

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO PROGRAMA

Iveta Maliušicka

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO PROCESŲ BRANDOS SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE VERTINIMO GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI	POSSIBILITIES AND CHALLENGES OF ASSESSING BUSINESS PROCESS MATURITY IN SOCIAL BUSINESS ENTERPRISES
---	---

Darbo vadovė Doc. Dr. Asta Fominienė

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. VERSLO PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Verslo procesų brandos teorinės prielaidos	8
1.1.1. Verslo procesų sąvoka ir reikšmė organizacijai	8
1.1.2. Verslo procesų valdymo koncepcija	11
1.1.3. Verslo procesų brandos esmė ir paskirtis	15
1.2. Socialinio verslo įmonių veiklos specifika	19
1.2.1. Socialinio verslo įmonių samprata	19
1.2.2. Socialinio verslo įmonių skiriamieji bruožai ir veiklos ypatumai	24
1.3. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybės	27
1.3.1. Verslo procesų brandos vertinimo metodikos	27
1.3.2. Verslo procesų brandos vertinimo modelių įvairovė.....	31
1.3.3. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo teorinis modelis ..	36
2. VERSLO PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA	40
2.1. Anksčiau atliktų tyrimų apžvalga	40
2.2. Verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse tyrimo metodologija ..	45
2.3. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos	50
2.4. Tyrimo sunkumai ir apribojimai	52
3. VERSLO PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	53
3.1. Ekspertų ir interviu charakteristikos	53
3.2. Kokybinė turinio analizė indukciniu požiūriu	54
3.3. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika	85
3.4. Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybės ir iššūkiai	89
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	92
LITERATŪROS SĄRAŠAS	96
SANTRAUKA.....	105
SUMMARY	107
PRIEDAI.....	109

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Verslo proceso sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje.....	9
2 lentelė. Verslo procesų grupės	10
3 lentelė. Verslo procesų valdymo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje.....	13
4 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami verslo procesų valdymo gyvavimo ciklo etapai	16
5 lentelė. Socialinio verslo apibrėžimas mokslinėje literatūroje	20
6 lentelė. Socialinio verslo skiriamieji bruožai.....	25
7 lentelė. Brandos tinklių ir brandos modelių skiriamieji bruožai	28
8 lentelė. BPMM modelio lygiai.....	34
9 lentelė. PEMM modelio stiprumo lygiai.....	36
10 lentelė. Verslo procesų brandos empiriniai tyrimai PEMM modelio pagrindu	41
11 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir jose pateikiamų klausimų apibūdinimas	48
12 lentelė. Struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir jose pateikiamų klausimų apibūdinimas ..	49
13 lentelė. Pirmoje tyrimo dalyje dalyvavusių ekspertų charakteristikos.....	53
14 lentelė. Atliktų pusiau struktūrizuotų interviu charakteristikos	54
15 lentelė. Proceso dizaino svarbos socialinio verslo įmonėse vertinimas.....	55
16 lentelė. Proceso dizaino konteksto apibrėžimo poreikio vertinimas.....	56
17 lentelė. Procesų dokumentacijos svarbos socialinio verslo įmonėse vertinimas	58
18 lentelė. Proceso vykdytojų orientacijos į procesą bei jo rezultatą vertinimas	60
19 lentelė. Proceso savininko įvardijimo ir patvirtinimo svarbos socialinio verslo įmonėse vertinimas.....	62
20 lentelė. Nuomonės dėl proceso savininko atliekamų veiklų pasiskirstymas	63
21 lentelė. Informacinių sistemų proceso palaikymui panaudojimo svarbos vertinimas	65
22 lentelė. Nuomonės dėl pareigybių aprašymų poreikio pasiskirstymas	66
23 lentelė. Aktualių socialiniam verslui metrikų vertinimas ir jų panaudojimas	68
24 lentelė. Socialinio verslo įmonėse vyraujančio valdymo požiūrio vertinimas	70
25 lentelė. Vadovo noro tobulinti procesus pasireiškimo vertinimas	71
26 lentelė. Kontrolės perdavimo procesų savininkams ir lyderystės per įtaką svarbos vertinimas	72
27 lentelė. Komandinio darbo vertybės svarbos vertinimas	73
28 lentelė. Dėmesio klientui vertybės svarbos vertinimas.....	75
29 lentelė. Atsakomybės už rezultatus pasiskirstymo vertinimas.....	76
30 lentelė. Požiūrio į pokyčius vertinimas	77
31 lentelė. Procesų susijusių su klientais ir tiekėjais įtakos vertinimas	80
32 lentelė. Perėjimo prie labiau koordinuojamos ir integruotos procesų tobulinimo veiklos vertinimas.....	81
33 lentelė. Procesą įgalinančių veiksnių brandos lygių apibrėžimų vertinimas	82
34 lentelė. Nuomonės dėl neįgyvendinamų procesų pasiskirstymas	83
35 lentelė. Įmonės gebėjimų brandos lygių apibrėžimų vertinimas	84
36 lentelė. Adaptuoto PEMM modelio brandos lygiai	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Socialinio verslo įmonės modelis.....	22
2 paveikslas. Socialinio verslo modelio komponentai.....	23
3 paveikslas. Socialinio ir ekonominio hibridiškumo spektras.....	26
4 paveikslas. Verslo procesų brandos modelių funkcijos.....	30
5 paveikslas. CMMI modelio lygiai.....	33
6 paveikslas. PEMM modelio sudėtinės dalys.....	35
7 paveikslas. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo teorinis modelis.....	37
8 paveikslas. Darbo tyrimo eigos modelis.....	46
9 paveikslas. Verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse Lietuvoje eiga.....	47
10 paveikslas. Adaptuoto PEMM modelio procesą įgalinančių veiksnių vertinimo santrauka.....	85
11 paveikslas. Adaptuoto PEMM modelio įmonės gebėjimų vertinimo santrauka.....	86

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Socialinio verslo įmonės yra hibridinės įmonės, turinčios dvejopą misiją – kurti socialinę ir ekonominę vertę. Socialinės vertės kūrimas maksimaliai padidinamas, dalinai reinvestuojant finansinį pelną (Armstrong ir Grobbelaar, 2023). Simanavicius, Kisielius, Kharchevnikova, Svorobovych ir Chykurkova (2021) teigimu, socialinis verslas sprendžia problemas, kurių negali išspręsti tradiciniai verslai, valstybinės įstaigos ar tradicinės nevyriausybinės organizacijos. Socialinio verslo įmonių esmė ir išskirtinumas sprendžiant opiausias visuomenės problemas bei gebėjimas išgyventi savarankiškai ir užtikrinti veiklos tęstinumą suteikia šiai veiklos formai pranašumą ir lemia augantį jos populiarumą. Taigi, socialinio verslo įmonės tampa vis ryškesne daugelio visuomenių dalimi ne tik dėl savo socialinio poveikio, bet ir dėl didėjančio indėlio į ekonomiką. Pavyzdžiui, 52 proc. Jungtinės Karalystės socialinių įmonių per paskutinius metus padidino savo apyvartą (SEUK, 2019, cit. White, Samuel, Peattie ir Doherty, 2022), o į JAV ekonomiką tokios įmonės įneša daugiau nei 500 mlrd. JAV dolerių ir įdarbina daugiau nei 10 mln. žmonių (Khan ir kt., 2015, cit. White ir kt., 2022). JAV, Vokietijoje Jungtinėje Karalystėje ir Kanadoje socialinio verslo įmonės kuria daugiau nei 5 proc. bendrojo vidaus produkto (The Social Impact Investment Taskforce, 2014, cit. Hussain, Ahmadi ir Mia, 2023).

Siekdamos savo dvigubos misijos, socialinio verslo įmonės siekia sukurti savarankiškus verslo modelius, kurie padėtų pasiekti dvigubą ekonominės ir socialinės vertės kūrimo tikslą. Dviejų misijų derinimas apsunkina tokių organizacijų valdymą, nes komercinę ir socialinę vertę kurianti veikla konkuruoja dėl ribotų organizacijos išteklių (Armstrong ir Grobbelaar, 2023). Iš kitos pusės, šiuolaikinis valdymas apima procesinį požiūrį ir manoma, kad organizacijų verslo procesų visumos suvokimas bei jų valdymas užtikrina veiksmingesnę visos organizacijos veiklą (Gegužienė, Kamienas ir Maciukevičienė, 2019). Taigi, paskutiniaisiais dešimtmečiais daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių verslo procesai, jų turinys bei valdymas įvardijami kaip vienas pagrindinių aspektų siekiant sėkmingai valdyti visos organizacijos veiklą (Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020). Tai reiškia, kad siekiant veiksmingai vystyti sudėtingų socialinio verslo įmonių veiklą, svarbu taikyti procesinį požiūrį, suprasti jų valdymo ypatumus bei vertinti brandą.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Verslo procesai ir jų valdymas yra plačiai analizuojama tema tiek Lietuvoje (Stravinskiene ir Serafinas, 2020; Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020 ir kt.), tiek užsienyje (Bălănescu, Soare, Beliciu ir Alpopi, 2013; Senkus, Glabiszewski, Wysokińska-Senkus ir Pańka, 2021; de Sordi, 2023; Pranata, Hadi, Riza Chakim, Shino ir Hikam,

2023 ir kt.). Be to, nuo praeito šimtmečio pabaigos mokslinėje literatūroje plačiai pradėta analizuoti ir verslo procesų branda bei pradėti kurti ir empiriškai tirti jos vertinimo modeliai (Adekunle, Ejohwomu, Ikuabe ir Fatai, 2022; Andriani, Samadhi, Joko ir Suryadi, 2018; Cubo ir kt., 2023; Hammer, 2007; Kosieradzka ir Rostek, 2021). Mokslinėje literatūroje taip pat didelis dėmesys skiriamas socialinio verslo įmonių koncepcijos nagrinėjimui (Adomaitytė-Subačienė, Girkontaitė, Petružytė ir Šumskienė, 2020; Al Imam ir kt., 2022; Cato ir Nakamura, 2022), jų verslo modelių kūrimui ir analizei (Kuklytė ir Vveinhardt, 2017; Lichy, Dutot ir Kachour, 2022; Ring, 2023) bei socialinio ir ekonominio hibridiškumo spektro nagrinėjimui (Kuklytė ir Vveinhardt, 2017; Neverauskiene ir Pranskeviciute, 2021; Simanavicius ir kt., 2021; Woodworth, 2022). Iš kitos pusės, abi šios koncepcijos kartu neanalizuojamos. Atliekant mokslinės literatūros analizę nepavyko rasti procesinio požiūrio integravimo į socialinio verslo įmonių modelius bei tokių įmonių verslo procesų brandos vertinimo bandymų.

Darbo naujumas. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinio verslo įmonių verslo procesų branda nėra vertinama mokslinėje literatūroje. Atsižvelgiant į tai, kad socialinio verslo įmonės, ne tik kuria ekonominę vertę, bet ir socialinį poveikį, o jų verslo procesų brandos lygis nėra analizuojamas mokslinėje literatūroje, tikslinga integruoti socialinio verslo ir verslo procesų brandos koncepciją bei sukurti teorinį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį ir apibrėžti tokių įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius.

Darbo problema – Socialinio verslo įmonės pasižymi savo specifika lyginant su tradiciniu verslu, nes ne tik siekia pelno, bet ir kuria socialinę vertę. Tai reiškia, kad socialinio verslo įmonių verslo procesai skiriasi nuo kitų įmonių. Kita vertus, mokslinėje literatūroje verslo procesų branda nėra analizuojama socialinio verslo įmonių kontekste nei teoriškai, nei empiriškai. Dėl šios priežasties kyla klausimas – kaip socialinio verslo įmonės turėtų vertinti savo verslo procesų brandą?

Darbo tikslas – teoriškai pagrindus verslo procesų brandos ir socialinio verslo įmonių verslo procesų specifiką, nustatyti verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius Lietuvos socialinio verslo įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, apibrėžti socialinio verslo įmonių ir verslo procesų brandos bei jos vertinimo teorines prielaidas;
2. Integravus socialinio verslo įmonių ir verslo procesų brandos vertinimo koncepcijas, parengti teorinį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį;
3. Remiantis pasirinktu verslo procesų brandos vertinimo modeliu, įvertinti jo tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui.

4. Išanalizavus verslo procesų brandos vertinimo modelį socialinio verslo įmonių kontekste, adaptuoti pasirinktą modelį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui bei įvertinti Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų brandą.
5. Atsižvelgiant į parengtą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį, išanalizuoti verslo procesų brandos Lietuvos socialinio verslo įmonėse vertinimo galimybes ir iššūkius.

Darbo metodai:

1. Sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė – metodas taikytas, siekiant teoriškai pagrįsti verslo procesų brandos ir socialinio verslo įmonių verslo procesų specifiką bei parengti teorinį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį.
2. Pusiau struktūrizuotas interviu, indukcinė kokybinė turinio analizė ir interpretavimas – metodas taikytas, siekiant įvertinti procesų ir įmonės brandos modelio tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui ir nustatyti šio vertinimo galimybes ir iššūkius Lietuvos socialinio verslo įmonėse.
3. Modeliavimas – metodas taikytas, siekiant adaptuoti procesų ir įmonės brandos modelį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros apžvalga, tyrimo metodologija ir tyrimo rezultatai. Pirmoje dalyje analizuojama verslo procesų, jų valdymo ir brandos vertinimo mokslinė literatūra, išskiriama socialinio verslo įmonių veiklos specifika ir apibrėžiamas verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse teorinis modelis. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, skirta parengti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodiką bei nustatyti verslo procesų brandos vertinimo Lietuvos socialinio verslo įmonėse galimybes ir iššūkius. Trečioji dalis skirta tyrimo rezultatams ir išvargoms pristatyti.

1. VERSLO PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Verslo procesų brandos teorinės prielaidos

1.1.1. Verslo procesų sąvoka ir reikšmė organizacijai

Kiekviena organizacija – ar tai būtų vyriausybinių agentūra, ne pelno siekianti organizacija ar įmonė – turi valdyti daugybę procesų. Organizacijos, teikiančios paslaugas ar gaminančios produktus savo klientams, vykdo įvairius verslo procesus (Dumas, Marcello, Rosa, Mendling ir Reijers, 2018). Dėl šios priežasties, kaip nurodo Gegužienė ir kt. (2019) paskutiniaisiais dešimtmečiais vis daugiau įmonių visame pasaulyje keičia orientaciją į procesinį valdymą. Kitą vertus, mokslinėje literatūroje (Sikavica ir Hernaus, 2011, cit. Kaniški ir Vincek, 2018) nurodoma, kad verslininkai visada domėjosi savo verslo procesais, keitė savo gamybos procesus ir taip prisidėjo pirmiausia prie savo gamybos ar amatų dirbtuvių pažangos, pačios pramonės, o galiausiai ir visos civilizacijos.

