausiti, kaip yra pas jus, ir tuomet pasiūlyti, ką reikia papildyti.	Panaikinti siektino OPV brandumo lygio nustatymą.	Sumažinti nieko nereikia.
Metalo konstrukcijų, laivų statybos ir remonto projektus vykdanči organizacija	Sukurti nieko nereikia.	Pakylėti nieko nereikia.	Panaikinti nieko nereikia.	Supaprastinti terminus.
Aukštojo mokslo studijų ir mokslo taikomosios veiklos projektus vykdanči organizacija	Įterpti ĮSA į OPV brandumo modelį.	Išsiaiškinti, ar organizacija veikloje susiduria su šiais brandumo rodikliais ir ĮSA elementais.	Atsisakyti kokybės valdymo rodiklio.	Sumažinti nieko nereikia.
Švietimo grožio srityje projektus vykdanči organizacija	Sukurti nieko nereikia.	Plačiau išskaidyti OPV brandumo lygio rodiklius. Vertinti kiekvieną OPV brandumo lygio rodiklį atskirai.	Panaikinti nieko nereikia.	Sumažinti nieko nereikia.

15 lentelėje matoma, kad nepaisant tirtų organizacijų veiklos specifikos skirtumų, daugumoje reikalingi tokie patys pakeitimai. Tai yra OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių vertinimas kiekvieno atskirai ir nustatymas, kurie OPV brandumo rodikliai ir ĮSA elementai yra jau dabar panaudojami įmonės veikloje.

Empirinio tyrimo rezultatų patikimumas. Tiek kokybiniame, tiek kiekybiniame tyrime dalyvavo tie patys 9 ekspertai iš 5 Lietuvos organizacijų. Ekspertų skaičius buvo parinktas atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas (žr. 3.2. skyrių). Visi atrinkti ekspertai turi pakankamą kompetenciją projektų valdymo srityje: vadovauja projektų, programų ar portfelio valdymui, jų užimamos pareigos – vidurinės grandies vadovas arba aukščiausios grandies vadovas ir turi aukštąjį išsilavinimą. Ekspertai parinkti iš tokių įmonių, kurios vykdo savo veiklą, pasitelkdamos projektų valdymą ir dirba skirtingose ekonominės veiklos srityse. Dalyvauti apklausoje ekspertai sutiko savanoriškai, tačiau nepageidavo atskleisti jų tapatybės bei organizacijos, kurioje dirba, pavadinimo. Tačiau savo vardą ir pavardę naudoti pristatant tyrimo rezultatus sutiko dr. Simona Simulytė, įmonių konsultavimo ir mokymų projektus vykdančios organizacijos direktorė, kuri reikšmingai prisidėjo gerinant empirinio tyrimo kokybę. Siekiant tyrimo duomenų tikslumo, ekspertai buvo iš anksto informuoti apie tyrimo tikslą, uždavinius ir metodus. Atliekant apklausą tyrėjas stengėsi nedaryti įtakos ekspertų požiūriui ar nuomonei bei vystė pokalbį tik su tyrimo tema susijusiais klausimais. Siekiant gautų duomenų tikslumo, pusiau struktūrizuoto interviu pokalbis buvo įrašytas.

Apibendrinant galima teigti, kad teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis buvo sėkmingai pritaikytas penkiose organizacijose. Anketinės apklausos ir pusiau struktūrizuoto interviu metodu apklausti 9 projektų valdymo ekspertai. Išanalizuotas ir įvertintas visų bendrovių esamas ir siektinas projektų valdymo brandumo lygis. Nustatyta, ar dabartinis lygis atitinka organizacijos strategiją, ar jį reikia stiprinti. Visoms įmonėms multikriterinio vertinimo metodu parinkti didžiausią poveikį OPV brandumui darantys ĮSA elementai. Juos siūloma naudoti stiprinant OPV brandumą. Aiškintasi, kaip ekspertai apibrėžia OPV brandumą, koks jų požiūris apie brandumo modelių naudą įmonei. Nustatyta, ką ekspertai mano apie OPV brandumo atitikimą strategijai. Taip pat aiškintasi, ar visos organizacijos turi siekti aukščiausio brandumo lygio. Be to, išnagrinėta ekspertų nuomonė apie ĮSA elementų taikymą OPV brandumo stiprinimui ir, pagal 4 veiksmų modelį, nustatyta, kokiais būdais gali būti tobulinamas teorinis OPV brandumo stiprinimo modelis.

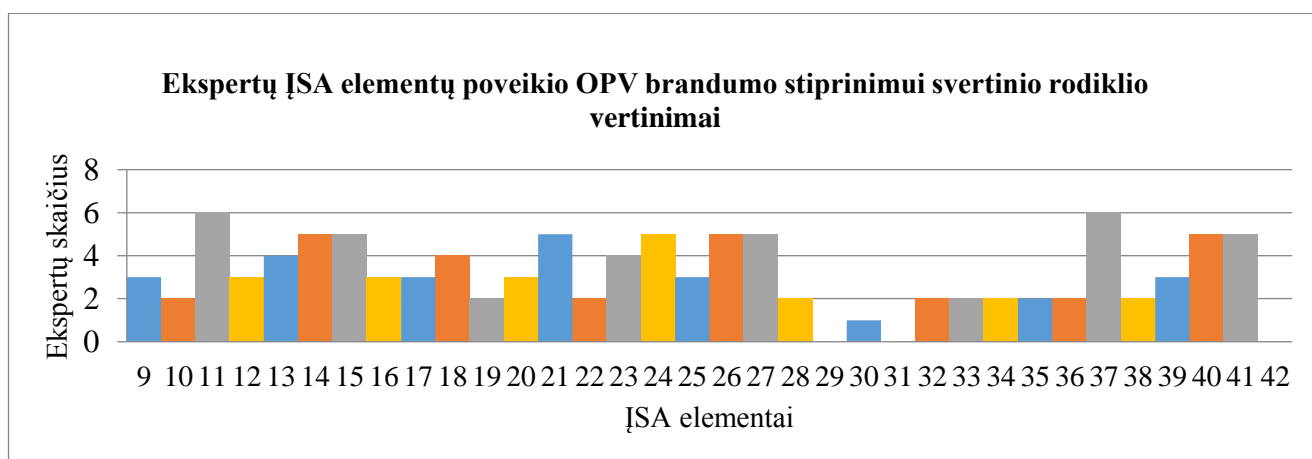
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas

Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad ekspertai sieja OPV brandumą su strategija, projekto sėkme ir procesų valdymu. Be to nustatyta, kad sudarytas OPV brandumo raiškos modelis parodo, ką reikia tobulinti bei atskleidžia, kas yra OPV brandumas. Tačiau ekspertų nuomonės, kaip turi būti nustatomas tinkamiausias organizacijai projektų valdymo brandumo lygis, išsiskyrė. Jas galima suskirstyti į du požiūrius: brandumo lygis turi atitikti strategiją ir visos organizacijos turi siekti aukščiausio projektų valdymo brandumo lygio.

Visi ekspertai sutinka, kad ĮSA elementų taikymas stiprina ne tik OPV brandumą, bet ir pačios organizacijos brandumą, o ĮSA elementai turi būti integruoti į kiekvienos organizacijos strategiją ir projektų valdymą. Kuriuos elementus įmonė turėtų panaudoti OPV brandumo stiprinimui, reikia nustatyti pagal jos veiklos specifiką. Tačiau, kai kurie ekspertai laikosi nuomonės, kad į ĮSA elementų taikymą reikia investuoti tik tiek, kiek reikalauja teisės aktai ir reikalavimai skirtingiems projektams.

Nustatyta, kad daugumos tirtų organizacijų dabartinis projektų valdymo brandumo lygis atitinka strategiją (8 iš 9 ekspertų). Nepaisant to, 8 iš 9 ekspertų sutinka, kad jų organizacijoje reikia stiprinti OPV brandumą. Vienas ekspertas nėra tuo tikras. Tad galima teigti, kad net tuomet, kai OPV brandumo lygis atitinka jos strategiją, įmonėms vis tiek gali būti reikalingas brandumo stiprinimas.

Apibendrinus visų penkių tirtų organizacijų ekspertų ĮSA elementų poveikio OPV brandumo stiprinimui įvertinimus galima teigti, kad reikšmingiausi tam yra socialinės ir ekonominės atsakomybės elementai (žr. 18 pav.).