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės apie verslo procesų koncepcijos atsiradimo pradžią. Pasak Kaniški ir Vincek (2018), verslo procesų koncepcija pradėjo formuotis tik XX amžiaus antro dešimtmečio pradžioje, kai buvo suformuluotas pirmasis verslo procesų sąvokos apibrėžimas susijęs su procedūrų metodais ir analize. Tuo tarpu Lizano-Mora, Palos-Sanchez ir Aguayo (2021) verslo procesų teorijos ištakas įžvelgia A. Smitho darbo pasidalijime. Dumas ir kt. (2018) taip pat nurodo, kad A. Smithas aiškindamas darbo pasidalijimą paliečia ir proceso projektavimą (kurį jis vadina kombinavimu). Vis dėl to daugelis mokslininkų (Kaniški ir Vincek, 2018; Lizano-Mora ir kt., 2021) reikšmingą verslo procesų vystymą sieja su kokybės vadybos atsiradimu ir plėtra. Kokybės kontrolės metodas, kuris prasidėjo nuo W.A. Shewarto ir W. E. Demingo, kurie atliko griežtą gamybos procesų analizę ir kontrolę, yra tai, kas reikšmingai prisidėjo prie proceso iniciatyvos plėtos. Nors jie, kaip ir jų pirmtakai, akcentuoja tik gamybos procesus, bet ne kryžminius funkcinis procesus, gamybinę veiklą buvo galima stebėti nuo pat pradžių iki pabaigos (Kaniški ir Vincek, 2018).

Veiksmingų sprendimų paieška paskatino įmones peržiūrėti savo organizacines struktūras, jas suprojektuoti ir suprasti nebe tik iš veiklos grupių, susijusių su jų funkcinėmis sritimis, bet ir iš kliento perspektyvos. Pagrindinis dėmesys buvo sutelktas jau ne į funkcinį sričių darbo eigą, bet į organizacijos verslo procesus (De Sordi, 2023). Pasak Ulbinaitės ir Gribovskio (2020), kiekvienos įmonės veikloje gali vykti nuo keleto iki keliasdešimties tarpusavyje susijusių procesų.

Mokslininkai paaiškina, kad dėl to, kad vieno proceso produkcija transformuojasi į kito proceso gavinius, sutrikimai viename procese veikia kitus procesus ir visos organizacijos galutinį rezultatą. Šiuolaikinę organizaciją ar įmonę sudaro organizuotų ir susietų verslo procesų ir veiklų, išdėstytų seka, visuma, kuriai reikalingas efektyvus procesų valdymas, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai, uždaviniai ir tikslai (Sujová, Simanová ir Marcinekóvá, 2019, cit. Al-Anqoudi, Al-Hamdani, Al-Badawi ir Hedjam, 2021).

Verslo procesų koncepcija yra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, todėl galima sutikti skirtingus šios sąvokos apibrėžimus. Siekiant geriau suprasti verslo proceso esmę ir paskirtį, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Verslo proceso sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Bălănescu ir kt., 2013.	Verslo procesai reiškia tas veiklas arba veiklų serijas, kurios tiesiogiai prisideda prie galutinio produkto realizavimo arba netiesiogiai prisidedant prie optimalaus organizacinės veiklos vykdymo.
Kaniški ir Vincek, 2018.	Verslo procesas – tai verslo veiklų visuma, sujungta siekiant sukurti pridėtinę vertę konkrečiam vartotojui ar rinkai.
Ubaid ir Dweiri, 2020.	Verslo procesą galima apibrėžti kaip dinamiškai koordinuojamą veiklų ar logiškai susijusių užduočių rinkinį, kuris prasideda ir baigiasi įvykiu.
Stravinskiene ir Serafinas, 2020.	Verslo procesas – tai dinamiškas, sudėtingas organizacinis vienetas, turintis logišką ir laike apribotą veiksmų seką.
Senkus ir kt., 2021.	Procesas gali būti suprantamas kaip susijusių veiksmų visuma, skirta iš anksto nustatytam tikslui pasiekti. Tai atliekama transformuojant įvestį į iš anksto nustatytą kliento vertę rezultate.
De Sordi, 2023.	Verslo procesas – tai veiklos, trukmės ir dalyvaujančių veikėjų požiūriu platus darbas, atliekamas dinamiškoje ir sudėtingoje aplinkoje, pripažintas svarbiu organizacijai dėl būtinybės kurti pridėtinę vertę galutiniams vartotojams.
Pranata ir kt., 2023.	Verslo procesas – tai visų organizacinių veiklų visuma, įskaitant vaidmenis, išteklius ir taisykles, reikalingas gaminiui ar paslaugai gaminti ir pristatyti išoriniams ar vidiniams vartotojams.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus verslo procesų apibrėžimus, tikslinga pabrėžti, kad beveik visi mokslininkai konstatuoja, kad verslo procesas tai veiklų visuma arba serija, tačiau apibrėžimuose pateikiama vis kitokia verslo proceso paskirtis. Senkus ir kt. (2021) nurodo labai abstrakčią verslo proceso paskirtį paaiškindami, kad procesas skirtas iš anksto numatytam tikslui pasiekti. Bălănescu ir kt. (2013), Pranata ir kt. (2023) mano, kad verslo procesai prisideda prie galutinio produkto ar paslaugos gaminimo bei optimalaus organizacinės veiklos vykdymo, tuo tarpu, kai kiti mokslininkai (Kaniški ir Vincek, 2018; De Sordi, 2023) pažymi, jog pagrindinis verslo proceso rezultatas yra pridėtinė vertė vartotojui.

Stravinskiene ir Serafinas (2020) pateiktame verslo proceso apibrėžime išskiriami du svarbūs šio reiškimo požymiai: logika ir apribojimas laike. Szelagowski ir Berniak-Woźny (2020) išanalizavę mokslinėje literatūroje pateiktus verslo procesų sąvokos apibrėžimus, išskyrė tokias pagrindines verslo procesų charakteristikas: nuspėjama ir apibrėžiama įvestis, tiesinė, loginė seka arba srautas, aiškiai apibrėžtų ir tarpusavyje susijusių veiklų rinkinys, nuspėjami ir pageidaujami rezultatai, horizontalus arba kryžminis funkcionavimas, gali būti įgyvendinti turimais ištekliais, pasikartojantys, kuriantys pridėtinę vertę vartotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims.

Bălănescu ir kt. (2013) savo verslo proceso apibrėžime atkreipia dėmesį į tai, kad verslo procesas gali tiesiogiai arba netiesiogiai prisidėti prie galutinio produkto sukūrimo. Panašios nuomonės laikosi ir Ubaid ir Dweiri (2020) nurodydami, kad verslo procesų paskirtis gali būti klientų poreikių tenkinimas arba kitų įmonės strateginių tikslų siekimas. Tai reiškia, kad be pagrindinių verslo procesų kiekvienoje įmonėje yra palaikantys procesai skirti įmonės veiklos organizavimui ir administravimui. Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) išskiria tris verslo procesų grupes: pagrindinius, pagalbinius bei vadybinius. Tuo tarpu Szelagowski ir Berniak-Woźny (2020) be šių trijų grupių išskiria ir verslo tinklo procesų grupę (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Verslo procesų grupės

Grupė	Apibūdinimas
Pagrindiniai verslo procesai	Centriniai įmonės veiklos procesai, kuriais kuriama vertė išoriniams vartotojams, tarp kurių – produktų gamybos, paslaugų kūrimo, jų teikimo, pardavimo ir popardaviminio aptarnavimo procesai.
Pagalbiniai verslo procesai	Skirti pagrindiniams procesams palaikyti; jais užtikrinamas sklandus procesų, užtikrinančių organizacijos darbą, valdymas – įrenginių ir darbuotojų darbo funkcijų atlikimas, apimantis medžiagų, priemonių, informacijos ir kitus infrastruktūros aprūpinimo ir darbo valdymo procesus, taigi šių procesų metu kuriama vertė vidiniam organizacijos vartotojui.
Vadybiniai verslo procesai	Jungia pagrindinių ir pagalbinių procesų valdymą nuo organizacijos strateginio lygmens iki kasdienių operacijų valdymo.
Verslo tinklo procesai	Išplečia pagrindinius procesus išoriniams prekybos partneriams.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020; Szelagowski ir Berniak-Woźny, 2020.

Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) pabrėžia, kad visų trijų grupių procesai yra glaudžiai susiję tarpusavyje ir negali būti atskirti vienas nuo kito. Reijers (2021) pabrėžia, kad bet koks verslo procesas gali apimti skirtingus padalinius, specializacijas, geografines vietas, valdymo lygius ir kitas organizacines ribas.

Kadangi produktai ir paslaugos yra vidinių verslo procesų rezultatas, jų konkurencingumas rinkoje didele dalimi priklauso nuo verslo procesų efektyvumo, inovatyvumo ir tinkamo valdymo (Gošnik, Beker, Suklan ir Kavčić, 2016). Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) pabrėžia, kad verslo procesai jungia materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius į vieną grandinę, todėl procesų projektavimo ir vykdymo būdas turi įtakos tiek paslaugų, kurias suvokia klientai, kokybei, tiek paslaugų teikimo efektyvumui. Organizacija gali pranokti kitą panašias paslaugas siūlančią organizaciją, jei ji turi geresnius procesus ir geriau juos vykdo. Tai galima pasakyti ne tik apie procesus, susijusius su klientu (Dumas ir kt., 2018).

Verslo procesų sąvokos aiškinimas atskleidė, kad verslo procesai yra svarbi šiuolaikinių organizacijų konkurencingumo didinimo priemonė. Kitą vertus, visos įmonės turi savo verslo procesus, bet jie prisideda prie įmonės veiklos veiksmingumo ir konkurencingumo užtikrinimo tik tais atvejais, kai yra gerai prižiūrimi. Pasak Reijers (2021) organizacijos rezultatai yra geresni, kai ji skiria ypatingą dėmesį savo verslo procesams nuo pradžios iki pabaigos, nei tada, kai to nedaro.

Apibendrinant verslo procesų sąvokos ir reikšmės organizacijai nagrinėjimą, galima teigti, kad verslo procesas tai verslo veiklų veik, kurios paskirtis – tiesiogiai ar netiesiogiai kurti pridėtinę vertę vartotojui ir taip prisidėti prie įmonės tikslų siekimo. Kiekvienoje organizacijoje nuolat vyksta daugybė verslo procesų, kurie susiję tarpusavyje. Vieni verslo procesai orientuoti į pagrindinio produkto ar paslaugos kūrimą, kiti palaiko pagrindinius procesus, o treči užtikrina šių procesų valdymą. Siekiant užtikrinti veiksmingą įmonės veiklą bei konkurencingų produktų ir paslaugų kūrimą, būtina tinkamai valdyti visus įmonės verslo procesus. Dėl šios priežasties kitoje darbo dalyje analizuojama verslo procesų valdymo koncepcija.

1.1.2. Verslo procesų valdymo koncepcija

Verslo procesų sąvokos analizė atskleidė, kad verslo procesai yra svarbi kiekvienos organizacijos veiklos sudedamoji dalis, nuo kurios didele dalimi priklauso pridėtinės vertės kūrimas vartotojui, gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybė bei visos įmonės veiklos efektyvumas. Kitą vertus, siekiant, kad verslo procesai prisidėtų prie įmonės veiklos efektyvumo svarbu juos tinkamai valdyti. Senkus ir kt. (2021) pabrėžia, kad procesų valdymas yra labai svarbus tiek ekonomikos praktikai, tiek vadybos teorijai. Anot mokslininkų, procesų valdymo nauda įrodyta tiek teoriškai, tiek empiriškai. Verslo procesų valdymas užtikrina apima optimalų turimų resursų panaudojimą, klientų išlaikymą, gerus santykius su suinteresuotomis šalimis, darbuotojų atsakomybės didinimą, reikalavimų nesilaikymo šaltinių nustatymą, aiškų atsakomybės už vykdomą procesą pasidalijimą, nuolatinį organizacijos tobulinimą.

Pasak Bălănescu ir kt. (2013) verslo procesų valdymo teorinė koncepcija atsirado palyginti neseniai, o rimtas dėmesys pradėtas jai skirti tik pastarąjį dešimtmetį. Hammer ir Champy, kaip cituoja Grisold ir kt. (2022), papildo, kad verslo procesų valdymas, kaip disciplina atsirado iš verslo procesų perprojektavimo valdymo koncepcijos 1990 metais. Šios koncepcijos tikslas buvo radikaliai permąstyti esamus verslo procesus, kad reikšmingai padidinti našumo rodiklius. Pagrindinis šios koncepcijos atsiradimo postūmis buvo naujų technologijų atsiradimas ir plėtra. Bartlett, Kabir ir Han (2023) sutinka, kad 1990-aisiais atsirado naujos kartos verslo procesų valdymo įrankiai, kurie sujungė darbo eigos valdymo galimybes su procesų modeliavimo ir analizės įrankiais. Šie įrankiai leidžia organizacijoms vizualizuoti savo verslo procesus ir nustatyti tobulinimo galimybes. Tačiau, anot Bartlett ir kt. (2023) verslo procesų valdymo koncepcijos vystymąsi taip pat paskatino ir didėjantis verslo operacijų sudėtingumas, didesnio efektyvumo bei ekonomiškumo poreikis, besikeičiančios rinkos sąlygos.

Anot Bitkowska (2020), šiuolaikinėje verslo aplinkoje verslo procesai suprantami kaip pagrindinė organizacijos dalis, daugėja organizacijų, kurios suvokia savo procesų svarbą. Be to, atsiranda ir empiriniai įrodymai, patvirtinantys, kad verslo procesų valdymas teigiamai prisideda prie organizacijos veiklos. Panašios nuomonės laikosi ir Wanxin ir Lyshenko (2023), nurodydami, kad įmonės verslo procesų valdymas yra šiuolaikinių įmonių valdymo pagrindas, kuris suteikia būtiną paramą sveikai įmonių plėtrai ir užtikrina, kad įmonės galėtų efektyviai atlikti įvairias verslo užduotis. Dauguma organizacijų pradėjusi valdyti verslo procesus iš dalies arba visiškai pakeičia tradicines hierarchines organizacines struktūras, sutelkdamos jas į procesus (Chountalas ir Lagodimos, 2019, cit. Stravinskiene ir Serafinas, 2020).

Kadangi verslo procesų valdymo disciplina yra pakankamai jauna, nėra vieningo verslo procesų valdymo sąvokos apibrėžimo ir mokslininkai įvairiai apibūdina šį terminą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Verslo procesų valdymo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Bălănescu ir kt., 2013.	Verslo procesų valdymas – tai valdymo metodas, kurio pagrindinis tikslas yra suderinti organizacijos funkcijas su kliento poreikiais, skatinant atvirą aplinką, palankią pokyčiams, nuolatinį tobulėjimą ir augimą.
Bitkowska, 2020.	Verslo procesų valdymas – tai valdymo disciplina, orientuota į organizacijos veiklos efektyvumo gerinimą, įgyvendinama pasitelkiant procesams tinkamas valdymo funkcijas; šios disciplinos susiejimas su organizacijos strategija; veiksmai, kuriais siekiama didinti efektyvumą, pasitelkiant žmogiškuosius išteklius ir informacines technologijas.
Stravinskienė ir Serafinas, 2020.	Verslo procesų valdymas yra valdymo metodas, traktuojantis organizacijos funkcionavimą kaip tarpusavyje susijusių verslo procesų tinklą.
Dumas, La Rosa, Mendling ir Reijers, 2013, cit. Van Looy, 2021.	Verslo procesų valdymas yra menas ir mokslas prižiūrėti, kaip organizacijoje atliekamas darbas, siekiant užtikrinti nuoseklius rezultatus ir pasinaudoti tobulėjimo galimybėmis.
Dumas ir kt., 2018, cit. Grisold ir kt., 2022.	Verslo procesų valdymas apima principus, metodus ir įrankius verslo procesams identifikuoti, vykdyti, analizuoti, pertvarkyti ir stebėti.
Wanxin ir Lyshenko, 2023.	Verslo procesų valdymas – tai valdymo metodika ir praktika, skirta optimizuoti ir tobulinti įmonės verslo procesus, siekiant padidinti efektyvumą, sumažinti išlaidas, padidinti lankstumą ir teikti geresnės kokybės paslaugas, kuri apima įmonės vidinių procesų analizę, projektavimą, įgyvendinimą, stebėjimą ir optimizavimą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant 3 lentelėje pateiktų verslo procesų valdymo sąvokos apibrėžimus paaiškėja, kad mokslininkai skirtingai įvardija šio reiškinio prigimtį. Pasak Bălănescu ir kt. (2013) ir Stravinskienė ir Serafinas (2020) tai verslo valdymo metodas, Bitkowska (2020) nuomone, tai verslo valdymo disciplina, Van Looy (2021) įvardija tai menu ir mokslu, o Wanxin ir Lyshenko (2023) – metodika ir praktika. Kitą vertus, daugelis mokslininkų (Bălănescu ir kt., 2013; Bitkowska, 2020; Van Looy, 2021; Wanxin ir Lyshenko, 2023) sutinka, kad pagrindinė verslo procesų valdymo paskirtis – organizacijos veiklos gerinimas, tačiau dalis mokslininkų patikslina, kad organizacijos veiklos gerinimas vyksta per geresnį prisitaikymą prie klientų poreikių (Bălănescu ir kt., 2013) bei užtikrinant nuoseklius rezultatus (Van Looy, 2021). Grisold ir kt. (2022) bei Wanxin ir Lyshenko (2023), verslo procesų valdymo sąvokos apibrėžimuose detalizuoja ir šio reiškinio sudėtį, nurodydami, kad verslo procesų valdymas susideda iš verslo procesų identifikavimo, vykdymo, analizės, projektavimo, pertvarkymo, optimizavimo ir stebėjimo.

Verslo procesų valdymo sąvokos analizė atskleidė, kad tai sudėtingas ir daugialypis verslo valdymo požiūris. Mokslinėje literatūroje (Bălănescu ir kt., 2013; Bandara, Van Looy, Rosemann ir Meyers, 2021; Bitkowska, 2020) verslo procesų valdymas įvardijamas holistiniu valdymo metodu arba disciplina, t. y. jis orientuotas į visų organizacijos aspektų suderinimą su klientų norais ir poreikiais. Be to ji apima į procesą orientuotas technologijas, modeliavimo ir analizės metodus, strateginį derinimą, valdymą, žmones ir kultūrą (Rosemann ir vom Brocke, 2010, cit. Bitkowska, 2020). Tai reiškia, kad verslo procesų valdymo koncepcija jungia technologinius, vadybinius, socialinius, kultūrinius ir kt. aspektus.

Norint gerai valdyti verslo procesus, būtina suprasti veiksmus, kurie atliekami kaip verslo proceso dalis, taip pat šiuose veiksmuose dalyvaujančius žmones, informaciją, kuria keičiamasi ir kuri apdorojama atliekant šiuos veiksmus, ir technologijas, kurios pasitelkiamos atliekant įvairius veiksmus. Visų šių elementų optimizavimas ir suderinimas leidžia organizacijai pagerinti konkretaus produkto ar paslaugos generavimą, pavyzdžiui, paspartinant atitinkamą verslo procesą, padarant jį efektyvesnį arba paliekant mažesnę nei anksčiau ekologinę pėdsaką (Reijers, 2021). Stravinskienė ir Serafinas (2020) išskiria 4 pagrindinius komponentus, kurie yra svarbūs užtikrinant sėkmingą verslo procesų valdymą:

1. procesas turėtų būti teisingai suprastas (tai yra svarbiausia procesų valdymo dalis);
2. procesui turėtų būti priskirtas proceso savininkas;
3. procesas turėtų būti įvertintas/išmatuotas;
4. procesas turėtų būti sistemingai tobulinamas kitų procesų kontekste.

Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojama verslo procesų valdymo nauda organizacijoms. Bartlett ir kt. (2023) nurodo, kad verslo procesų valdymo koncepcija suteikia metodišką sistemą, leidžiančią nustatyti ir spręsti kliūtis, neefektyvumą ir kitas problemas, turinčias įtakos verslo rezultatams. Wanxin ir Lyshenko (2023) nurodo, kad verslo procesų valdymas suteikia įmonėms galimybę geriau prisitaikyti prie rinkos poreikių ir pokyčių, teikti aukštos kokybės produktus ir paslaugas, didinti klientų pasitenkinimą, išlaikyti konkurencinį pranašumą itin konkurencingoje rinkoje. Verslo procesų valdymas yra būtina sąlyga įmonės konkurencingumui ir inovaciniams gebėjimams gerinti, taip pat, turi tiesioginės įtakos gamybos procesui, paslaugų procesui ir valdymo procesui. Todėl verslo procesų valdymas padeda įmonėms greitai ir lanksčiai reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius ir rinkos plėtros tendencijas.

Verslo procesų valdymas leidžia įmonei prisitaikyti prie aplinkos keliamų iššūkių ir sukurti naujas galimybes įgyti pranašumą prieš konkurentus. Tinkamai apibrėžiant procesus, o vėliau juos modeliuojant, diegiant, kontroliuojant ir tobulinant, gerokai pagerėja tiek įmonės pelningumas, tiek klientų pasitenkinimas, taigi ir įmonės konkurencinis potencialas. Taikant formalizuotą metodą, organizacijos vadovams lengviau vykdyti projektus, taip sumažinant riziką ir padidinant

tikimybę pasiekti numatytus tikslus (Bitkowska, 2020). Gegužienė ir kt. (2019) taip pat akcentuoja verslo procesų valdymo tobulinimą. Anot mokslininkų, būtent verslo procesų valdymo tobulinimas leidžia įmonei sėkmingai konkuruoti rinkoje, įgyti aiškius konkurencinius pranašumus, tokiu būdu suformuoti individualų ir išskirtinį „know-how“ bei unikalų produktą ar paslaugą. Būtent toks požiūris užtikrina geresnį vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą bei leidžia formuoti ilgalaikius ir patikimus santykius su jais.

Apibendrinant verslo procesų valdymo koncepcijos analizę galima teigti, kad verslo procesų valdymas apibrėžiamas kaip verslo valdymo metodika, kurios paskirtis atskleisti, analizuoti ir tobulinti organizacijos verslo procesus, siekiant didinti įmonės veiklos efektyvumą ir konkurencingumą. Priklausomai nuo verslo tikslų, turimų išteklių bei organizavimo ypatumų skiriasi ir verslo procesų valdymo etapai, tačiau daugelyje situacijų verslo procesų valdymas apima procesų identifikavimą, modeliavimą, stebėjimą bei tobulinimą. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje vis daugiau organizacijų supranta procesinio požiūrio teikiamą naudą ir integruoja savo veikloje verslo procesų valdymo metodikas.

1.1.3. Verslo procesų brandos esmė ir paskirtis

Išanalizavus verslo procesus ir jų valdymo koncepciją, nustatyta, kad verslo procesų valdymas yra sudėtinga verslo valdymo praktika. Pasak Hajiheydari, Mahdavi ir Shafiei (2014), ją sunku įgyvendinti ir tobulinti bei pereiti prie aukštesnių verslo procesų brandos stadijų. Ragin-Skorecka, Motała ir Wojciechowski (2021) išanalizavę mokslininkų darbus, teigia, kad proceso brandos sąvoka atsirado kaip atsakas į poreikį sistemingai vertinti organizacijų galimybes tam, kad užtikrinti geresnį verslo našumą. Pasak Păunescu ir Acatrinei (2012), verslo procesų brandos sampratos atsiradimą paskatino suvokimas, kad verslo procesai, kaip ir produktai ar organizacijos, turi gyvavimo ciklus ir aiškiai apibrėžtus etapus, kurie gali būti valdomi, matuojami, stebimi ir kontroliuojami. Dėl šios priežasties prieš pradėdant analizuoti verslo procesų brandos esmę, tikslinga apibrėžti verslo procesų valdymo gyvavimo ciklą ir nustatyti jo etapus.

Verslo procesų valdymo gyvavimo ciklu mokslinėje literatūroje (Dumas ir kt., 2018; Szelagowski ir Berniak-Woźny, 2020; Tsakalidis, Vergidis, Delias ir Vlachopoulou, 2019) vadinama verslo procesų valdymo etapų visuma. Pasak Weske, kaip cituoja Koutsouras, Tsakalidis ir Vergidis (2020), verslo procesų valdymo gyvavimo ciklas – tai organizacijos verslo procesų valdymo (t. y. modeliavimo, vykdymo ir analizės) metodų, technikų ir įrankių rinkinys. Mokslinėje literatūroje sutariama, kad verslo procesų valdymo gyvavimo ciklai yra nenutrūkstami ir susideda iš veiklų, tačiau nėra vieningos nuomonės apie tai, kokias veiklas ar etapus apima

verslo procesų valdymo gyvavimo ciklas. Dėl šios priežasties svarbu palyginti skirtingų mokslininkų išskiriamus gyvavimo ciklo etapus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Mokslinėje literatūroje išskiriami verslo procesų valdymo gyvavimo ciklo etapai

Išskiriami etapai	Macedo de Morais, Kazan, Inês Dallavalle de Pádua ir Lucirton Costa, 2014	Dumas ir kt., 2018	Ahn ir Chang, 2019	Szelagowski ir Berniak-Woźny, 2020	Weske, 2007, cit. Nousias, Tsakalidis ir Vergidis, 2023
Pradinis proceso planavimas ir strategija	+				
Tikslų nustatymas				+	
Pasiruošimo darbai				+	
Proceso identifikavimas		+			
Proceso atskleidimas		+			
Proceso atskleidimas ir modeliavimas				+	
Proceso analizė	+	+			+
Proceso projektavimas			+		+
Proceso modeliavimas			+		
Proceso projektavimas ir modeliavimas	+				
Proceso diegimas	+	+			+
Proceso diegimas ir derinimas				+	
Proceso vykdymas			+		
Proceso vykdymas ir stebėjimas				+	
Proceso įvedimas					+
Proceso stebėjimas			+		
Proceso stebėjimas ir kontrolė	+	+			
Proceso analizė ir diagnostika				+	
Proceso vertinimas					+
Proceso tobulinimas ir planavimo peržiūra	+				
Proceso optimizavimas			+		
Proceso perprojektavimas		+	+		

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad mokslininkai išskiria skirtingą gyvavimo ciklo etapų skaičių bei skirtingus etapus. Kitą vertus, daugelis mokslininkų pažymi procesų modeliavimo, diegimo, stebėjimo, analizės ir perprojektavimo etapus. Be to, visi mokslininkai pažymi, kad šis procesas yra tęstinis ir atsikartojantis, t. y. įvykdžius proceso stebėjimo ir analizės etapus, procesas iš naujo atskleidžiamas ir tobulinamas. Moussa, Sayed ir Allam (2023), išanalizavus mokslininkų darbus, atkreipia dėmesį į tai, kad visiems verslams negali būti vienodai tinkamo verslo procesų valdymo gyvavimo ciklo modelio, nes kiekvienos organizacijos metodologinis požiūris turi atitikti jos specifinius poreikius ir verslo ypatybes.

Apibūdinus verslo procesų valdymo gyvavimo ciklą, galima pereiti prie verslo procesų brandos aiškinimo. Tarhan, Turetken ir Reijers (2016) nurodo, kad brandos sąvoką pirmasis pasiūlė Phillip Crosby apibrėždamas ją kaip „išbaigtumo, tobulumo ar pasiruošimo būseną“. Păunescu ir Acatrinei (2012) taip pat nurodo, kad brandos sąvoką įvedė Crosby 1979 metais kokybės valdymo brandos tinklėlyje. Ši koncepcija apibrėžė penkis evoliucinius etapus, kaip organizacija priima kokybės valdymo praktiką. Crosby matricos stiliaus modelis suteikė novatorišką metodą, leidžiantį įvertinti organizacijos veiklos procesų efektyvumą ir jų integravimo į jos kultūrą gylį (Gooyabadi, GorjianKhanzad ir Lee, 2023). Devyniasdešimtųjų metų pradžioje brandos sąvoka buvo integruota į programinės įrangos pramonę ir buvo suformuota gebėjimų brandos modelio integracija (*angl. Capability Maturity Model Integration, CMMI*), nuo kurios prasidėjo spartus brandos koncepcijos vystymas bei išplėstas jos pritaikymo sričių spektras (Wendler, 2012, cit. Colli ir kt., 2019).

Kita vertus, Fraser, Moultrie ir Gregory, kaip cituoja Tiwari ir Madalli (2021), pateikia kitokią termino „branda“ reikšmę, paaiškindami, kad jis nusako reiškinio evoliuciją nuo pradinės iki pažengusios stadijos. Proença ir Borbinha (2018) paaiškina, kad tai evoliucinė pažanga siekiant konkretaus tikslo, nes brandos prigimtis yra mobili ir dinamiška.

Tuo tarpu verslo procesų branda apibrėžiama kaip organizacinių procesų aiškaus apibrėžimo, valdymo, matavimo, kontrolės ir efektyvumo laipsnis (Humphrey, 1987, cit. Kalinowski, 2020) arba jų gebėjimas sistemingai užtikrinti geresnius verslo rezultatus (McCormack ir Johnson, 2001, cit. Kalinowski, 2020). CMMI Produkto komanda, kaip cituoja Păunescu ir Acatrinei (2012), panašiai apibrėžia procesų brandą, nurodydama, kad procesų branda reiškia lygį, kuriuo organizacija aiškiai ir nuosekliai įdiegė procesus, kurie yra dokumentuojami, valdomi, matuojami, kontroliuojami ir nuolat tobulinami. Archie ir McCormack, kaip cituoja Cubo ir kt., (2023) pateikia platesnį apibrėžimą, proceso brandą apibūdindami kaip dabartinę konkretaus organizacijos proceso būseną, jai evoliucionuojant per tam tikrus etapus, susijusius su tuo, kokiu mastu procesas yra aiškiai apibrėžtas, valdomas ir kontroliuojamas.