18 pav. Apibendrintas didžiausią poveikį OPV brandumui darančių ĮSA elementų vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

18 paveiksle nurodytos ĮSA elementų numerių reikšmės nurodytos 8 lentelėje. Matoma, kad didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui daro šie ĮSA elementai (6 aukščiausi įvertinimai iš 9): darbuotojų gebėjimų ugdymas ir sąžininga sutarčių praktika. Taip pat reikšmingą poveikį (5 aukščiausi įvertinimai iš 9) daro šie elementai: dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas, dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene ir visuomeninėmis organizacijomis, sąžiningas mokesčių mokėjimas, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, žmogaus teisių laikymasis, antikorupcinė politika, valdymo standartų diegimas, vartotojų duomenų apsauga ir privatumo užtikrinimas. 4 iš 9 ekspertų nurodė, kad reikšmingą poveikį OPV brandumo stiprinimui daro šie elementai: palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas, sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos.

Pritaikant praktiškai teorinį organizacijos projektų valdymo brandumo, panaudojant ĮSA elementus, modelį įvairiose organizacijose, reikalingi tam tikri pakeitimai. Dauguma jų yra specifiniai

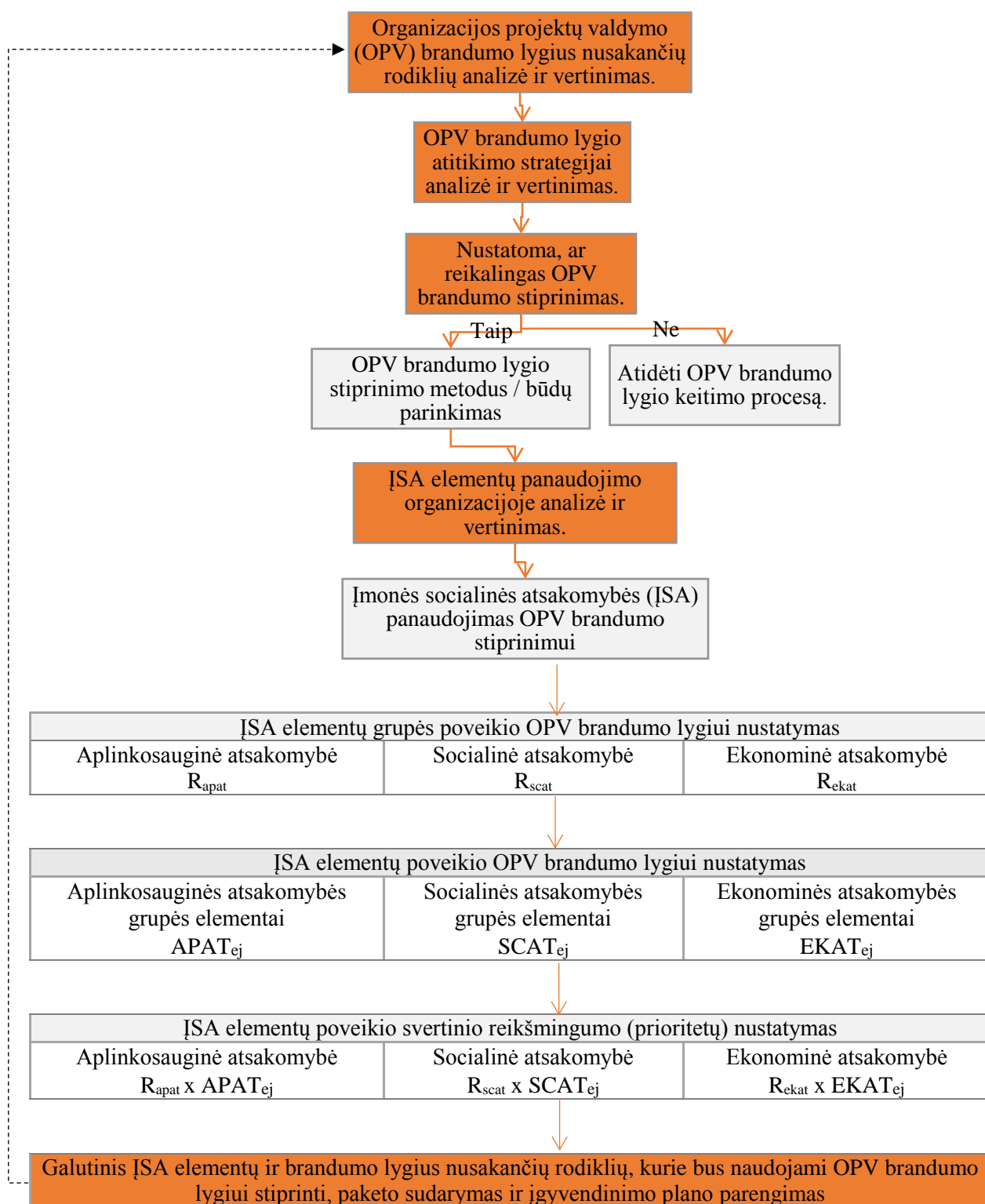
ir priklauso nuo organizacijos vykdomų projektų specifikos, tačiau yra ir tokių, kurie būdingi kelioms organizacijoms. Tai OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių vertinimas kiekvieno atskirai ir nustatymas, kurie OPV brandumo rodikliai ir ĮSA elementai yra jau dabar panaudojami įmonės veikloje. Empirinio tyrimo metu pritaikius teorinį modelį praktiškai taip pat nustatyta, kad jis leidžia išskirti prioritetinius ĮSA elementus OPV brandumo lygio stiprinimui. Tačiau neatskleidžia, kurie iš jų jau naudojami veikloje. Taip pat, dėl apibendrinto OPV brandumo lygio rodiklių vertinimo, nėra galimybės nustatyti, kuriuos rodiklius organizacija jau taiko savo veikloje, o kuriuos reikia taikyti, siekiant sustiprinti brandumo lygį. Todėl reikia patikslinti teorinį modelį, įterpiant OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių vertinimą ir nustatymą, kurie OPV brandumo rodikliai ir ĮSA elementai yra jau dabar vykdomi įmonės veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis leidžia nustatyti esamą ir siektiną brandumo lygį pagal siūlomą OPV brandumo raiškos modelį, bet, dėl apibendrinto lygių rodiklių vertinimo, nėra galimybės išsiaiškinti, kuriuos konkrečiai rodiklius organizacija jau taiko savo veikloje, o kuriuos reikia taikyti, siekiant sustiprinti brandumo lygį. Todėl būtina analizuoti ir vertinti OPV brandumo lygį pagal atskirus lygius nusakančius rodiklius. Taip pat, atliekant tyrimą išsiaiškinta, kad sudarytas OPV brandumo raiškos modelis parodo, ką reikia tobulinti įmonei. Be to, jis leidžia išsiaiškinti, ar esamas lygmuo atitinka bendrovės strategiją. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė tai, kad net tuomet, kai OPV brandumo lygis atitinka jos strategiją, įmonėms vis tiek gali būti reikalingas brandumo stiprinimas. Todėl modelyje turi būti įtrauktas OPV brandumo stiprinimo poreikio vertinimas. Tai pat išsiaiškinta, kad ĮSA elementai daro reikšmingą įtaką OPV brandumo stiprinimui ir turi būti integruoti į kiekvienos organizacijos strategiją ir projektų valdymą. Teorinis modelis leidžia nustatyti, kurie iš jų yra prioritetiniai, tačiau neatskleidžia, kurie jau dabar yra naudojami įmonės veikloje. Todėl būtina įtraukti į modelį ĮSA panaudojimo organizacijos veikloje analizę ir vertinimą. Kuriuos elementus įmonė turėtų panaudoti OPV brandumo stiprinimui priklauso nuo jos veiklos specifikos. Apibendrinus gautus tyrimų rezultatus nustatyta, kad daugumai projektus vykdančių bendrovių didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui daro darbuotojų gebėjimų ugdymas ir sąžininga sutarčių praktika.

4.3. Patikslintas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis

Pagal empirinio tyrimo rezultatus teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis patobulintas patikslinant OPV brandumo lygio analizės ir vertinimo etapą ir nurodant jį kaip „OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių analizė ir vertinimas“. Taip pat pakoreguojamas OPV valdymo brandumo lygio adekvatumo įmonės strategijai nustatymas į „OPV brandumo lygio atitikimo

strategijai analizė ir vertinimas. Be to modelyje įtraukta OPV brandumo stiprinimo poreikio ir ĮSA panaudojimo organizacijos veikloje analizė ir vertinimas. Gautas rezultatas parodo ne tik, kokius ĮSA elementus, bet ir kokius OPV brandumo lygius nusakančius rodiklius panaudoti OPV brandumo stiprinimui (žr. 19 pav.).