Willis ir Rankin, kaip cituoja Wernicke, Stehn, Sezer ir Thunberg (2023), aiškindami proceso brandos koncepciją, nurodo, kad pagrindinė proceso brandos teorijos prielaida yra ta, kad produkto kokybė yra tiesiogiai susijusi su proceso, naudojamo gaminant tą produktą, kokybe. Daroma prielaida, kad geresni procesai duoda geresnių rezultatų, todėl tikimasi, kad kuo didesnė procesų branda, tuo geresnių rezultatų pasiekia organizacija (Mullaly, 2014, cit. Wernicke ir kt., 2023). Cubo ir kt. (2023) išnaginėjus mokslininkų darbus pastebi, kad didėjant proceso brandos lygiui, didėja ir žinios bei gebėjimas spręsti su procesu susijusias problemas. Aukštesnis brandos lygis bet kuriame verslo procese leidžia pasiekti didesnę efektyvumą ir geresnę rezultatų kontrolę, pagerinti tikslų, sąnaudų ir veiklos rezultatų prognozę bei pagerinti vadovų gebėjimus kelti ambicingesnius veiklos tikslus (McCormak ir kt., 2009, cit. Cubo ir kt., 2023). Glavan (2020) papildoma, kad proceso branda yra platesnė verslo orientacijos versija, kuri reiškia, kad pasiekus aukštesnius brandos etapus, įmonė turi aukštesnius procesų įgūdžius. Kiekviename brandos lygyje itin svarbu atpažinti ir tobulinti pagrindinius lūžio taškus arba brandos komponentus, kurie veda įmones į kitą lygį. Taigi, verslo procesų branda yra tęstinis reiškinys, kuris užtikrina nuolatinį verslo procesų tobulinimą. Păunescu ir Acatrinei (2012) sutinka, kad proceso brandos sąvoka yra nuolat naudojama daugelyje organizacijų aspektų kaip vertinimo priemonė arba tobulinimo sistemos dalis.

Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad kai kurie mokslininkai (Określlicka, Mynarzová ir Kana, 2015; De Sordi, 2023) sutapatina verslo procesų brandos ir verslo procesų valdymo brandos sąvokas. Tuo tarpu kiti mokslininkai (Dumas ir kt., 2018; Szelagowski ir Berniak-Woźny, 2020; Brajer-Marczak ir Gerbczynska, 2020) verslo procesų valdyme išskiria dvi viena kitą papildančias brandos vertinimo metodikas: verslo procesų valdymo brandos ir proceso brandos. Verslo procesų valdymo branda yra susijusi su įvertinimu, koks platus ir gilus yra verslo procesų valdymo veiklos spektras organizacijoje (Dumas ir kt., 2018), verslo procesų valdymo galimybių, susijusių su proceso atskleidimu, projektavimu, diegimu ir įgyvendinimu, strateginis derinimas, vartotojų ir sistemos dalyvavimas (Szelagowski ir Berniak-Woźny, 2020). Proceso branda, priešingai, yra susijusi su įvertinimu, koks platus ir gilus yra tam tikras verslo procesų spektras organizacijoje. Iš tikrųjų, atsižvelgiant į konkretų verslo sektorių, kuriame ji veikia, idealiai tikimasi, kad organizacija įdiegs tam tikrą verslo procesų rinkinį, todėl proceso branda matuoja šių procesų spektrą ir kokybę (Dumas ir kt., 2018). Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Szelagowski ir Berniak-Woźny (2020), patikslina, kad verslo procesų branda nurodo bendrą organizacijos procesų arba kai kurių tam tikrų jos aspektų procesų būseną. Verslo procesų branda taip pat parodo, ar verslo procesai organizacijoje atitinka organizacijos strategiją (Rosemann ir de Bruin, 2005, cit. Er ir Nurmawati, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad visumoje branda yra plati sąvoka, kuria apibrėžiama tam tikra reiškinių pasiruošimo būseną. Nuolatinio tobulėjimo ir procesų vertinimo poreikis paskatino verslo procesų brandos sąvokos atsiradimą, kuri apibrėžia, kiek konkretus organizacijos procesas yra apibrėžtas, valdomas, matuojamas bei tobulinamas. Kitaip sakant, procesų branda nurodo verslo procesų apimtį ir kokybę organizacijoje. Verslo procesų brandos koncepcija numato, kad aukštesniame brandos etape procesai yra efektyvesni bei užtikrina geresnius rezultatus.

1.2. Socialinio verslo įmonių veiklos specifika

1.2.1. Socialinio verslo įmonių samprata

Mokslinėje literatūroje (Adomaitytė-Subačienė ir kt., 2020; Bartkutė ir Skėruvienė, 2022) nurodoma, kad socialinio verslo reiškinys užsienyje pradėtas plačiai analizuoti tik XX amžiaus paskutiniame dešimtmetyje, o išpopuliarėjo tik XXI amžiuje. Socialinio verslo pradininku laikomas Nobelio premijos prizininkas Yunus, kuris pirmasis 2007 metais conceptualizavo socialinio verslo modelį ir apibrėžė jo privalumus prieš tradicinį ir kitokias verslo formas (Bartkutė ir Skėruvienė, 2022; Cato ir Nakamura, 2022; Woodworth, 2022). Mokslininkas socialinį verslą apibūdino kaip verslo formą, kurios pagrindinis siekis ir varomoji jėga – socialinių problemų sprendimas pasitelkus verslą ir jo teikiamas galimybes (Yunus, 2009, cit. Bartkutė ir Skėruvienė, 2022).

Adomaitytė-Subačienė ir kt. (2020) nurodo, kad socialinio verslo veiklos modelio pagrindas yra įmonių socialinė atsakomybė ir filantropija. Mokslininkė paaiškina, kad įmonių socialinės atsakomybės populiarumas pradėjo augti tik paskutiniais dešimtmečiais. Šį augimą veikė technologinė pažanga bei globalus internetinis tinklas, kuris sukūrė priėjimo prie informacijos realiu laiku sąlygas. Be to, vartotojai tapo išmanesni ir reiklesni, kas savo ruožtu pradėjo kelti spaudimą tradiciniam verslui bendradarbiauti su labdaros fondais ir nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios gali padėti įgyvendinti socialinės atsakomybės projektus. Kitą vertus, anot Bhandari ir Baral (2019), įmonėms išleidus nemažai lėšų socialinei atsakomybei labdaros pavidalu, tai atnešė tik tam tikrą tiesioginį ir trumpalaikį poveikį visuomenei, todėl vis didesnio susidomėjimo pradėjo sulaukti socialinio verslo forma. Vis dėl to, socialinį verslą dažnai painioja su socialine įmone, socialine įmonių atsakomybe ar net savanoryste, o tai susiaurina socialinio verslo sampratą ir neišnaudoja viso jo potencialo (Jakubavičius, Leichteris ir Stumbrytė, 2016). Dėl šios priežasties tikslinga apibrėžti socialinio verslo sąvoką.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinio verslo koncepcija yra palygintinai nauja, todėl socialinio verslo sąvoka vis dar nėra nusistovėjusi (Bartkutė ir Skėruvienė, 2022; Melnikas, 2017). Teisinėje aplinkoje socialinio verslo sąvoka taip pat yra pakankamai lanksti, nes kaip nurodo Jakubavičius ir kt. (2016), Europos Sąjungos teisės aktuose pateikiamas socialinio verslo apibrėžimas bei kriterijai nėra griežti ir turi tik rekomendacinį pobūdį, nes Europos Sąjungos lygiu siekiama nesudaryti formalių kliūčių įvairių formų ūkio subjektams vystyti socialinį verslą.

Taigi, siekiant geriau suprasti socialinio verslo įmonių esmę, tikslinga palyginti mokslinėje literatūroje pateikiamus socialinio verslo sąvokos apibrėžimus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Socialinio verslo apibrėžimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Melnikas, 2017.	Socialiniu laikomas verslas, orientuotas į viešuoju interesu sąlygojamus socialinio pobūdžio siekius ir arba tepasižymintis verslo subjekto ekonominės naudos siekiais tik kaip nepirmaeiliais, arba visai nepasižymintis tokiais verslo subjekto siekiais.
Markaitienė, 2018.	Socialinis verslas, išnaudodamas rinkos mechanizmus, apjungdamas verslo galimybes ir kūrybišką socialinių problemų sprendimą, pasitelkdamas socialiai atsakingo verslo bei viešojo ir privataus verslo sektorių partnerystės patirtis, siekia socialinių problemų sprendimo.
Adomaitytė-Subačienė ir kt., 2020.	Socialinis verslas yra verslo modelis, kuris finansiškai nepriklausomai siekia pelno vykdydamas socialinę misiją.
Akter, Jamal, Ashraf, McCarthy ir Ps, 2020.	Socialinis verslas apibrėžiamas kaip verslumu pagrįstas pelno didinimo verslo modelis, kuris visų pirma orientuotas į tvarumą ir įgalinimą.
Cato ir Nakamura, 2022.	Socialinis verslas yra verslo modelis, kuris nesiekia maksimaliai padidinti pelno, o tenkina svarbiausius žmonijos poreikius.
Yunus, Moingeon ir Lehmann-Ortega, 2010, cit. Al Imam ir kt., 2022.	Socialinis verslas apibrėžiamas kaip savarankiškai išsilaikanti įmonė, parduodanti prekes ar paslaugas ir gražinanti savininkų investicijas, bet kurios pagrindinis tikslas yra tarnauti visuomenei.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus socialinio verslo sąvokos apibrėžimus paaiškėja, kad nors mokslininkai savo apibrėžimuose pabrėžia vis skirtingas socialinio verslo naudojamas priemones, visumoje mokslininkai sutinka, kad socialinio verslo prioritetą yra – viešasis interesas, socialinių problemų sprendimas, tvarumas, tarnavimas visuomenei. Be to, daugelyje apibrėžimų pabrėžiama ir šio verslo savęs išlaikymo, finansinės nepriklausomybės bei investicijų atsiperkamumo svarba, t. y. socialinis verslas nepritraukia aukotojų lėšų, kaip tai daro nevyriausybinių organizacijų, bet išnaudodamas rinkos mechanizmus kuria ir realizuoja tam tikras prekes ar paslaugas bei kartu sprendžia svarbias socialines problemas. Pasak Adomaitytė-

Subačienė ir kt. (2020), socialinis verslas gali padėti spręsti tokias socialines problemas kaip skurdas, socialinė atskirtis, nedarbas, išteklių taupymas ir pan. Simanavicius ir kt. (2021) papildo, kad socialinis verslas gali kurti naujas ilgalaikes darbo vietas, skatinti tvaresnį verslą, didinti šalių ekonominę konkurencingumą, mažinti valstybės biudžetines išlaidas socialinėms išmokoms, skatinti pažangų augimą pasitelkiant socialines inovacijas, skatinti socialinę sanglaudą, mažinti socialinę atskirtį, nelygybę ir aplinkosaugos problemas. Tikslinga paminėti, kad nors mokslininkai apibūdindami socialinio verslo sąvoką pabrėžia, kad socialinis verslas jungia savyje pelno siekimą kartu su viešųjų problemų sprendimu, dalis mokslininkų (Akter ir kt., 2020; Al Imam ir kt., 2022; Cato ir Nakamura, 2022; Melnikas, 2017) taip pat pažymi, kad vis dėl to, socialinis interesas ir tvarumas socialiniam verslui yra svarbesni už pelno siekimą ir investicijų atsiperkamumą.

Atlikus socialinio verslo sąvokos analizę paaiškėjo, kad socialinis verslas jungia savyje socialinį ir kapitalistinį aspektus. Jakubavičiaus ir kt. (2016) teigimu, socialinis verslas praplečia tradicinio verslo ribas ir savo veiklos tikslus sieja ne tik su finansiniu interesu, bet ir su visuomeninių poreikių tenkinimu. Adomaitytė-Subačienė ir kt. (2020) patikslina, kad socialinis verslas kuria pajamas, vykdydamas savarankišką ekonominę veiklą, ir tuo pačiu sprendžia globalias socialines problemas. Socialinio verslo galimybė derinti tradicinio verslo principus su viešojo intereso paisymu, formuoja šios verslo formos privalumus ir leidžia jam spręsti tokias problemas, kurių negali išspręsti tradiciniai verslai, valstybinės agentūros ar tradicinės nevyriausybinių organizacijos (Simanavicius ir kt., 2021). Panašios nuomonės laikosi ir Ring (2023), nurodydamas, kad galimybė sujungti skirtingų sektorių logiką į vieną yra socialinio verslo unikalumas. Mokslininkas paaiškina, kad iš esmės socialinis verslas kuriamas ir valdomas kaip privatus verslas, tačiau pelno maksimizavimo principas keičiamas socialine misija (Ring, 2023). Tokiu būdu paaiškėja, kad socialinio verslo misija yra ne tik pelno augimas, bet ir socialinės vertės kūrimas bei socialinio poveikio skatinimas per skurdo mažinimo, išsilavinimo galimybių stygiaus, visuomenės sveikatos ir kitų opių problemų sprendimą (Ramaškienė ir Šumskienė, 2020).

Apibendrinant socialinio verslo sampratos analizę, galima išskirti pagrindinius tokios verslo formos bruožus arba veikimo principus:

1. Socialinis verslas stengiasi pašalinti socialines ir aplinkosaugos problemas, kurių dėl savo veiklos pobūdžio negali išspręsti privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijos (Mahfuz Ashraf, Razzaque, Liaw, Ray ir Hasan 2019; Simanavicius ir kt., 2021);
2. Socialinis verslas veikia išnaudodamas, o ne atmesdamas, rinkos mechanizmus (Simanavicius ir kt., 2021);
3. Pagrindinis socialinio verslo kūrimo motyvas – socialinė nauda (Simanavicius ir kt., 2021);

4. Socialinis verslas vykdomas tvariai (Bartkutė ir Skėruvienė, 2022; Mahfuz Ashraf ir kt., 2019).

Išanalizavus socialinio verslo sąvoką, tikslinga apibrėžti socialinio verslo įmonės esmę. Pasak Armstrong ir Grobbelaar (2023), socialinio verslo įmonė – tai įmonė, turinti socialinę misiją, kaip ir nevyriausybinė organizacija, tačiau pati generuoja pajamas, kad išlaikytų ir įgyvendintų savo socialinę misiją. Markaitienė (2018) detaliau apibrėžia šią sąvoką ir nurodo, kad „socialinio verslo įmonė yra tokia įmonė, kuri veikia realiomis rinkos sąlygomis, siekia pelno įgyvendindama socialinius tikslus, tačiau visą gautą pelną arba jo dalį reinvestuoja į socialinius siekius“ (p. 30). Mokslininkė išskiria ir penkis pagrindinius socialinio verslo įmonės kriterijus: apibrėžtas socialinis tikslas; atsakinga veikla, į kurią siekiama įtraukti visuomenę; pelnas, naudojamas socialiniams tikslams įgyvendinti; vykdoma komercinė veikla; veikla nepriklausoma nuo viešojo sektoriaus. Stonkienė (2023) teigimu, Lietuvoje socialinio verslo įmonė institucionalizuojama kaip hibridinis subjektas, kuriam keliami verslumo (kaip verslo įmonėms) ir socialinių tikslų siekimo bei įtraukiojo valdymo (kaip ne pelno įmonėms) reikalavimai. Ramaškienė ir Šumskienė (2020) konstatuoja, kad socialinio verslo organizacijos yra socialinės ekonomikos dalis. Anot mokslininkų, nepriklausomai nuo plataus socialinio verslo veiklos spektro galimybių didžioji dalis tokių organizacijų veikia integracijos į darbo rinką, asmeninių paslaugų ir socialiai atskirtų vietovių vystymo srityse.

Armstrong ir Grobbelaar (2023) remiantis moksline literatūra pabrėžia, kad socialinio verslo įmonės yra labai kompleksiškos, nes tai mišrios organizacijos atliekančios dvi misijas: socialinę ir komercinę. Tokių įmonių veiklą apsunkina faktas, kad šias dvi misijas sudėtinga suderinti ir tarp jų gali kilti įtampa, nes komercinę ir socialinę vertę kurianti veikla konkuruoja dėl ribotų organizacijos turimų išteklių. Mokslininkų teigimu, dėl šios hibridinės įtampos socialinio verslo įmonėms gali būti sudėtinga pasiekti tvarumą. Siekiant geriau suprasti socialinio verslo įmonės veikimo ypatumus, tikslinga išanalizuoti socialinio verslo įmonės veikimo modelį (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas

Socialinio verslo įmonės modelis

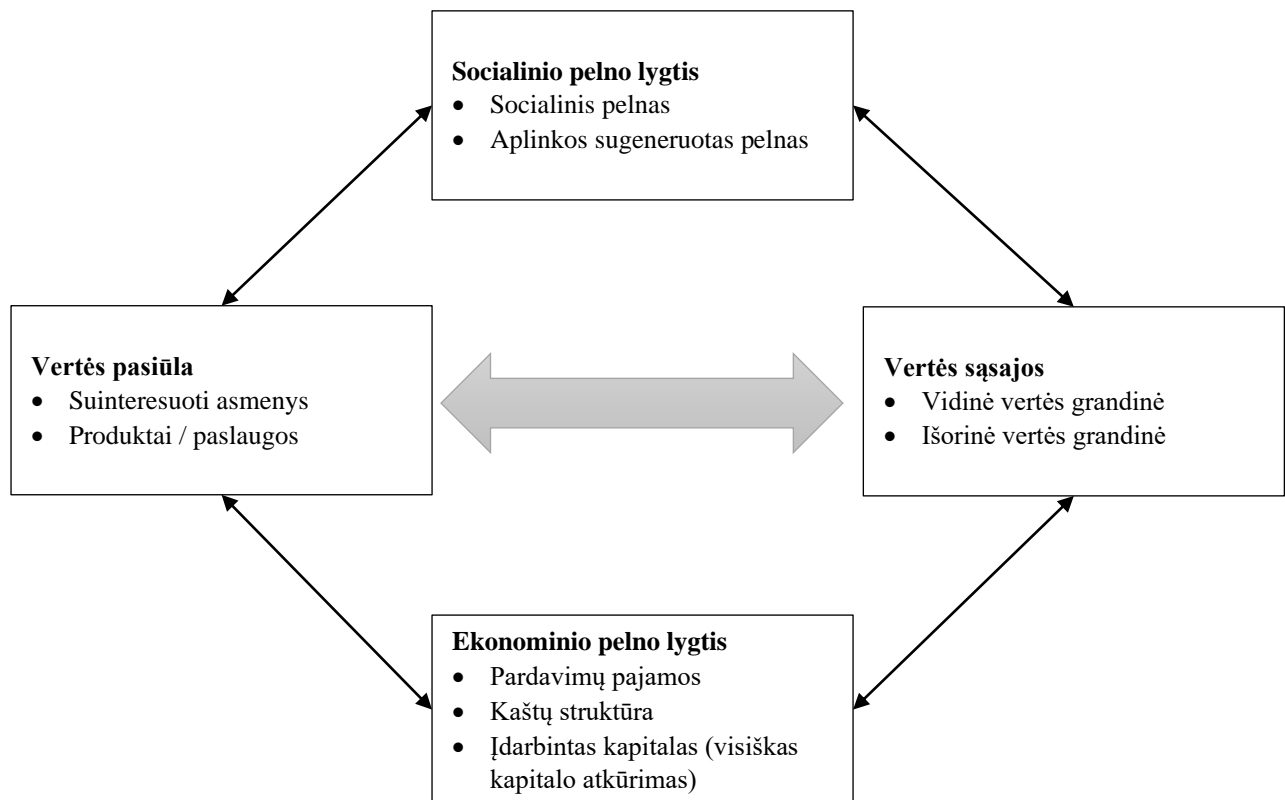
Valdymas			
Netikslinės suinteresuotosios šalys	Pagrindiniai ištekliai	Kanalai	Vartotojai ir naudos gavėjai
	Pagrindinė veikla	Vartotojų ir naudos gavėjų įsitraukimas	
Misijos vertė	Socialinės vertės pasiūlymas		Poveikio vertinimas
Tikslai			Išvesties vertinimas
Išlaidų struktūra		Pajamos	

Šaltinis: Sparviero, 2019, cit. Ring, 2023, p. 186.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, socialinio verslo įmonės modelio centre yra socialinės vertės pasiūlymas, kas rodo jo svarbą socialiniam verslui. Kita vertus, pateiktame modelyje yra ir daugiau aspektų, kurių derinimas tarpusavyje yra kritinis kiekvienai socialinio verslo įmonei, nes taip užtikrinamas sėkmingas tokios įmonės funkcionavimas ir socialinės vertės kūrimas. Šis socialinio verslo įmonės modelis yra pakankamai sudėtingas, nes numato daug dimensijų. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje (Lichy ir kt., 2022; Ring, 2023; Vveinhardt ir Kuklytė, 2016) plačiai analizuojamas Yunus sukurtas socialinio verslo modelis, kuriame išskiriami tik keturi pagrindiniai komponentai (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas

Socialinio verslo modelio komponentai



Šaltinis: Ring, 2023, p. 187; Lichy ir kt., 2022, p. 3; Vveinhardt ir Kuklytė, 2016, p.175.

Pateiktas modelis numato, kad socialinis verslas turi užtikrinti nuolatinį išteklių atsinaujinimo procesą ir paskirstyti naudą bei pelno dalį vartotojams, kurie patirs naudą dėl mažų kainų koncepcijos, pateikiant adekvačias paslaugas, kurios yra lengviau prieinamos ir maksimizuoja socialinio pelno lygtį. Tokiu būdu paaikškėja, kad socialinis verslas kuria ne tik

socialinę vertę, bet ir įgyvendinamas socialinius ir organizacinius tikslus skverbiasi į besivystančias rinkas ir taip didina pelną (Vveinhardt ir Kuklytė, 2016).

Apibendrinant socialinio verslo įmonių sampratos analizę, galima teigti, kad socialinis verslas yra pakankamai nauja koncepcija, kuri kol kas neturi griežtų ribų ir gali būti pakankamai lanksti. Kitą vertus, jau galima išskirti pagrindinius socialinio verslo įmonės veikimo principus. Tokias įmones nuo kitokio pobūdžio organizacijų skiria tai, kad jos savyje jungia pelno siekimą ir sudėtingų socialinių ir (arba) aplinkosauginių problemų sprendimą. Socialinio verslo forma yra veiksminga sprendžiant tokias problemas, nes ji numato savarankišką veiklos finansavimą bei užtikrina veiklos tęstinumą, nes socialinio verslo įmonių veikimo modelis numato ir ekonominę dedamąją bei pelno siekimą priešingai nei pelno nesiekiančios organizacijos. Toks verslas yra išskirtinai veiksmingas kuriant socialinę vertę, nes jungia savyje skirtingų sektorių pranašumus. Siekiant geriau suprasti šios verslo formos ypatumus, kitame darbo poskyryje analizuojami socialinio verslo įmonių skiriamieji bruožai lyginant su kitomis organizacijomis.

1.2.2. Socialinio verslo įmonių skiriamieji bruožai ir veiklos ypatumai

Socialinio verslo įmonės sampratos analizė atskleidė, kad socialinis verslas yra sudėtingas ir daugialypis reiškinytis apimantys daugybę įvairių aspektų. Šis reiškinytis derina tarpusavyje socialinį interesą ir pelno siekimo tikslus. Kitą vertus, mokslinėje literatūroje (Kuklytė ir Vveinhardt, 2017; Spieth, Schneider, Clauß, ir Eichenberg, 2019; Vveinhardt ir Kuklytė, 2016; Woodworth, 2022) nurodoma, kad socialinio verslo įmonės gali skirtis integracijos laipsniais ir plačiąja prasme išskiriami du socialinio verslo integracijos laipsniai: visiškai integruotas arba grynasis bei iš dalies integruotas arba hibridinis.

Visiškai integruotas modelis pasižymi pilna integracija, t. y. šiuo atveju verslas pasitelkiamas tik kaip įrankis socialinių problemų sprendimui. Tai reiškia, kad tokios veiklos pelnas pilnai skiriamas socialinių problemų sprendimui, o akcininkai negauna jokios pelno dalies. Hibridinio modelio esmė yra ta, kad toks verslas jungia savyje socialinių problemų sprendimą ir pelno siekimą akcininkams (Vveinhardt ir Kuklytė, 2016).

Simanavicius ir kt., (2021) priklausomai nuo verslo integracijos ir pelno tikslų išskiria penkias verslo formas: tradicinę pelno nesiekiančią įmonę, pelno nesiekiančią įmonę su pelno dalijimu akcininkams, socialinį verslą, socialiai atsakingą verslą ir tradicinį verslą. Atsižvelgiant į organizacijų formų spektrą galima apibrėžti socialinio verslo įmonių skiriamuosius bruožus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Socialinio verslo skiriamieji bruožai

Socialinis verslas – tai organizacija, kuri:	Socialinis verslas skiriasi nuo:
<ul style="list-style-type: none">• Siūlo naują produktą ar paslaugą, atitinkančią mažas pajamas gaunančių žmonių poreikius;• Tiekia produktus ar paslaugas prieinama forma mažas pajamas gaunantiems žmonėms, kad patenkintų jų poreikius;• Yra novatoriška socialiai pažeidžiamų grupių įtraukimo procese;• Sukuria tvarų modelį, leidžiantį visuomenei gauti naudos iš verslo;• Turi galimybę plėstis;• Integruoja pajamas generuojančią veiklą su socialinio poveikio kūrimu.	<ul style="list-style-type: none">• Socialiai atsakingų įmonių, grindžiamų tradiciniu verslo modeliu, tik dalį savo biudžeto skiriančių socialinei veiklai;• Tradicinių nevyriausybinų organizacijų (NVO), turinčių kitus finansavimo šaltinius, neintegruotų su socialiniu poveikiu;• Žaliojo verslo organizacijų, kurių iniciatyvos, produktai ar paslaugos turi teigiamą poveikį aplinkai, bet ne socialinį poveikį;• Tradicinių verslų, orientuotų į mažiausias pajamas gaunančių žmonių poreikius, tačiau kurių pagrindinis tikslas yra didesnis pelnas, o ne visuomenės poreikių tenkinimas.

Šaltinis: IESEC, 2010, cit. Simanavicius ir kt., 2021, p. 669.

Analizuojant 6 lentelėje pateiktą socialinio verslo įmonių palyginimą su kitomis panašiomis formomis, paaiškėja, kad socialinis verslas skiriasi tuo, kad ne tik siūlo produktus ar paslaugas, atitinkančias mažas pajamas gaunančių žmonių poreikius, bet skiriasi nuo tradicinio verslo siūlančio paslaugas mažas pajamas gaunančiam segmentui tuo, kad pajamas generuojanti veikla yra integruota kartu su socialinio poveikio kūrimu.

Kuklytė ir Vveinhardt (2016; 2017) panašiai apibrėžia socialinio verslo ir kitų veiklų skiriamuosius bruožus, bet mokslininkės palygina socialinį verslą su kitomis veiklos organizavimo formomis išskirdamos tradicinį verslą, hibridinį socialinio verslo modelį, grynąjį socialinio verslo modelį ir filantropiją. Be to, mokslininkės išskiria šešis pagrindinius kriterijus, pagal kuriuos vykdo lyginimą. Šie kriterijai apima veiklos organizavimo formų motyvus, metodus, tikslus, pajamų ir pelno paskirstymą, susijusias veiklas ir rinką. Filantropija ir tradicinis verslas pagal šiuos kriterijus yra visiškos priešingybės, nes filantropijos atveju veikla vykdoma tik iš gerųjų paskatų ir ketinimų, tuo tarpu kai tradicinis verslas kuriamas asmeniniais interesais. Be to, filantropijos veikla yra orientuota tik į socialinį interesą, o visas pelnas skiriamas ne pelno siekiančioms organizacijoms, o tradicinio verslo atveju orientuojamasi į rinkos poreikius, siekiama ekonominės naudos bei visas pelnas atitenka akcininkams. Filantropija ir grynasis socialinio verslo modelis gali būti tapatinami pagal motyvus, tuo tarpu šių veiklų metodai jau skiriasi tuo, kad filantropijos atveju veikla yra orientuota tik į socialinį poveikį, o grynasis ir