19 pav. Patikslintas teorinis organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis (sudaryta autorės, 2017)

19 paveiksle matoma, teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis, atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, pakoreguotas penkiais aspektais (jie pažymėti oranžine spalva). Pagal šį modelį, visų pirma, siūloma atlikti OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių analizę ir vertinimą. Tam naudojami OPV brandumo modeliai. Tačiau, dėl jų skirtumų, įmonėms sunku pasirinkti, kurį modelį taikyti. Todėl tyrimui suformuotas siūlomas OPV brandumo raiškos modelis (žr. 3 lent.). Pagal šį modelį organizacijos gali įvertinti, kokius lygius nusakančius rodiklius jos jau taiko savo veikloje (žr. 5 priedą) bei nustatyti, kuriame lygyje yra jų projektų valdymo brandumo praktika.

Toliau analizuojamas OPV brandumo lygio atitikimas bendrovės strategijai. Kadangi net ir tos organizacijos, kurių brandumo lygis atitinka strategiją, siekia ją sustiprinti, todėl po šio etapo aiškinamasi, ar reikalingas įmonei brandumo lygio stiprinimas. Jei OPV procesai atitinka bendrovės poreikius, tuomet brandumo lygio keitimas atidedamas. Jeigu neatitinka, tuomet būtina stiprinti OPV brandumą panaudojant ĮSA elementus. Atliekamas multikriterinis elementų vertinimas. Jis buvo atliktas pritaikant teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį penkiose organizacijose (žr. 4.1. skyrių). Toliau pateikiamas pramonės energetikos projektais užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo atitikimo jos strategijai ir stiprinimo poreikio analizės pavyzdys (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Pramonės energetikos projektais užsiimančios organizacijos projektų valdymo brandumo lygio atitikimo strategijai ir stiprinimo poreikio vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

Parinkite teiginiui tinkamiausią atsakymą (pažymėkite „√“).										
Teiginiai	Visiškai nesutinku		Nesutinku		Nesu tikras		Sutinku		Visiškai sutinku	
	1 eksp.	2 eksp.	1 eksp.	2 eksp.	1 eksp.	2 eksp.	1 eksp.	2 eksp.	1 eksp.	2 eksp.
Šiuo metu pasiektas organizacijos projektų valdymo brandumo lygis atitinka organizacijos strategiją.						√				√
Organizacijai reikia stiprinti projektų valdymo brandumą.							√	√		

16 lentelėje matoma, vienas iš ekspertų visiškai sutinka, kad OPV brandumo lygis atitinka strategiją, bet nurodo, kad jį reikia stiprinti. Kitas ekspertas nėra tikras ar esamas brandumo lygis tinkamas strategijai įgyvendinti, tačiau taip pat mano, kad jį reikia stiprinti.

Po šio etapo, pagal OPV brandumo modelį arba siūlomą OPV brandumo raiškos modelį, nustatoma, kuriuos brandumo lygio rodiklius įmonei reikia pritaikyti savo veikloje siekiant aukštesnio projektų valdymo brandumo lygio (žr. 6 priedą).

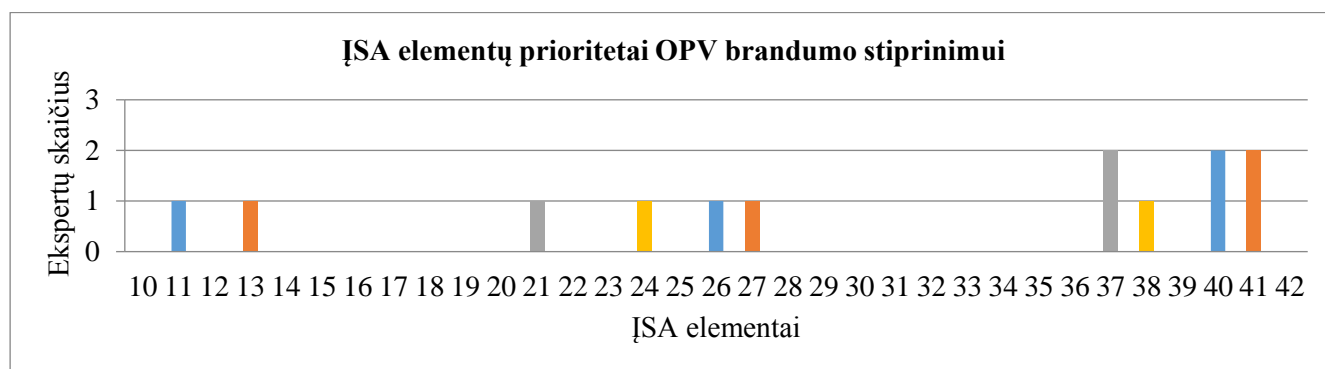
Toliau išanalizuojama, kuriuos ĮSA elementus įmonė jau taiko savo veikloje. Siūloma tam naudotis Kontautienės (2016) sudarytu elementų sąrašu (žr. 3 priedą). Po to nustatoma, kuriuos ĮSA elementus įmonė gali panaudoti OPV brandumo stiprinimui bei kurie iš jų yra prioritetingi. Tam atliekamas multikriterinis ĮSA elementų vertinimas (žr. 7, 8 ir 9 lent.). Tokia analizė atlikta tyrimui parinktose organizacijose (žr. 4.1. skyrių). Žemiau pateikiamas pramonės energetikos projektus vykdančios organizacijos ĮSA elementų grupės poveikio OPV brandumo lygiui nustatymas (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos ĮSA elementų grupės poveikio OPV brandumo lygiui nustatymas (sudaryta autorės, 2017)

ĮSA elementų grupės	ĮSA elementų grupės poveikio nustatymas, R_i	
	1 ekspertas	2 ekspertas
Aplinkosauginė atsakomybė	$R_{\text{apat}} = 0,2$	$R_{\text{apat}} = 0,2$
Socialinė atsakomybė	$R_{\text{scat}} = 0,4$	$R_{\text{scat}} = 0,3$
Ekonominė atsakomybė	$R_{\text{ekat}} = 0,4$	$R_{\text{ekat}} = 0,5$
	$\sum R_i = 1,00$	$\sum R_i = 1,00$

17 lentelėje matoma, kad didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui daro ekonominė atsakomybė. Socialinė atsakomybė taip pat daro reikšmingą poveikį.

Toliau įvertintas kiekvieno ĮSA elemento poveikis balais (žr. 10 lentelę). Nustačius ĮSA elementų daromą poveikį OPV brandumo stiprinimui, eliminuojami nedarantys reikšmingos įtakos elementai. Jie įvertinti nuo 1 iki 4 (balų riba pasirinkta tyrėjo nuomone). Pagal 9 lentelėje nurodytas formules, apskaičiuojamas likusių atrinktų ĮSA elementų svertinis reikšmingumas. Rezultatai pateikiami 13 lentelėje. Tokiu būdu nustatyti prioritetingi elementai (žr. 20 pav.).



20 pav. Pramonės energetika užsiimančios organizacijos ĮSA elementų, panaudojamų OPV brandumo stiprinimui, prioritetai (sudaryta autorės, 2017)

20 paveiksle matomi tik didžiausią poveikį OPV brandumo stiprinimui darantys ĮSA elementai (ĮSA elementų numerių reikšmės pateikiamos 8 lentelėje). Visų pirma organizacijai siūloma taikyti šiuos elementus: sąžiningą sutarčių praktiką, valdymo standartų diegimą ir vartotojų duomenų apsaugą, privatumo užtikrinimą. Toliau siūloma taikyti darbuotojų gebėjimų ugdymą ir mokymus darbo vietoje, darbo ir laisvalaikio balanso užtikrinimą, sąžiningą mokesčių mokėjimą, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimą, žmogaus teisių laikymąsi, antikorupcinę politiką ir socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimą. Pilnas organizacijos prioritetinių ĮSA elementų sąrašas pateikiamas 4 priede.

Tad atliktas vertinimas atskleidžia, kurie ĮSA yra prioritetiniai ir gali būti naudojami OPV brandumo stiprinimui. Taip pat įvertinamas ir jau naudojamų elementų poveikis. Toliau parengiamas ĮSA elementų ir OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių panaudojimo įgyvendinimo planas. Po šio etapo pakartojama OPV brandumo lygio analizė ir nustatoma, ar jis atitinka organizacijos strategiją bei ar jį reikia stiprinti.

Tyrimo apribojimai. Empiriniu tyrimu buvo siekiama patikrinti siūlomo teorinio OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelio pritaikomumą. Anketinės apklausos ir pusiau struktūrizuoto interviu metodu apklausti 9 ekspertai iš 5 Lietuvos organizacijų. Tyrimo imtis pasirinkta pagal Augustinaičio ir kt. (2009) rekomendacijas. Kiekybinio tyrimo metu analizuotas OPV brandumo lygis, jo adekvatumas įmonės strategijai, projektų valdymo brandumo stiprinimo poreikis ir ĮSA elementų poveikis OPV brandumo stiprinimui. Kokybinio tyrimo metu aiškintasi, koks ekspertų požiūris bei nuomonė apie OPV brandumą, sudarytą OPV brandumo raiškos modelį, tinkamiausio brandumo lygio parinkimą, ĮSA elementų panaudojimą OPV brandumo stiprinimui bei klausta jų nuomonės, kaip patobulinti teorinį OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelį.

Tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Nepakanka tyrimų, siekiant nustatyti, kaip patobulinti esamus OPV brandumo modelius, panaudojant ĮSA elementus. Taip pat siaurai išnagrinėtas ĮSA elementų panaudojimas ilgalaikiai organizacijos projektų sėkmei užtikrinti.

Apibendrinant galima teigti, kad teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis patobulintas įtraukiant atskirų OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių analizę ir vertinimą, pakoreguojant brandumo lygio adekvatumo įmonės strategijai nustatymą, papildant OPV brandumo stiprinimo poreikio nustatymu ir ĮSA panaudojimo organizacijos veikloje analize ir vertinimu. Jis leidžia atlikti OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių analizę ir vertinimą, nustatyti, ar jis atitinka įmonės strategiją bei įvertinti, ar reikalingas įmonei brandumo lygio stiprinimas. Jei stiprinti reikia, tuomet nustatoma, kuriuos brandumo lygio rodiklius organizacijai reikia pritaikyti savo veikloje siekiant aukštesnio projektų valdymo brandumo lygio. Taip pat modelis parodo, kaip atsirinkti prioritetinius ĮSA elementus OPV brandumo stiprinimui. Visų pirma išanalizuojama, kurie elementai jau taikomi įmonės veikloje, toliau nustatoma, kuriuos galima panaudoti OPV brandumo stiprinimui bei kurie iš jų yra

prioritetiniai. Tam atliekamas multikriterinis ĮSA elementų poveikio vertinimas ir nustatomas jų svertinis reikšmingumas / prioritetas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus ir įvertinus šiuolaikines projektų valdymo paradigmas išsiaiškinta, kad projektų valdymas savaime negarantuoja projektų sėkmės, todėl būtina tobulinti projektų valdymo procesus. Taip stiprinamas organizacijos projektų valdymo brandumas. Nors OPV procesų ir sistemų stiprinimo būdus nusako brandumo modeliai, tačiau jie kritikuojami dėl neveiksmingumo dėl to, kad įmonės, net ir naudojančios šiuos modelius, vis tiek susiduria su sunkumais, siekdamos pagerinti projektų valdymą. Vis dėlto, trūksta mokslinių tyrimų, siekiant nustatyti, kaip patobulinti esamus projektų valdymo brandumo modelius. Kai kurie mokslininkai teigia, kad ĮSA nuostatų sukūrimas ir taikymas yra būtinas projektinėje organizacijoje. Tačiau nepastebėta ryškios sąsajos tarp OPV brandumo modelių ir ĮSA. Mokslininkai teigia, kad ĮSA svarbu integruoti ne tik į OPV brandumą, bet ir į strateginį valdymą. Tačiau organizacijos susiduria su problema, kaip pasirinkti, į kuriuos ĮSA aspektus investuoti. Skirtingų pramonės šakų ir dydžių organizacijos teikia pirmenybę skirtingiems ĮSA aspektams. Todėl trūksta išsamesnių mokslinių tyrimų ĮSA panaudojimo OPV brandumo stiprinimui tema.

2. Išanalizavus ir įvertinus šiuolaikines projektų valdymo brandumo dimensijas nustatyta, kad jis yra siejamas su projektų valdymo procesų ir sistemų tobulinimu, siekiant pasikartojančios projektų sėkmės ir įmonės strategijos. Projektų valdymo brandumo modeliai leidžia nustatyti dabartinį OPV brandumo lygį ir parodo, kaip galima pakilti į aukštesnį. Jie skiriasi savo paskirtimi, lygių skaičiumi ir juos nusakančiais rodikliais, todėl gali būti pritaikomi tik ribotam skaičiui įmonių. Be to organizacijos ir pasiekusios aukščiausią brandumo lygį vis dar susiduria su nesėkmingų projektų problema. Taip pat išsiaiškinta, kad OPV brandumo modeliai neparodo, ar jų naudojimas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. Atlikus OPV brandumo modelių lygius nusakančių rodiklių analizę, suformuotas projektų valdymo brandumo raiškos modelis. Jis parodo, kad projektų valdymo brandumo modeliai yra silpnai susieti su ĮSA. Todėl pasigendama ryškios OPV ir ĮSA sąsajos. Įmonės, dėl savo veiklos specifikos, turi pasirinkti tuos ĮSA elementus, kurie daro didžiausią poveikį OPV brandumui. Tad siekiant stiprinti OPV brandumą, nepakanka remtis brandumo modeliu. Būtina nustatyti, kuris brandumo lygis yra tinkamiausias organizacijos strategijai pasiekti ir, įvertinus ĮSA elementus, nustatyti, kurie iš jų yra prioritetiniai stiprinant OPV brandumą.

3. Išanalizavus įmonės socialinės atsakomybės dimensijas išsiaiškinta, kad ĮSA yra įstatymų nustatyta ir organizacijos pasirinkta veikla, kuri patenkina suinteresuotų šalių lūkesčius ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais klausimais. Ji turi būti įtraukiama į organizacijos strategiją, tikslus, projektus ir procesus bei matuojama pagal tai, kokias aplinkosauginės, ekonominės ir socialinės atsakomybės iniciatyvas įgyvendina. Tačiau, dėl organizacijų veiklos specifikos ir darbo pobūdžio, dažnai sunku pasirinkti, kurie ĮSA elementai daro didžiausią naudą projektams vykdančioms organizacijoms.

4. Sprendžiant ketvirtąjį uždavinį nustatyta, kad sudarytas teorinis OPV brandumo stiprinimo, panaudojant ĮSA elementus, modelis leidžia išanalizuoti ir įvertinti OPV brandumo lygį ir nustatyti, kuris yra tinkamiausias įmonės strategijai pasiekti. Taip pat teorinis modelis parodo, kaip atrinkti tinkamiausius ĮSA elementus OPV brandumo lygio stiprinimui. Tai daroma nustatant ĮSA kriterijų grupių ir atskirų vertinimo kriterijų poveikį OPV stiprinimui, eliminuojant nedarančius reikšmingo poveikio elementus ir apskaičiuojant likusių svertinį reikšmingumą. Pagal teorinį modelį suformuoti rezultatai parodo, kuriuos ĮSA elementus rekomenduojama panaudoti prioritetine tvarka.

5. Empiriškai patikrinus įmonės socialinės atsakomybės elementų panaudojimą organizacijos projektų valdymo brandumui stiprinti galima teigti, kad ĮSA yra svarus įrankis OPV brandumo stiprinimui. Teorinis modelis leidžia nustatyti prioritetinius ĮSA elementus, kuriuos reikėtų panaudoti OPV brandumo stiprinimui. Tačiau neatskleidžia, kurie iš jų jau naudojami veikloje. Taip pat, dėl apibendrinto OPV brandumo lygio rodiklių vertinimo, nėra galimybės nustatyti, kuriuos konkrečiai rodiklius organizacija jau taiko savo veikloje, o kuriuos reikia taikyti, siekiant sustiprinti brandumo lygį. Todėl teorinis modelis patikslintas, įterpiant OPV brandumo lygius nusakančių rodiklių vertinimą ir nustatymą, kurie OPV brandumo rodikliai ir ĮSA elementai yra jau dabar naudojami įmonės veikloje. Patikslino modelio rezultatai atskleidžia, kokius brandumo lygius nusakančius rodiklius ir ĮSA elementus panaudoti OPV brandumo stiprinimui. ĮSA elementai pateikiami prioritetine tvarka pagal svertinį reikšmingumą OPV brandumo stiprinimui. Tad projektus vykdančioms organizacijoms siūloma stiprinti projektų valdymo brandumą ne tik pasitelkiant brandumo modelius, bet ir panaudojant didžiausią poveikį turinčius ĮSA elementus pagal suformuotą ir patikslintą teorinį modelį.

LITERATŪRA

Agrawal, M., Chari, K. (2007). Software Effort, Quality, and Cycle Time: A Study of CMM Level 5 Projects. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 33(3), 145 – 156.