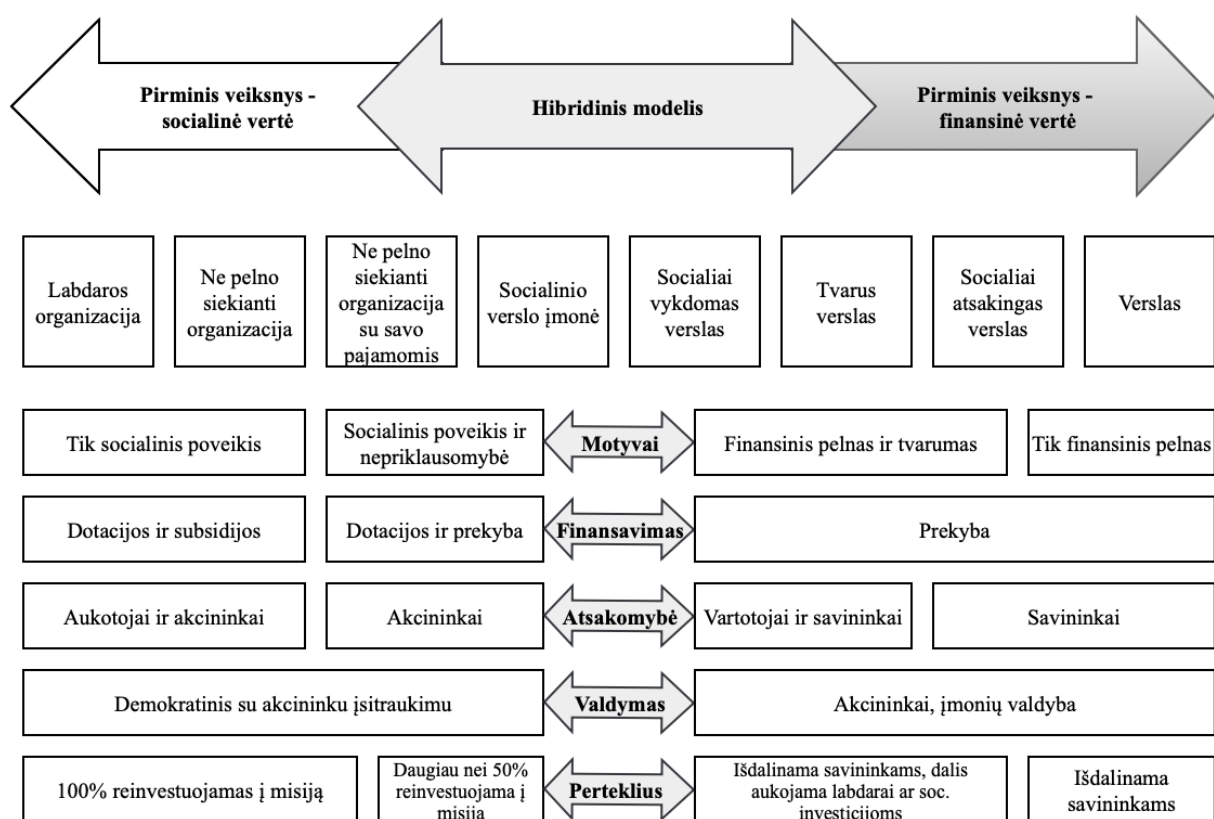
hibridinis socialinis verslas jungia savyje rinkos poreikius ir socialinį poveikį. Taip pat, filantropijos ir grynojo socialinio verslo modelio skirtumas pasireiškia vertinant pajamų ir pelno paskirstymą, kuris filantropinėse veiklose yra naudojamas kaip parama, kitaip tariant kai žmonės aukoja pinigus filantropinėms veikloms, vienkartiniams socialinių problemų sprendimams, o grynojo socialinio verslo atveju pinigai yra reinvestuojami į veiklas, kurios užtikrina socialinės problemos sprendimo tęstinumą (Kuklytė ir Vveinhardt, 2017).

Vertinant grynąjį socialinio verslo modeli ir hibridinį socialinio verslo modelį pagrindinis skirtumas pasireiškia motyvuose kuriant ir vykdant verslą, nes grynojo socialinio verslo atveju veikla yra paremta išskirtinai gerais ketinimais, o hibridinio modelio atveju dominuoja mišrūs ketinimai – siekiama sukurti socialinę vertę, bet ir suteikti finansinę naudą akcininkams.

Neverauskiene ir Pranskeviciute (2021) pateikia panašų veiklos organizavimo formų lyginimą, tačiau mokslininkės išskiria daugiau formų ir pateikia skirtingus lyginimo kriterijus (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas

Socialinio ir ekonominio hibridiškumo spektras



Šaltinis: Neverauskiene ir Pranskeviciute, 2021, p. 44.

Analizuojant pateiktą paveikslą paaiškėja, kad esant dviem kraštutinėms veiklos organizavimo formoms (labdaros organizacija ir verslas), socialinės ir ekonominės logikos sąveika gali pasireikšti įvairiausiomis formomis, o susijungiant socialinei ir finansinei vertei atsiranda vieta hibridiniam modeliui – socialinio verslo įmonei. Pateiktas paveikslas labai gerai iliustruoja socialinio verslo įmonės hibridiškumą ir jo sudėtinės dalis.

Apibendrinant socialinio verslo įmonių skiriamųjų bruožų ir veiklos ypatumų analizę, galima teigti, kad socialinį verslą nuo kitų verslo organizavimo formų labiausiai skiria tai, kad socialinio verslo įmonės siūlo produktą, kuris atitinka mažas pajamas gaunančių žmonių poreikius, bet skirtingai nuo tradicinio verslo, kurio tikslinis segmentas yra mažas pajamas gaunantys žmonės, pajamas generuojanti veikla yra integruota su socialinio poveikio kūrimu. Priklausomai nuo socialinio verslo integracijos išskiriamas grynas ir hibridinis socialinio verslo modelis. Pirmuoju atveju veikla vykdoma tik iš gerų paskatų ir ketinimų, o antruoju atveju dominuoja mišrūs ketinimai. Atitinkamai skiriasi ir pajamų ir pelno skirstymo logika, nes grynojo socialinio modelio atveju visas pelnas reinvestuojamas, tuo tarpu kai hibridinio modelio atveju dalis pelno gali būti skirstoma akcininkams.

1.3. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybės

1.3.1. Verslo procesų brandos vertinimo metodikos

Mokslinės literatūros (Adekunle ir kt., 2022; Cubo ir kt., 2023) analizė atskleidė, kad egzistuoja daugybė metodų, kurie leidžia įvertinti proceso brandos lygį, o konkrečios metodikos pasirinkimas priklauso nuo vertinamos srities ir proceso.

Adekunle ir kt. (2022) išskyrė du požiūrius į proceso brandos vertinimą: brandos modeliai (pvz., CMMI) ir brandos tinkleliai (pvz., kokybės vadybos brandos tinklelis, angl. *Quality Management Maturity Grid, QMMG*). Abu metodai gali būti taikomi verslo procesų vertinimui ir tobulinimui, jie naudoja brandos lygius ir procesų sritis, tačiau skiriasi savo pateikimo būdu. Fraser, ir kt., kaip cituoja Cubo ir kt. (2023), teigia, kad brandos tinkleliai apima trumpą kiekvieno veiklos brandos lygio aprašymą. Šiuo atveju kuo didesnis brandos lygių skaičius, tuo sunkiau aprašyti kiekvieną veiklą kiekviename lygyje. Išnagrinėjus mokslininkų darbus Cubo ir kt. (2023) pastebi, kad pateikiamas paprastas aprašymas su būdingu elgesiu ir bruožais, susijusiais su kiekvienu brandos lygiu, paaiškinant, ko tikimasi kiekviename iš jų. Brandos tinkleliai ir brandos modeliai pagal pagrindinius aspektus palyginti 7 lentelėje.

7 lentelė

Brandos tinklelių ir brandos modelių skiriamieji bruožai

Aspektas	Brandos tinklelis	Brandos modelis
Orientacija	Orientuotas į organizacijas	Orientuotas į procesus
Vertinimo būdas	Brandos lygis nustatomas pagal pagrindinius našumo rodiklius. Kiekvienas brandos lygis pateikiamas atskirame langelyje, o jame paprastai yra teksto formos aprašymai, apibūdinantys reikiamą našumą kiekvienam lygiui.	Vertinimui naudojama Likerto skalė, dvejetainiai (taip/ne) klausimynai arba kontroliniai sąrašai našumui įvertinti.
Sudėtingumas	Mažiau sudėtingi	Sudėtingesnis vertinimo metodas, laikosi tarptautiniu mastu pripažinto standartinio formato.

Saltinis: Adekunle ir kt., 2022, p. 2.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės brandos tinklelio metodika yra paprastesnė ir dėl to pigesnė, tačiau anot Adekunle ir kt. (2022) brandos modeliai sulaukė didesnio pripažinimo, ypač akademinėje bendruomenėje. Taigi, verslo procesų brandos vertinimui dažniausiai taikomi brandos modeliai.

Kita vertus, Cubo ir kt. (2023) teigimu, be brandos tinklelių ir modelių, procesų brandos vertinimui gali būti taikomi Likerto tipo klausimynai arba hibridinės metodikos. Mokslininkai paaikškina, kad Likerto tipo klausimynas yra brandos lygio įvertinimo priemonė, kurioje išvardijami gerosios praktikos pavyzdžiai, klausimai ar pasiekimai ir suskirstyti į kelias sritis, siekiant apibūdinti esamą įmonės ar organizacijos būklę. Respondentas kiekvieną teiginį įvertina pagal organizacijos veiklos rezultatus pagal Likerto skalę, kurioje Likerto skalės atsakymas „visiškai sutinku“ atitinka aukštą brandos lygį (Fraser ir kt., 2002, cit. Cubo ir kt., 2023). Cubo ir kt. (2023) remiantis mokslininkų darbais teigia, kad tokiais atvejais turėtų būti nustatytos slenkstinės vertės arba lūžio taškai, kad būtų galima lengvai nustatyti brandos lygį. Hibridinės metodikos yra klausimyno ir brandos modelių derinys. Jose aprašomi brandos lygiai, bet ne veikla, kurią reikėtų atlikti.

Kadangi vienas dažniausiai naudojamų verslo procesų brandos vertinimo metodų yra brandos modeliai, tikslinga juos išanalizuoti detaliau. Brandos modeliai tai vienas įprastų metodų leidžiančių nustatyti sistemos, paslaugos, proceso ar kitokio objekto sudėtingumo lygį (Kouper, Fear, Ishida, Kollen ir Williams, 2017, cit. Tiwari ir Madalli, 2021). Hermkens, Buuren ir Kort (2022) brandos modelį įvardija kaip verslo įrankį, kuriame skirtingi brandos lygiai apibrėžiami remiantis geriausia tos srities organizacijų praktika. Tuo tarpu Becker, Knackstedt ir Poepelbus, kaip cituoja Tarhan ir kt. (2016), nurodo, kad brandos modelis – tai konceptualus modelis,

susidedantis iš atskirų brandos lygių sekos procesų vienoje ar daugiau verslo sričių ir nurodantis numatomą, pageidaujamą arba tipišką šių procesų evoliucijos kelią. Tai reiškia, kad verslo procesų brandos modelis gali nebūtinai apimti geriausią organizacijos praktiką, bet ir numatomą arba tipišką eigą. Vertinant organizacijos brandos lygį, brandos modelis veikia kaip atskaitos sistema, pagal kurią esama būseną vertinama naudojant modelį arba vertinimo metodą (Fauziah, Supriyanti ir Sulistiawati, 2021). Pagrindinis verslo procesų modelių dėmesys skiriamas veiklos tobulinimo ir valdymo meistriškumo didinimui (Heller ir Varney, 2013, cit. Fauziah ir kt., 2021).

Brandos modeliai leidžia įvertinti pasirinktos srities brandą (t. y. kompetenciją, gebėjimus, sudėtingumo lygį), remiantis daugiau ar mažiau išsamiu kriterijų rinkiniu (Hajiheydari ir kt., 2014). Gębczyńska ir Vladova (2023) papildo, kad naudojant procesų brandos modelį proceso branda įvertinama lyginant su tam tikrais etaloniniais sprendimais. Esamų neatitikimų nustatymas nurodo tobulinimo priemones, kurių reikia imtis, norint pasiekti aukštesnį procesų brandos lygį. Kalinowski (2020) reziumuoja, kad verslo procesų brandos modeliai sukurti tam, kad įmonės galėtų perkelti savo verslo procesų valdymą iš būsenos „kaip yra“, kai procesai yra neapibrėžti ir nepakankamai efektyvūs, į norimą „būti“ būseną, kurioje procesai nuolat tobulinami. Taigi, brandos modeliai leidžia organizacijoms suprasti savo procesus ir pateikia standartą, padedantį įvertinti procesus ir galimas tobulinimo galimybes. Proceso branda taip pat gali atskleisti kiek verslo procesai yra susiję su įmonės strategija. Dėl šios priežasties, kaip pažymi Okręglicka ir kt. (2015), nuo aštuntojo dešimtmečio brandos modeliai buvo pripažinti svarbiomis organizacijų tobulinimo priemonėmis.

Brajer-Marczak ir Gerbczynska (2020) atlikę mokslinės literatūros analizę išskiria penkias verslo procesų brandos modelių funkcijas, kurios leidžia detalizuoti verslo procesų brandos modelių teikiamą naudą (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas

Verslo procesų brandos modelių funkcijos

Diagnostinė funkcija	<ul style="list-style-type: none">• Leidžia nustatyti esamas organizacijos silpnąsias vietas ir palyginti jas su kitomis šalimis.
Plėtros funkcija	<ul style="list-style-type: none">• Orientuoja organizacijas į tolesnį vystymąsi, lyginant su iš anksto numatytu tobulinimo planu.
Sprendimų priėmimo funkcija	<ul style="list-style-type: none">• Padeda nustatyti veiksmų prioritetus, sąlygojančius priimamus sprendimus.
Vertinimo funkcija	<ul style="list-style-type: none">• Modeliai gali būti naudojami kaip priemonė stebėti organizacijoje vykstančius pokyčius, orientuotus į tobulumo siekimą.
Lyginamoji funkcija	<ul style="list-style-type: none">• Modeliai leidžia atlikti lyginamąją analizę organizacijose, pramonės šakose ir net šalyse.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Brajer-Marczak ir Gerbczynska, 2020.

Įvertinus 4 paveiksle pateiktas funkcijas galima teigti, kad verslo procesų brandos modeliai yra reikšminga verslo procesų valdymo priemonė leidžianti nustatyti silpnas procesų vietas, numatyti jų eliminavimo galimybes, detalizuoti prioritetus, įvertinti įmonės verslo procesus bei lyginti juos tarpusavyje.