Alami, O. M., Bouksour, O., Beidouri, Z. (2015). An Intelligent Project Management Maturity Model for Moroccan Engineering Companies. *VIKALPA*, 40(2), 191-208. doi:10.1177/0256090915590329

Arx, U. V., Ziegler, A. (2013). The effect of corporate social responsibility on stock performance: new evidence for the USA and Europe. *Quantitative Finance*, 14(6), 977 – 991. [žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/14697688.2013.815796>

Augustinaitis, A., Rudzkienė, V., Petrauskas, R. A., Dagtė, I., Martinaitytė, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevskā, V., Žilionienė, I. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. Kolektyvinė monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Backlund, F., Chroner, D., Sundqvist, E. (2015). Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organisations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 256 – 278. [žiūrėta 2017-04-05]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0047>

Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Economics & Management*, 2010(15), 366-373.

Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., Iraldo, F. (2010). An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2010(17), 133 – 141. doi: 10.1002/csr.224

Bolat, B., Kusdemir, A., Uslu, I. C., Temur, G. T. (2017). An Assessment for IT Project Maturity Levels. *International Journal of Information Technology Project Management*, 8(2), 1 – 16. [žiūrėta 2017-04-20]. doi: 10.4018/IJITPM.2017040101

Brookes, N., Butler, M., Dey, P., Clark, R. (2014). The use of maturity models in improving project management performance An empirical investigation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 231 – 246. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0007>

Brookes, N., Clark, R. (2009). Using Maturity Models to Improve Project Management Practice. *POMS 20th Annual Conference*, Orlando, Florida USA.

Bučionienė, I., Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5 – 24. [žiūrėta 2017-03-29]. doi: 10.1108/17465261211195856

Campbell, B. (2012). Corporate Social Responsibility and development in Africa: Redefining the roles and responsibilities of public and private actors in the mining sector. *Resources Policy*, 37(2), 138–143. [žiūrēta 2017-01-25]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2011.05.002>

Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* (2010), 85–105. [žiūrēta 2017-04-08]. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Chui, K. (2013). Organisational Project Management Maturity Model. *Project Management Institute*. [žiūrēta 2016-11-20]. Prieiga per internetą http://www.knowledgecentury.com/download/OPM3_050607_HKCS.pdf

Costa, R., Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150–161. [žiūrēta 2017-01-04]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.028>

Crowford, J. K. (2007). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50-58. doi: 10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95113.7

Česynienė, R., Diskienė, R., Česynaitė, E. (2011). *Public Administration*, 29(1), 19 – 26.

Darnall, N., Henriques, I., Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting. *Journal of International Management*, 14(4), 364 – 376. [žiūrēta 2017-04-09]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.006>

Demir, C., Kobacas, I. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organisations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2010(9), 1641-1645. [žiūrēta 2017-03-04]. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.12.379

Draws, M. (2010). Measuring the business and societal benefits of corporate responsibility. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(4), 421 – 431. [žiūrēta 2017-04-17]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/14720701011069650>

Du, Sh., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* (2010), 8 – 19. [žiūrēta 2017-03-25]. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

Farrokh, J., Azhar, K. M. (2013). Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®): A Critical Morphological Evaluation. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 7(5), 1102 – 1105.

Feilzer, M. Y. (2010). Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 6 – 16. [žiūrēta 2017-03-28]. doi: 10.1177/1558689809349691

Flammer, K. (2012). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781. [žiūrėta 2017-04-06]. doi: 10.5465/amj.2011.0744

Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, Ch., Lee, K. (2013). The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR.

Frėjutė-Rakauskienė, M., Marcinkevičius, A., Šliavaitė, K. (2016). Etninių mažumų grupės lietuvoje: demografinė kaita ir socialinės padėties aspektai. *Lietuvos socialinių tyrimų centras*, (p. 85 – 108). Vilnius.

Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical and Applied Economics*, 19(11), 1 – 106. [žiūrėta 2017-02-18].

Ghosh, S., Forrest, D., DiNetta, T., Lambert, B. W. D. (2015). Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. *PM World Journal*, 9(4), 1 – 75.

Gorog, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658-1669. [žiūrėta 2017-04-05]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>

Guangshe J., Li C., Jianguo C., Shuisen Z., Jin W. (2008). Application of Organisational Project Management Maturity Model (OPM3) to Construction in China: An Empirical Study. *Innovation Management and Industrial Engineering*, 2008, p. 56-62. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 283–299. [žiūrėta 2017-04-09]. doi: 10.1007/s10551-012-1250-5

Inger, R., Attrill, M. J., Bearhop, S., Broderick, A. C. (2009). Marine renewable energy: potential benefits to biodiversity? An urgent call for research. *Journal of Applied Ecology* 2009(46,), 1145 – 1153. [žiūrėta 2017-03-05]. doi: 10.1111/j.1365-2664.2009.01697.x

Ihuah, P. W., Kakulu, I., I., Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 3(1), 62 – 71. [žiūrėta 2017-02-06]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijsbe.2014.08.001>

Yazici, H., J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14 – 33. [žiūrėta 2017-01-03]. doi: 10.1002/pmj.20121

Yen, W. W., Peng, Y. K., Gee, Y. S. (2016). A Case Study Assessment of Project Management Maturity Level in the Malaysia's IT Industry. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (p. 361 – 371). Malaysia: Kuala Lumpur.

Yeo, K. T., Ren, Y. (2008). Risk Management Capability Maturity Model for Complex Product Systems (CoPS) Projects. *Systems Engineering*, 12(4), 275 – 294. [žiūrėta 2017-03-25]. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>

Joslin, R., Muller R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management* 33(2015), 1377–1392. [žiūrėta 2017-03-07]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>

Kerzner, H. (2013). *Project management. A systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: The International Institute for Learning.

Khoshgoftar, M., Osman, O. (2009). Comparison of maturity models. *Computer Science and Information Technology*, 2009(2), 297 – 301. doi: 10.1109/ICCSIT.2009.5234402

Kim, Ch., Yang, K. H., Kim J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522–534. [žiūrėta 2017-04-28]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.11.011>

Kontautienė, R. (2016). *Įmonių socialinė atsakomybė kaip konkurencingumo veiksnys ekonomikos nuosmukio laikotarpiu: naujosios demokratijos atvejis: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauto technologijos universitetas.

Korhonen, H., Paavilainen, J., Saarenpaa, H. (2009). Expert Review Method in Game Evaluations – Comparison of Two Playability Heuristic Sets. *Proceedings of the 13th International MindTrek Conference: Everyday Life in the Ubiquitous Era*, (p. 74 – 81). Finland. [žiūrėta 2017-01-22]. doi 10.1145/1621841.1621856

Korsakienė, R., Marcinkevičius, S. (2013). Filantropinė įmonės atsakomybė ir veiklos rezultatai: gamybos įmonės atvejis. *Verklas: teorija ir praktika*, 14(2), 131 – 139. [žiūrėta 2017-01-07]. doi: 10.3846/btp.2013.14

Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., Williams, N. L. (2015). Evolution of project based organisation: A case study. *International Journal Of Project Management* 33(2015), 1652-1664. [žiūrėta 2017-02-01]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>

La Brosse, M. (2010). Project-portfolio management. *Employment Relations Today* 37(2), 75-79. [žiūrėta 2017-02-16]. doi: 10.1002/ert.20301

Langston, C., Ghanbaripour, A. N. (2016). A Management Maturity Model (MMM) for project-based organisational performance assessment. *Construction Economics and Building*, 16(4), 68 – 85. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v%25vi%25i.5028>

Li, Z., He, J., Wang, M. (2016). Improving Internationally Core Competences Based on the Capabilities of Precise and Accurate Project Management. *Frontiers of Engineering Management*, 231 – 238. [žiūrėta 2017-04-08]. doi: 10.15302/J-FEM-2016032

Lianying, Z., Jing, H., XinXing, Z. (2012). The project management maturity model and application based on PRINCE2. *Procedia Engineering* 29(2012), 3691-3697. [žiūrėta 2017-04-03]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.01.554>

Lianying, A., Jing, H., XinXing, Z. (2010). The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2. *Procedia Engineering* 29(2012), 3691 – 3697. [žiūrėta 2017-01-04]. doi: 10.1177/0256090915590329

Lindgreen, A., Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews* (2010), 1 – 6. [žiūrėta 2017-02-05]. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x

Lozano, J. M. (2008). CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome). *Society and Business Review*, 3(3), 191 – 206. [žiūrėta 2017-03-06]. doi: 10.1108/17465680810907288

Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews* (2010), 20 – 38. [žiūrėta 2017-04-01]. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x

Martinuzzi, A., Krumboltz, B. (2013). The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. *Journal of Change Management*, 13(4), 424 – 443. doi: 10.1080/14697017.2013.851953

Mauricienė, I., Paužolienė, J. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris. *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), 123 – 132. [žiūrėta 2017-04-05]. ISSN 2029-9370