Brandos modeliai susideda iš matricos, apibūdinančios tipišką elgesį ir praktikas, kurias turėtų būti įgyvendinamos norint pasiekti tam tikrą brandos lygį (Bititci, Garengo, Ates ir Nudurupati, 2015, cit. Cubo ir kt., 2023), o esminiai jų komponentai yra brandos lygiai, organizacijos dimensijos/sritys, požymiai/kriterijai, vertinimo ir balų skyrimo metodai ir tobulinimo planai (Caralli, Knight ir Montgomery, 2012, cit. Cubo ir kt., 2023). Flehsig, Hamann-Lohmer, Voß ir Lasch (2022) išanalizavę mokslininkų darbus teigia, kad brandos modelius paprastai sudaro keli lygiai arba etapai. Kiekvienas etapas turi savo aprašymą ir dimensijas (t. y. konkrečius komponentus ir veiklos sritis, atspindinčias reikšmingus brandos aspektus) ir su kiekviena dimensija susijusius kriterijus arba veiklas (t. y. priemones, nurodančias brandos lygį). Panašios nuomonės laikosi ir Vugec, Vukšic ir Glavan (2017) nurodydami, kad brandos modelius sudaro tam tikras lygių skaičius, kurių kiekvienas turi savo reikalavimų rinkinį. Norint, kad verslo procesas pereitų į aukštesnį brandos lygį reikia įvykdyti žemesniam lygiui keliamus reikalavimus.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo procesų brandos vertinimui gali būti taikomi brandos tinkleliai, brandos modeliai, Likerto tipo klausimynai bei hibridiniai metodai jungiantys savyje brandos modelius bei klausimynus. Plačiausiai mokslinėje literatūroje analizuojami verslo procesų brandos modeliai, kurie iš esmės susideda iš kelių lygių arba etapų, o kiekviename etape išskiriamos tam tikros dimensijos, kurių vertinimui pasirenkami tam tikri kriterijai. Brandos modeliai ne tik leidžia nustatyti proceso brandą, bet ir nustatyti proceso silpnas vietas, pateikti tolimesnio vystymo orientyrus, išskirti prioritetus ir lyginti skirtingus procesus tarpusavyje. Per paskutinius du dešimtmečius buvo sukurta daugybė įvairių verslo procesų brandos modelių, todėl kitame darbo poskyryje analizuojama jų įvairovė.

1.3.2. Verslo procesų brandos vertinimo modelių įvairovė

Per pastarąjį dešimtmetį verslo procesų valdymo srities mokslininkai ir praktikai pasiūlė įvairaus dėmesio ir gylio brandos modelius. Pasak Ragin-Skorecka ir kt. (2021), jau sukurta daugiau nei 150 procesų brandos modelių ir jų skaičius nuolat auga. Tačiau, Tarhan ir kt., kaip cituoja Dahlin (2020), nurodo, kad nepaisant daugybės pasiūlytų verslo procesų brandos modelių, tik maža dalis jų yra pagrindžiami empiriniais tyrimais. Dumas ir kt. (2018) pažymi, kad daugelis šiuolaikinių verslo procesų brandos modelių yra parengti remiantis CMMI modeliu. Į CMMI panašūs modeliai pasižymi formalia ir ypatinga architektūra, o kiekviena proceso sritis turi bendrų bruožų, leidžiančių pasiekti apibrėžtus tikslus. Šiuo atveju nėra atskirų kiekvienos veiklos aprašymų kiekviename brandos lygyje, o tik bendri kiekvieno lygio brandos aprašymai, orientuoti į procesų tobulinimą (Fraser ir kt., 2002, cit. Cubo ir kt., 2023).

Kadangi egzistuoja didelė įvairovė proceso brandos modelių, mokslininkai siūlo juos klasifikuoti pagal įvairius kriterijus. Flechsig ir kt. (2022) išanalizavus kitus mokslininkų darbus, visus verslo proceso brandos modelius siūlo skirstyti į du tipus: fiksuoto lygio ir fokusavimo srities modelius. Fiksuoto lygio modeliai yra pakopiniai arba tęstiniai. Pakopiniai modeliai yra populiariausi, nes branda priskiriama nuosekliems objektų klasės lygiams, o šie modeliai atvaizduoja akiai patrauklų evoliucijos kelią. Programinės įrangos inžinerijos institutas, kaip cituoja Flechsig ir kt. (2022), teigia, kad priešingai nei pakopiniai modeliai, apibūdinantys bendrą verslo proceso ar organizacijos būklę, tęstiniai brandos modeliai sutelkia dėmesį į konkrečias dimensijas, kad būtų galima įvertinti brandos lygį pasirinktų procesų ar organizacijos sričių atžvilgiu. Tokie modeliai leidžia atlikti individualų ir tikslesnį vertinimą, siekiant nustatyti tikslesnes tobulinimo priemones, tačiau tai susiję su didesnėmis pastangomis ir kompleksišku (Harmon, 2004, cit. Flechsig ir kt., 2022). Fokusavimo srities modeliai taip pat sutelkia dėmesį į konkrečius organizacijos procesus, bet skirtingai nuo fiksuoto lygio modelių, brandos lygiai nėra

bendri arba ribojami fiksuotu skaičiumi, bet gali skirtis pagal jų kiekį, tipą ir kriterijus kiekvienai fokusavimo sričiai. Šie modeliai pasižymi didesniu detalumu, todėl geriausiai tinka laipsniškam vieno ar kelių pasirinktų gebėjimų plėtojimui (Flehsig ir kt., 2022).

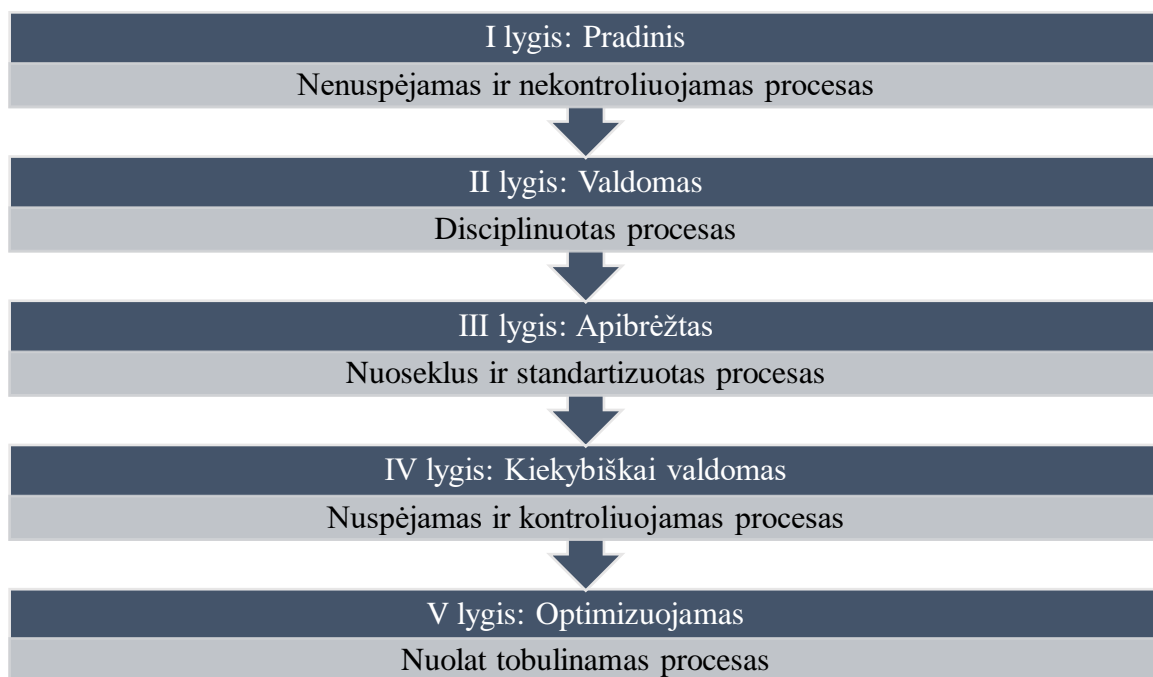
De Bruin, Rosemann, Freeze ir Kulkarni, kaip cituoja Szelagowski ir Berniak-Woźny (2020) verslo procesų brandos modelius skirsto į tipus pagal jų tikslą. Anot mokslininkų, išskiriami aprašomieji, įsakomieji ir lyginamieji brandos modelių tikslai. Brandos modelis turi aprašomąjį tikslą tuomet, kai jį galima taikyti vertinant esamą procesą. Jei modelis nurodo, kaip pasiekti pageidaujamus ateities brandos lygius tokio modelio tikslai yra įsakomieji. Brandos modelio tikslas yra lyginamasis, jei modelio pagalba galima atlikti vidaus ar išorės lyginamąją analizę.

Mokslinėje literatūroje (Dumas ir kt., 2018; Flehsig ir kt., 2022; Hermkens ir kt., 2022; De Sordi, 2023) nurodoma, kad etaloninis ir vienas iš plačiausiai naudojamų verslo procesų brandos modelių yra gebėjimų brandos modelis (angl. *Capability Maturity Model, CMM*). Šį modelį sukūrė Carnegie Mellon universiteto Programinės įrangos inžinerijos institutas. CMM buvo sukurtas kaip matavimo įrankis programinės įrangos kūrimo procesų brandai įvertinti, o vėliau buvo išplėstas į CMMI (Flehsig ir kt., 2022). Modelis nustato 4 sritis: procesų valdymą, projektų valdymą, inžineriją ir palaikymą. Jame iš viso yra 25 procesų sritys, susijusios su vadinamosios gerosios praktikos sąrašais, be kurių negalima pasiekti atitinkamų brandos lygių 5 balų skalėje (Kosieradzka ir Rostek, 2021).

CMMI modelis apima 5 lygius (žr. 5 paveikslą), kuriems yra iš anksto nustatyti bendrieji reikalavimai. Šie reikalavimai nurodo tam tikrą verslo, elgesio ar proceso brandą. Dabartinis brandos lygis atitinka organizacijos gebėjimus, susijusius su tam tikra sritimi ar taikomąja programa (Rosemann ir de Bruin, 2005, cit. Hermkens ir kt., 2022).

5 paveikslas

CMMI modelio lygiai



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Dumas ir kt., 2018; De Sordi, 2023.

Pirmasis modelio lygio vadinamas pradiniu. Jame procesai nedokumentuoti, organizacijoje trūksta formalaus procesų valdymo, o procesai suplanuoti neefektyviai. Antrajame, valdomame lygyje, procesai bent dalinai dokumentuoti ir yra statistiškai kontroliuojami taip, kad būtų galima bandyti kartoti tuos pačius veiksmus. Kitame, dar aukštesniame lygyje procesai jau yra apibrėžti, t. y. procesas patvirtintas kaip standartinis verslo procesas ir išskaidytas į etapus. Kiekybiškai valdomame lygyje procesai kiekybiškai valdomi pagal numatytas metodikas. Galiausiai, optimizuotame lygyje procesai yra išmatuoti ir sukurtas pagrindas nuolatiniam jų tobulinimui ir optimizavimui (Kalinowski, 2016, cit. Ragin-Skorecka ir kt., 2021).

Kuo aukštesnis brandos lygis, tuo aukštesnis įmonėje vykdomų procesų spektras ir tuo sudėtingesnis kiekvieno atskiro proceso sudėtingumo lygis, pradedant nuo bendrų ir baigiant specifinėmis praktikomis. Didėjant proceso brandai, didėja ir vykstančių procesų dokumentavimas bei jų kontrolė. Tačiau šis modelis sutelkia dėmesį į tai, kokie procesai turėtų būti įgyvendinami, o ne į tai, kaip jie turėtų būti įgyvendinami. Faktiškai, skirtingos organizacijos tą patį procesą gali įgyvendinti skirtingai ir pasiekti skirtingų veiklos rezultatų. Tai reiškia, kad nors sėkmingos organizacijos siejamos su aukštu CMMI brandos lygiu, vien CMMI taikymas negarantuoja geresnių veiklos rezultatų (Dumas ir kt., 2018).

Per pastarąjį dešimtmetį verslo procesų valdymo srities mokslininkai ir praktikai pasiūlė įvairaus dėmesio ir gylio brandos modelius. Hermkens ir kt., (2022) pažymi, kad daugelis šiuolaikinių verslo procesų brandos modelių yra parengti remiantis brandos integracijos modeliu (CMMI). Pasak Tarhan ir kt. (2016) bei Okręglicka ir kt. (2015), be jau aptarto CMMI modelio, dažniausiai mokslinėje literatūroje minimas verslo procesų orientacijos brandos modelis (BPMM), verslo procesų valdymo gebėjimų sistema, proceso ir įmonės brandos modelis (PEMM) ir OMG standartinis verslo procesų brandos modelis.

Mokslinėje literatūroje be jau aptarto CMMI modelio, dažniausiai minimi procesų ir įmonės brandos modelis (angl. *Process and Enterprise Maturity Model, PEMM*) bei verslo procesų brandos modelis, sukurtas tarptautinės Object Management Group (OMG) (angl. *Business Process Maturity Model, BPMM-OMG*) (Fryt, 2019; Okręglicka ir kt., 2015; Tarhan ir kt., 2016). BPMM-OMG modelis yra įkvėptas CMMI modelio, tačiau jis yra platesnis, kalbant apie pritaikymo spektrą (Brajer-Marczak ir Gerbczynska, 2020). Šį modelį sudaro trisdešimt vertinimo sričių (priskiriamų penkiems atitinkamiems brandos lygiams) (žr. 8 lentelę) ir beveik 350 konkrečių praktikų (OMG, 2008, cit. Kosieradzka ir Rostek, 2021).

8 lentelė

BPMM modelio lygiai

Lygis	Apibūdinimas
I. Pradinis	Visas procesas atliekamas individualiai, be oficialios organizacijos paramos.
II. Valdomas	Procesą vykdo su procesu susijusi funkcija, naudojant neformalias procedūras. Šiame etape darbo padalinys buvo pradėjęs tobulinti procesus, tačiau vis dar neplanuotai ir susitelkiant į vidines funkcijas.
III. Standartizuotas	Verslo procesas įgyvendinamas naudojant formalų mechanizmą. Šis mechanizmas gali būti oficialios procedūros arba informacinių sistemų taikymas, kurį gali naudoti kelios organizacijos funkcijos.
IV. Nuspėjamas	Verslo procesų įgyvendinimas atliekamas nustatant kiekybinį kiekvieno proceso efektyvumo matą ir proceso efektyvumo matavimo mechanizmą.
V. Novatoriškas	Organizacija jau turi sistemingą ir išmatuojamą planą ir nuolatinio tobulinimo mechanizmą kiekviename procese.

Saltinis: Andriani ir kt., 2018, p. 715 – 716.

BPMM-OMG modelis apibūdina procesus visos organizacijos kontekste, darant prielaidą, kad procesų tobulinimas pagerina visą organizaciją, o patobulinti procesai negali būti palaikomi, jei organizacija nėra pakankamai subrendusi tai daryti. Taip pat pateikiamas evoliucinis vystymosi kelias, leidžiantis organizacijoms pereiti nuo nenuoseklių ir nekoordinuotų verslo operacijų lygio į struktūrizuotų ir nuolat tobulinamų procesų lygį. Todėl BPMM – OMG yra ne tik įrankis, naudojamas proceso išsivystymo lygiui nustatyti, bet ir metodika, padedanti vystyti organizacijas platesnėje perspektyvoje (Brajer-Marczak ir Gerbczynska, 2020).