Mawdsley, J. R., O'Malley, R., Ojima, D. S. (2009). A Review of Climate-Change Adaptation Strategies for Wildlife Management and Biodiversity Conservation. *Conservation Biology*, 23(5), 1080 – 1089. [žiūrėta 2017-04-07]. doi: 10.1111/j.1523-1739.2009.01264.x

Mickevičienė, M., Žitkus, L. (2011). Competitive ability as an instrument for ex-ante evaluation of enterprise's competitiveness. *Engineering Economics*, 22 (4), 423 – 433. [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.22.4.717>

Mir, F. A., Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202 – 217. [žiūrėta 2017-04-02]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), [žiūrėta 2017-04-16]. doi: 10.1177/2329488414525399

Moser, D. V., Martin, P. R. (2012). A Broader Perspective on Corporate Social Responsibility Research in Accounting. *The Accounting Review*, 87(3), 797 – 806. [žiūrėta 2017-04-09]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.2308/accr-10257>

Mota, C. M. M., Almeida, A. T., Alencar, L. H. (2009). A multiple criteria decision model for assigning priorities to activities in project management. *International Journal of Project Management*, 27(2009), 175 – 181. [žiūrėta 2017-04-03]. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.08.005

Nelson, K., Clarke, J., Stoodley, I., Creagh, T. (2015). Using a Capability Maturity Model to build on the generational approach to student engagement practices. *Higher Education Research & Development*, 34(2), 351 – 367. [žiūrėta 2017-04-09]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2014.956694>

Neverauskas, B., Railaite, R. (2013). Formation approach for project management maturity measurement. *Economics and Management* 18(2), 360 – 365. [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.2.4604>

Nidumolu, R., Prahaland, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

NLP asociacija (2014). Tyrimo „Socialinio ugdymo srityje dirbančių tyrėjų trūkstamų kompetencijų identifikavimas“ ataskaita. Vilnius. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_Tyrimo_ataskaita.pdf

Parast, M. M., Adams, S. G. (2010). Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 447 – 458. [žiūrėta 2017-03-28]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.033>

Patanakul, P., Shendar, A., J. (2012). What Project Strategy really is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, February, 2012, p. 4-20.

Perry, P., Wood, S., Fernie, J. (2015). Corporate Social Responsibility in Garment Sourcing Networks: Factory Management Perspectives on Ethical Trade in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 737 – 752. [žiūrėta 2017-01-27]. doi: 10.1007/s10551-014-2252-2

Petty, N. J., Thomson, O. P., Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy*, 17(5), 378 – 384. [žiūrėta 2017-03-28]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.math.2012.03.004>

Ren, L., Bei, S., Guo, Y. (2010). Assessment index system of program management capability based on Organisational Project Management Maturity Model. *Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference*, 2010. [žiūrėta 2017-02-02]. doi: 10.1109/ICMSS.2010.5577951

Sanchez, G. F., Lopez, F. R. (2010). A methodology to identify sustainability indicators in construction project management: Application to infrastructure projects in Spain.. *Ecological Indicators*,

10(6), 1193 – 1201. [žiūrėta 2017-02-06]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2010.04.009>

Schieg, M. (2009). Model for Integrated Project Management. *Business economics and management*, 2(1), 149 – 160. [žiūrėta 2017-03-06]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.3846/1611-1699.2009.10.149-160>

Schmitz, J., Schrader, J. (2015). Corporate social responsibility: a microeconomic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 27 – 45. [žiūrėta 2017-03-08]. doi: 10.1111/joes.12043

Silva D., Tereso A., Fernandes G., Pinto J. A. (2014). OPM3 Portugal project: Analysis of Preliminary Results. *ScienceDirect*, 16(2014), 1027 – 1036. [žiūrėta 2017-02-04]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.057>

Silvius, A. J. G., Schipper, R. (2010). A Maturity Model for Integrating Sustainability in Projects and Project Management. *In 24th World Congress of the International Project Management Association (IPMA)*, Istanbul, Turkey.

Souzaa, T. F., Gomes, C. F. S. (2015). Assessment of Maturity in Project Management: A Bibliometric Study of Main Models. *ScienceDirect Procedia Computer Science* 55(2015), 92 – 101. [žiūrėta 2017-01-25]. doi: 10.1016/j.procs.2015.07.012

Spalek, S. (2015). Establishing a Conceptual Model for Assessing Project Management Maturity in Industrial Companies. *International Journal of Industrial Engineering*, 22(2), 301 – 313. [žiūrėta 2017-02-25]. ISSN 1943-670X

Spang, J. Ch. A. K. (2014). Linking the benefits of project management maturity to project complexity: Insights from a multiple case study. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 285 – 301. [žiūrėta 2017-01-31]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0040>

Sprinkle, G. F., Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons* 2010(53), 445 – 453. [žiūrėta 2017-03-25]. doi: 10.1016/j.bushor.2010.05.006

Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1). [žiūrėta 2017-01-29]. ISSN 1822-6760

Tahri, H., Drissi-Kaitouni, O. (2015). New design for calculating Project Management Maturity (PMM). *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 181(2015), 171-177. [žiūrėta 2017-01-28]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.878>

Tam V. ir Tam, C. (2007). Waste reduction through incentives: a case study. *Journal Building Research & Information*, 36(1), 37 – 43. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/09613210701417003>

Tate, W. L., Ellram, L. M., Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19 – 43. [žiūrėta 2017-03-05]. doi: 10.1111/j.1745-493X.2009.03184.x

Todorovic, M. L., Petrovic, D. Č., Mihic, M. M., Obradovic, V. L., Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772 – 783. [žiūrėta 2017-02-25]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

Torgler, B. (2012). Tax morale, Eastern Europe and European enlargement. *Communist and Post-Communist Studies*, 45(1), 11 – 25. [žiūrėta 2017-04-22]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2012.02.005>

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837 – 851. [žiūrėta 2017-03-21]. doi: 10.1177/1077800410383121

Valstybės pažangos taryba (2012). *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. Vilnius. [žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą <https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030.pdf.html>

Viana, J. C., Mota, C. M. M. (2016). Enhancing Organizational Project Management Maturity: a framework based on the value focused thinking model. *Production*, 26(2), 313 – 329. [žiūrėta 2017-02-28]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.169913>

Warrilow, S. (2009). Project Management Maturity Model. What is it? Does it Matter? Why Bother? *Project Smart*. [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <http://www.projectsmaart.co.uk/project-management-maturity-model.html>

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 2008(26), 247 – 261. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>

Zeng, S. X., Ma, H. Y., Lin, H., Zeng, R. C., Tam, V. W. Y. (2015). Social responsibility of major infrastructure projects in China. *International Journal of Project Management*, 33(3), 537 – 548. . [žiūrėta 2017-02-15]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.007>

PRIEDAI

Anketinis klausimynas

Gerb. Eksperte,

Esu Inga Jurgelevičiūtė, Kauno technologijos universiteto Projektų vadybos studijų magistrantė. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiama patikrinti siūlomo organizacijos projektų valdymo brandumo lygio stiprinimo, panaudojant įmonių socialinės atsakomybės elementus, teorinio modelio taikymo galimybes. Tam pasitelkiamas ekspertinis vertinimas. Tyrimo metu garantuojamas jūsų privatumas ir anonimiškumas. Surinkti duomenys naudojami apibendrintai ir tik tyrimo tikslui pasiekti.

Atsakykite į klausimus.

Klausimas 1. Ar jūsų organizacijoje pilnai pasiekti šie projektų valdymo brandumo modelio lygiai? Parinkite teiginiui tinkamiausią atsakymą (pažymėkite „√“).						
Projektų valdymo brandumo raiškos modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
1 lygis „Bendros žinios“	<ul style="list-style-type: none"> • Projektų valdymo terminų supratimas. 					
2 lygis „Bendri procesai“	<ul style="list-style-type: none"> • Patvirtinti organizacijos struktūriniai procesai. • Reikalavimų valdymas. • Projekto kūrimas. • Projekto planavimas, stebėjimas ir kontrolė. • Suinteresuotų šalių valdymas ir komunikacija. • Rizikų valdymas. • Konfigūracijos valdymas. 					
3 lygis „Vieninga metodologija“	<ul style="list-style-type: none"> • Apibrėžti organizacijos procesai. • Procesų valdymas. • Integruotas valdymas ir ataskaitos. • Informacijos valdymas. • Naudos valdymas. • Organizacinis susikcentravimas. • Gyvenimo ciklo kontrolė. • Grupių koordinavimas ir komunikacija. • Įgūdžių ir kompetencijos mokymai. 					
4 lygis „Palyginimas su etalonu“	<ul style="list-style-type: none"> • Kiekybiškai išmatuojami procesai • Kokybės valdymas. • Organizacinės kultūros augimas. • Efektyvumo valdymas. • Duomenų panaudojimas įvertinti procesų veiksmingumą. 					
5 lygis „Nuolatinis tobulėjimas“	<ul style="list-style-type: none"> • Procesų pokyčių valdymas. • Technologinių pokyčių valdymas. • Problemų sprendimo valdymas. 					

	<ul style="list-style-type: none"> • Besitęsiantis tobulinimo procesas. • Procesų optimizavimas. 					
--	--	--	--	--	--	--

Klausimas 2. Parinkite teiginiui tinkamiausią atsakymą (pažymėkite „√“).					
Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
Šiuo metu pasiektas organizacijos projektų valdymo brandumo lygis atitinka organizacijos strategiją.					
Organizacijai reikia stiprinti projektų valdymo brandumą.					

Klausimas 3. Koks projektų valdymo brandumo lygis atitiktų jūsų organizacijos strategiją?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.
Neturiu nuomonės	
1 lygis	
2 lygis	
3 lygis	
4 lygis	
5 lygis	

Klausimas 4. Įvertinkite įmonės socialinės atsakomybės (ISA) elementų poveikį jūsų organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimui (pažymėkite „√“).											
ISA elementų grupė	ISA elementai	ISA elementų poveikis balais (kai „1“ – visiškai nereikšminga, o „10“ – labai reikšminga)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplinkosauginė atsakomybė	1. Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimas										
	2. Aplinkai saugių produktų/paslaugų/technologijų pateikimas rinkai										
	3. Atliekų mažinimas										
	4. Energijos iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas										
	5. Energijos taupymas										
	6. Pritaikymas prie klimato kaitos, padarinių švelninimas										
	7. Taršos prevencija										
	8. Tvarus išteklių vartojimas (vandens, medienos ir t.t.)										
Socialinė atsakomybė	9. Antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas										
	10. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis										
	11. Darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje										
	12. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą										
	13. Darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas										
	14. Dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas										
	15. Dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis										
	16. Etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas										
	17. Etikos kodekso priėmimas										

	18. Palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas												
	19. Preveninės sveikatos ir saugos programos												
	20. Galimybių profesinei karjerai sudarymas												
	21. Sąžiningas mokesčių mokėjimas												
	22. Socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas												
	23. Sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos												
	24. Teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas												
	25. Vidinė ir išorinė komunikacija												
	26. Žmogaus teisių laikymasis												
Ekonominė atsakomybė	27. Antikorupcinė politika												
	28. Atsakingo vartojimo skatinimas												
	29. Informacijos apie produktų gamybos procesus prieinamumas												
	30. ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonės veikloje												
	31. ĮSA principų ir nuostatų integravimas naujame produkte												
	32. Kokybiškų, saugių, sveikatai nepavojingų produktų/paslaugų pateikimas rinkai												
	33. Naujų produktų/paslaugų pateikimas rinkai												
	34. Pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas												
	35. Sąžiningos konkurencijos politika												
	36. Sąžininga rinkodara												
	37. Sąžininga sutarčių praktika												
	38. Socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas												
	39. Tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis												
	40. Valdymo (OHSAS 18000, ISO 9000, EMAS, ISO 14000) standartų įdiegimas												
	41. Vartotojų duomenų apsauga, privatumo užtikrinimas												
	42. Vietinių tiekėjų pasirinkimas												

Klausimas 5. Įvertinkite įmonės socialinės atsakomybės elementų grupių poveikį jūsų organizacijos projektų valdymo brandumui (padalinkite „1“ trims grupėms ir atsakymą įrašykite, pavyzdžiui, vieną grupę įvertiname 0,4, kitą 0,2, o trečią – 0,4).	
ĮSA elementų grupės	ĮSA elementų grupių reikšmingumas
Aplinkosauginė atsakomybė	
Socialinė atsakomybė	
Ekonominė atsakomybė	

Klausimas 6. Kokias pareigas užimate organizacijoje?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.
Aukščiausios grandies vadovas (direktorius)	
Vidurinės grandies vadovas (skyriaus vadovas)	

Klausimas 7. Kokį išsilavinimą įgijote?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.

Aukštąjį	
Aukštąjį universitetinį	
Magistrantūros	
Doktorantūros	

Klausimas 8. Koks jūsų amžius?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.
Mažiau nei 21 metai	
21-30 metų	
31-40 metų	
41-50 metų	
51-60 metų	
Daugiau nei 60 metų	

Klausimas 9. Kokią darbo su projektais, programomis ar portfeliu patirtį turite (metais)?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.
1-3 metus	
4-6 metus	
7-10 metų	
11-14 metų	
15 metų ir daugiau	

Klausimas 10. Kokią darbo su projektais, programomis ar portfeliu patirtį turite dabartinėje organizacijoje (metais)?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.
1-3 metus	
4-6 metus	
7-10 metų	
11-14 metų	
15 metų ir daugiau	

Klausimas 11. Kiek laiko jūsų organizacija vykdo savo veiklą, pasitelkdama projektų valdymą (metais)?	Teisingą atsakymą pažymėkite „√“.
Mažiau nei 2 metus	
2-5 metus	
6-9 metus	
10-12 metų	
13 metų ir daugiau	

Jeigu pageidaujate gauti apibendrintus tyrimo rezultatus, nurodykite savo el. pašta: _____

Dėkoju už sugaištą laiką.

Pagarbiai,

V MP-5 gr. magistrantė Inga Jurgelevičiūtė

2 PRIEDAS. PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas

Klausimas 1. Ar pritariate teiginiui, kad projektų valdymo brandumas siejamas su pasikartojančia projektų valdymo sėkme bei sėkmingu organizacijos strateginių tikslų pasiekimu? Pakomentuokite.

Klausimas 2. Ar pritariate teiginiui, kad siūlomas projektų valdymo brandumo raiškos modelis leidžia įvertinti organizacijos projektų valdymo brandumo lygį ir parodo, ką reikia tobulinti? Pakomentuokite.

Klausimas 3. Ar pritariate teiginiui, kad projektų valdymo brandumo lygis turi atitikti organizacijos strategiją? Pakomentuokite.

Klausimas 4. Ar pritariate teiginiui, kad įmonės socialinės atsakomybės elementų taikymas yra reikšmingas stiprinant projektų valdymo brandumo lygį? Pakomentuokite.

Klausimas 5. Prašome pakomentuoti Organizacijos projektų valdymo brandumo stiprinimo, taikant įmonės socialinės atsakomybės elementus modelį:

Klausimas 5.1. Ko šiame modelyje siūlytumėte atsisakyti?

Klausimas 5.2. Kuo šį modelį siūlytumėte papildyti?

Klausimas 5.3. Ką šiame modelyje siūlytumėte sumažinti?

Klausimas 5.4. Ką šiame modelyje reikėtų sukurti iš esmės naujo?

Klausimas 6. Kokią projektų valdymo kvalifikaciją įgijote (baigti kursai, įgyti sertifikatai)?

Klausimas 7. Kokią veiklą vykdo jūsų organizacija?

3 PRIEDAS. ĮSA ELEMENTAI

ĮSA elementų grupė	ĮSA elementai	ĮSA elementų poveikis, ej balais
Aplinkosauginė atsakomybė	1. Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimas	Apat _{e1}
	2. Aplinkai saugių produktų/paslaugų/technologijų pateikimas rinkai	Apat _{e2}
	3. Atliekų mažinimas	Apat _{e3}
	4. Energijos iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas	Apat _{e4}
	5. Energijos taupymas	Apat _{e5}
	6. Prisitaikymas prie klimato kaitos, padarinių švelninimas	Apat _{e6}
	7. Taršos prevencija	Apat _{e7}
	8. Tvarus išteklių vartojimas (vandens, medienos ir t.t.)	Apat _{e8}
Socialinė atsakomybė	9. Antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas	Scat _{e1}
	10. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis	Scat _{e2}
	11. Darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje	Scat _{e3}
	12. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	Scat _{e4}
	13. Darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas	Scat _{e5}
	14. Dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas	Scat _{e6}
	15. Dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis	Scat _{e7}
	16. Etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas	Scat _{e8}
	17. Etikos kodekso priėmimas	Scat _{e9}
	18. Palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas	Scat _{e10}
	19. Prevencinės sveikatos ir saugos programos	Scat _{e11}
	20. Galimybių profesinei karjerai sudarymas	Scat _{e12}
	21. Sąžiningas mokesčių mokėjimas	Scat _{e13}
	22. Socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas	Scat _{e14}
	23. Sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos	Scat _{e15}
	24. Teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas	Scat _{e16}
	25. Vidinė ir išorinė komunikacija	Scat _{e17}
	26. Žmogaus teisių laikymasis	Scat _{e18}
Ekonominė atsakomybė	27. Antikorupcinė politika	Ekat _{e1}
	28. Atsakingo vartojimo skatinimas	Ekat _{e2}
	29. Informacijos apie produktų gamybos procesus prieinamumas	Ekat _{e3}
	30. ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonės veikloje	Ekat _{e4}
	31. ĮSA principų ir nuostatų integravimas naujame produkte	Ekat _{e5}
	32. Kokybiškų, saugių, sveikatai nepavojingų produktų/paslaugų pateikimas rinkai	Ekat _{e6}
	33. Naujų produktų/paslaugų pateikimas rinkai	Ekat _{e7}
	34. Pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas	Ekat _{e8}
	35. Sąžiningos konkurencijos politika	Ekat _{e9}
	36. Sąžininga rinkodara	Ekat _{e10}
	37. Sąžininga sutarčių praktika	Ekat _{e11}
	38. Socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas	Ekat _{e12}
	39. Tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis	Ekat _{e13}
	40. Valdymo (OHSAS 18000, ISO 9000, EMAS, ISO 14000) standartų įdiegimas	Ekat _{e14}
	41. Vartotojų duomenų apsauga, privatumo užtikrinimas	Ekat _{e15}
	42. Vietinių tiekėjų pasirinkimas	Ekat _{e16}

Lentelė. ĮSA elementų poveikis (sudaryta autorės pagal Kontautienę, 2016).

4 PRIEDAS. PRAMONĖS ENERGETIKOS PROJEKTAIS UŽSIIMANČIOS ORGANIZACIJOS ĮSA ELEMENTŲ PRIORITETŲ OPV BRANDUMUI STIPRINTI SĄRAŠAS

Pirmojo eksperto nustatytas ĮSA elementų sąrašas:

1. Darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje darbo, laisvalaikio balanso užtikrinimas, sąžiningas mokesčių mokėjimas, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, žmogaus teisių laikymasis, antikorupcinė politika, sąžininga sutarčių praktika, valdymo standartų diegimas, vartotojų duomenų apsauga ir privatumo užtikrinimas.

2. Antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimas, bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas, etikos kodekso priėmimas, palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas, prevencinės sveikatos ir saugos programos, galimybių profesinei karjerai sudarymas, vidinė ir išorinė komunikacija, atsakingo vartojimo skatinimas, informacijos apie produktų gamybos procesus prieinamumas, kokybiškų, saugių sveikatai nepavojingų produktų ar paslaugų pateikimas rinkai, naujų produktų ar paslaugų pateikimas rinkai, sąžiningos konkurencijos politika, socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas, tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis.

3. ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonės veikloje ir naujame produkte, pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas.

4. Etninės tolerancijos ir socialinės sanglaudos skatinimas, socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas, sveikatos, švietimo ir kultūros ugdymo bendruomenėje programos, vietinių tiekėjų pasirinkimas.

5. Dialogas ir partnerystė su vietos bendruomene, visuomeninėmis organizacijomis.

6. Atliekų mažinimas, energijos taupymas.

7. Aplinkosauginės vadybos sistemų diegimas, aplinkai saugių produktų, paslaugų ar technologijų pateikimas rinkai, energijos iš atsinaujinančių šaltinių naudojimas, taršos prevencija, tvarus išteklių vartojimas.

8. Prisitaikymas prie klimato kaitos, padarinių švelninimas.

Antrojo eksperto nustatytas ĮSA elementų sąrašas:

1. Sąžininga sutarčių praktika, valdymo standartų diegimas, vartotojų duomenų apsauga, socialiai atsakingos tiekimo grandinės užtikrinimas.

2. Antikorupcinė politika, sąžiningos konkurencijos politika, sąžininga rinkodara.

3. Tarptautinių elgesio normų, įstatymų laikymasis.

4. ĮSA principų ir nuostatų integravimas naujame produkte, pokyčių valdymo priemonių įgyvendinimas.

5. Darbuotojų gebėjimų ugdymas ir mokymai darbo vietoje, teisingo darbo užmokesčio užtikrinimas, žmogaus teisių laikymasis, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, ĮSA principų ir nuostatų integravimas įmonių veikloje.

6. Sąžiningas mokesčių mokėjimas, vietinių tiekėjų pasirinkimas, darbo laisvalaikio balanso užtikrinimas, dialogo tarp darbdavių ir darbuotojų palaikymas.

7. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, vidinė ir išorinė komunikacija.

8. Socialiai atsakingo verslo aljansų kūrimas.

9. Palankių darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas.

10. Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimas, prisitaikymas prie klimato kaitos, padarinių švelninimas.

Sąrašai pateikti prioritetine tvarka. Tai reiškia, kad įmonei pirmiausia siūloma OPV brandumo stiprinimui panaudoti tuos ĮSA elementus, kurie išvardinti pirmu numeriu, o vėliausiai – didžiausiu numeriu.

5 PRIEDAS. OPV BRANDUMO VERTINIMAS

Klausimas 1. Ar jūsų organizacijoje pilnai pasiekti šie projektų valdymo brandumo lygius nusakantys rodikliai? Parinkite teiginiui tinkamiausią atsakymą (pažymėkite „√“).						
Projektų valdymo brandumo raiškos modelio lygiai	Lygį nusakantys rodikliai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesutikras	Sutinku	Visiškai sutinku
1 lygis „Bendros žinios“	<ul style="list-style-type: none"> Projektų valdymo terminų supratimas. 					
2 lygis „Bendri procesai“	<ul style="list-style-type: none"> Patvirtinti organizacijos struktūriniai procesai. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Reikalavimų valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Projekto kūrimas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Projekto planavimas, stebėjimas ir kontrolė. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Suinteresuotų šalių valdymas ir komunikacija. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Rizikų valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Konfigūracijos valdymas. 					
3 lygis „Vieninga metodologija“	<ul style="list-style-type: none"> Apibrėžti organizacijos procesai. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Procesų valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Integruotas valdymas ir ataskaitos. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Informacijos valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Naudos valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Organizacinis susikongregavimas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Gyvenimo ciklo kontrolė. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Grupių koordinavimas ir komunikacija. 					
4 lygis „Palyginimas su etalonu“	<ul style="list-style-type: none"> Įgūdžių ir kompetencijos mokymai. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Kiekybiškai išmatuojami procesai 					
	<ul style="list-style-type: none"> Kokybės valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Organizacinės kultūros augimas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Efektyvumo valdymas. 					
5 lygis „Nuolatinis tobulėjimas“	<ul style="list-style-type: none"> Duomenų panaudojimas įvertinti procesų veiksmingumą. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Procesų pokyčių valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Technologinių pokyčių valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Problemų sprendimo valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Besitęsiantis tobulinimo procesas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> Procesų optimizavimas. 					

6 PRIEDAS. OPV BRANDUMO STIPRINIMO METODŲ / BŪDŲ PARINKIMAS

Klausimas 1. Ar šie projektų valdymo brandumo lygius nusakantys rodikliai sustiprintų jūsų organizacijos projektų valdymo brandumą? Parinkite teiginiui tinkamiausią atsakymą (pažymėkite „√“).						
Projektų valdymo brandumo raiškos modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
1 lygis „Bendros žinios“	<ul style="list-style-type: none"> • Projektų valdymo terminų supratimas. 					
2 lygis „Bendri procesai“	<ul style="list-style-type: none"> • Patvirtinti organizacijos struktūriniai procesai. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Reikalavimų valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto kūrimas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Projekto planavimas, stebėjimas ir kontrolė. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Suinteresuotų šalių valdymas ir komunikacija. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Rizikų valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Konfigūracijos valdymas. 					
3 lygis „Vieninga metodologija“	<ul style="list-style-type: none"> • Apibrėžti organizacijos procesai. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesų valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Integruotas valdymas ir ataskaitos. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Naudos valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacinis susikongregavimas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Gyvenimo ciklo kontrolė. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Grupių koordinavimas ir komunikacija. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Įgūdžių ir kompetencijos mokymai. 					
4 lygis „Palyginimas su etalonu“	<ul style="list-style-type: none"> • Kiekybiškai išmatuojami procesai 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybės valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacinės kultūros augimas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Efektyvumo valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Duomenų panaudojimas įvertinti procesų veiksmingumą. 					
5 lygis „Nuolatinis tobulėjimas“	<ul style="list-style-type: none"> • Procesų pokyčių valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Technologinių pokyčių valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemų sprendimo valdymas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Besitęsiantis tobulinimo procesas. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesų optimizavimas. 					