Kitas plačiai mokslinėje literatūroje analizuojamas procesų brandos modelis yra PEMM. Šis modelis išskiria dvi elementų, turinčių įtakos brandai, grupes: penkis veiksniai, įgalinančius proceso įgyvendinimą, ir keturis įmonės gebėjimus (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas

PEMM modelio sudėtinės dalys

Procesą įgalinantys veiksniai	Įmonės gebėjimai
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso dizainas – išsami specifikacija, kaip turi būti vykdomas procesas; • Proceso vykdytojai – žmonės, kurie atliks procesą, atsižvelgdami į savo įgūdžius ir kompetencijas; • Proceso savininkas – už procesą ir jo rezultatus atsakingas vyresnysis vadovas; • Proceso infrastruktūra – informacinės ir valdymo sistemos, palaikančios procesą; • Proceso metrikos – matavimo metodai, kuriuos įmonė naudoja procesų efektyvumo rodikliams stebėti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė – vyresnieji vadovai, kurie remia procesų kūrimą; • Kultūra – vertybės, apimančios dėmesį klientui, komandinį darbą, asmeninę atskaitomybę ir norą keistis; • Kompetencija – procesų perprojektavimo įgūdžiai ir metodika; • Valdymas – sudėtingų projektų ir pokyčių iniciatyvų valdymo mechanizmai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Hammer, 2007.

Penkių procesą įgalinančių veiksnių įvertinimas tam tikro proceso kontekste apibrėžia etapą, kuriame jo valdymas yra organizacijoje. Taigi toje pačioje įmonėje skirtingi procesai gali būti skirtingo brandos lygio (Correia, Veiga, Senff ir Duclós, 2021). Tuo tarpu įmonės gebėjimai yra vertinami visos organizacijos atžvilgiu. Hammer (2007) logika yra ta, kad kuo aukštesnis įmonės gebėjimų lygis, tuo aukštesnis veiksnių įgalinančių procesą lygis. Kitaip tariant, stipresni įmonės gebėjimai lemia stipresnius procesą įgalinančius veiksniai, kurie užtikrina efektyvesnius procesus.

Atsižvelgiant į minėtą veiksnių visumą, įvertinamas kiekvieno įmonės proceso ir bendras įmonės brandos laipsnis. PEMM apibrėžia keturis galimus lygius, kurių kiekvienas yra ankstesnio lygio pratęsimas (Fryt, 2019) (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

PEMM modelio brandos lygiai

Savybės	Lygis	Aprašymas
Procesų įgalinančių veiksmų brandos lygiai	P-1	Procesas yra gerai nusistovėjęs.
	P-2	Procesas užtikrina geriausius rezultatus, kai taikomas visoje organizacijoje.
	P-3	Procesas pagerina išorinės ir vidinės integracijos rezultatus, todėl įmonė pasiekia geresnių rezultatų.
	P-4	Bendraudant su tiekėjais ir galutiniais vartotojais procesas peržengia įmonės ribas.
Įmonės gebėjimų brandos lygiai	E-1	Rodant E-1 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-1 lygį.
	E-2	Rodant E-2 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-2 lygį.
	E-3	Rodant E-3 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-3 lygį.
	E-4	Rodant E-4 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-4 lygį.

Šaltinis: Buzzi, 2013, cit. Correia ir kt., 2021.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant palengvinti procesinio požiūrio įgyvendinimą bei verslo procesų integravimą ir valdymą buvo sukurti verslo procesų brandos modeliai, kurie leidžia nustatyti silpnas procesų vietas, numatyti jų eliminavimo galimybes, detalizuoti prioritetus, įvertinti įmonės verslo procesus bei palyginti juos tarpusavyje. Nors mokslinėje literatūroje plačiausiai analizuojamas CMMI modelis, egzistuoja didelė įvairovė procesų brandos vertinimo modelių, o konkretaus modelio pasirinkimas ir taikymas priklauso nuo įmonės tikslų ir veiklos srities. Kadangi mokslinėje literatūroje nebuvo analizuojamas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos nustatymas, kitame darbo poskyryje remiantis atlikta mokslinės literatūros analize parengiamas ir pristatomas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo teorinis modelis.

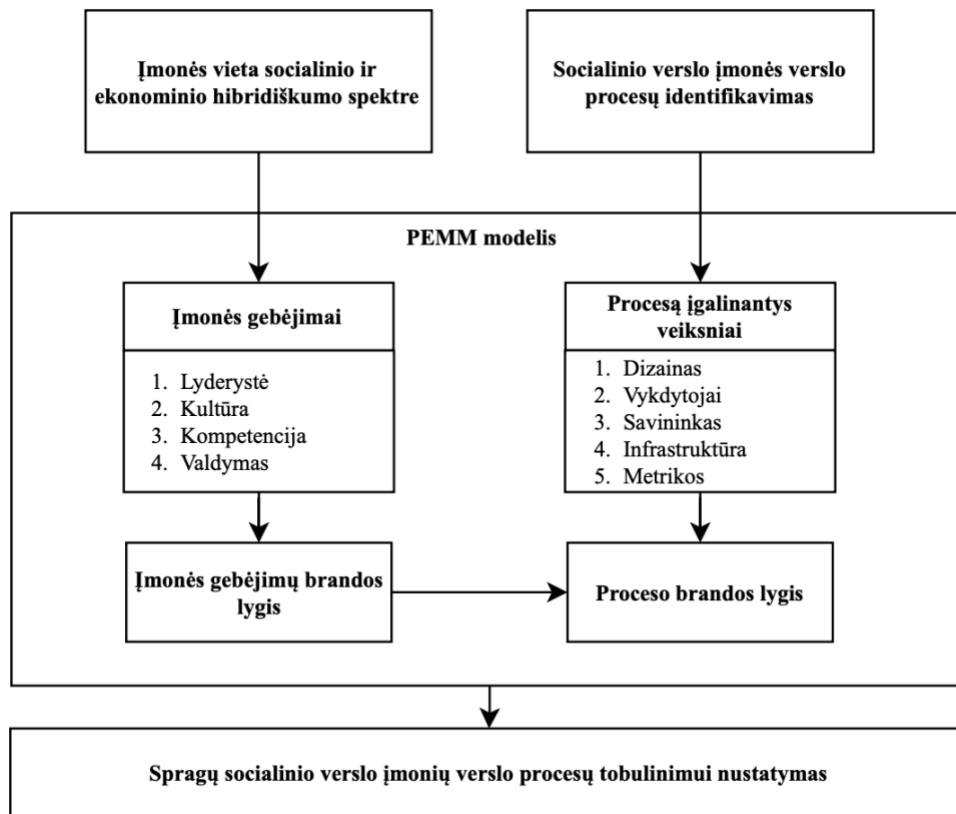
1.3.3. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo teorinis modelis

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinio verslo įmonių bei verslo procesų tematikos yra plačiai analizuojamos, tačiau šios dvi koncepcijos nėra analizuojamos kartu. Mokslininkai didelį dėmesį skiria socialinio verslo reiškinių teoriniam pagrindimui (Adomaitytė-Subačienė ir kt., 2020; Cato ir Nakamura, 2022), socialinio verslo įmonių modelių kūrimui ir analizei (Armstrong ir Grobbelaar, 2023; Lichy ir kt., 2022; Ring, 2023), jų skiriamųjų bruožų nagrinėjimui (Kuklytė ir Vveinhardt, 2017; Simanavicius ir kt., 2021) bei socialinio ir ekonominio

hibridiškumo apibrėžimui (Neverauskiene ir Pranskeviciute, 2021; Simanavicius ir kt., 2021). Tačiau mokslinėje literatūroje nėra pagrindžiamas procesinis požiūris į socialinio verslo įmonių valdymą bei neanalizuojama socialinio verslo įmonių verslo procesų branda. Dėl šios priežasties, rengiant baigiamąjį darbą, sujungus socialinio verslo įmonių bei verslo procesų brandos vertinimo koncepcijas, paruoštas teorinis socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis (žr. 7 paveikslą).

7 paveikslas

Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo teorinis modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Hammer, 2007, Correia ir kt., 2021, Neverauskiene ir Pranskeviciute, 2021.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelio pagrindą sudaro Hammer (2007) parengtas PEMM verslo procesų brandos modelis. PEMM modelis sukurtas taip, kad pačios organizacijos darbuotojai gali jį taikyti ir vertinti organizacijos ir jos procesų brandą (Collanus, Kielo-Viljamaa, Lahtiranta ir Tuomisto, 2022). Kadangi magistro baigiamajame darbe siekiama pasiūlyti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodiką, modelis, kuris leidžia pačiai organizacijai atlikti vertinimus ir nesamdyti profesionalių ekspertų yra geriausiai tinkamas. Be to, PEMM modelis, priešingai nei

kiti analizuoti modeliai, yra sutelktas būtent į procesą. Be to, modelis yra universalus ir tinkamas visoms organizacijoms. Modelis taip pat pasižymi savo paprastumu atliekant praktinį vertinimą, nes yra parengti labai detalūs instrumentai proceso ir organizacijos dimensijų vertinimui. Be to, yra tyrimų empiriškai patvirtinančių šio modelio patikimumą vertinant verslo procesų brandą (Mohammadi, Farimani ir Farahi, 2021).

PEMM modelio dimensijos buvo plačiai aptartos ankstesniame darbo skyriuje, todėl pristatant sukurtą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos teorinį modelį verta pabrėžti modelio nuostatą apie tai kad, procesą įgalinančių veiksnių vertinimas suteikia galimybę apibrėžti proceso brandą, o įmonės gebėjimų vertinimas leidžia nustatyti organizacijos brandos lygį. Kadangi Hammer (2007) pabrėžia, kad verslo proceso branda priklauso nuo visos organizacijos brandos, todėl parengtame modelyje atspindėtas šis ryšys.

Siekiant pritaikyti PEMM modelį socialinio verslo įmonėms, į modelį įtrauktos socialinio verslo dimensijos. Dėl šios priežasties modelio viršutinėje dalyje yra pateiktas socialinio ir ekonominio hibridiškumo spektras bei socialinio verslo įmonių verslo procesų identifikavimas. Analizuojant mokslinę literatūrą minėta, kad esant skirtingoms socialinės ir finansinės vertės proporcijoms skirsis ir veiklos organizavimo forma, kuri gali varijuoti nuo filantropinės organizacijos iki tradicinės verslo įmonės (Neverauskiene ir Pranskeviciute, 2021). Taigi, prieš pradėdant vertinti socialinio verslo įmonės verslo procesų brandą įmonės gebėjimų požiūriu, svarbu įvertinti ją pagal motyvus, finansavimą, atsakomybę, valdymą ir perteklių. Įmonės vertinimas pagal šiuos kriterijus suteikia galimybę atrinkti įmones, kurios gali būti įvardijamos kaip socialinio verslo įmonės. Kita vertus, prieš pradėdant procesą įgalinančių veiksnių vertinimą, svarbu identifikuoti socialinio verslo įmonėje vykdomus procesus arba jų grupes. Pabrėžtina, kad kiekvienoje socialinio verslo įmonėje jie gali būti skirtingi.

Kaip minėta anksčiau, verslo procesų brandos vertinimo modelių paskirtis dažniausiai būna ne tik įvertinti brandą, bet ir nustatyti spragas bei numatyti sprendimus, kurie padės perkelti verslo procesą į aukštesnį brandos lygį (Brajer-Marczak ir Gerbczynska, 2020). Dėl šios priežasties į sukurtą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos modelį įtraukiama dar viena dimensija – spragų socialinio verslo įmonių verslo procesų tobulinimui nustatymas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra analizuojamas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo klausimas, todėl kuriamas modelis, leidžiantis įvertinti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandą. Modelis sukurtas PEMM modelio pagrindu, nes būtent šio modelio bruožai, tokie kaip: unikalumas, sutelktumas į procesą ir paprastumas, suteikia galimybę jį pritaikyti socialinio verslo įmonėms. Siekiant tai padaryti, modelis papildytas įmonės vietos socialinio ir ekonominio hibridiškumo spektro, socialinio verslo

įmonių verslo procesų identifikavimo bei spragų socialinio verslo įmonių verslo procesų tobulinimui nustatymo dimensijomis.

2. VERSLO PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA

2.1. Anksčiau atliktų tyrimų apžvalga

Prieš pradėdant rengti tyrimo metodiką, svarbu išanalizuoti anksčiau atliktų empirinių tyrimų rezultatus ir nustatyti, kas jau buvo ištirta analizuojamojoje srityje. Kaip jau minėta, kad nors socialinio verslo įmonės yra plačiai analizuojamos mokslinėje literatūroje, nėra gilinamasi tokių įmonių verslo procesus ar jų brandą. Dėl šios priežasties pagrindžiant metodologines anksčiau atliktų tyrimų tendencijas buvo siekiama nustatyti, kas apskritai buvo tirta verslo procesų brandos kontekste.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad verslo procesų branda yra plačiai analizuojama sritis. Mokslininkai analizuoja įvairių šalių (Nikolova-Alexieva, 2013; Glavan, 2020) bei skirtingų sričių (Bogodistov, Moormann, Sibbel, Krupskyi ir Hromtseva, 2022; Andriani, Samadhi, Siswanto ir Suryadi, 2018; Matkovic, Pavlicevic ir Tumbas, 2017) įmonių ir organizacijų verslo procesų brandą. Be to, analizuojamas verslo procesų brandos ir veiklos rezultatų (Kalinowski, 2016; Ongena ir Ravesteyn, 2020) bei verslo sėkmės (Pinto ir dos Santos, 2020) ryšys. Mokslininkai taip pat empiriškai vertina įvairių verslo procesų brandos modelių naudingumą ir lygina modelius tarpusavyje (Britsch, Bulander, Morelli, 2012; Van Looy, 2013).

Tyrimų gausa ir įvairovė, viena vertus, suteikia gerą pagrindą empirinio tyrimo atlikimui, tačiau, kita vertus, apsunkina situaciją, nes tyrimai aprėpia plačią sritį, o jų rezultatai dažnai būna prieštaringi, nes analizuoja įmones veikiančias skirtingomis aplinkybėmis, o tyrimo pagrindu pasirenkami skirtingi teoriniai modeliai. Dėl šios priežasties tyrimo rezultatų sugretinimas ir lyginimas tarpusavyje ne visada yra korektiškas ir gali suteikti nepagrįstų išvalgų. Atsižvelgiant į tai, atsirenkant tyrimus tendencijų nagrinėjimui priimtas sprendimas analizuoti tik tuos tyrimus, kurie remiasi PEMM teoriniu modeliu, nes būtent šio modelio pagrindu parengtas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo teorinis modelis.

PEMM modelis buvo parengtas 2007 metais, todėl darbe susisteminti ir išanalizuoti verslo procesų brandos tyrimai parengti PEMM teorinio modelio pagrindu, kurie buvo atlikti nuo 2007 iki 2024 metų (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Verslo procesų brandos empiriniai tyrimai PEMM modelio pagrindu

Tyrimo autoriai	Tyrimo tikslas	Duomenų atrankos metodas	Duomenų analizės metodas	Tyrimo dalyviai ir šalis	Tyrimo rezultatai
Feldbacher, Suppan, Schweiger ir Singer, 2011.	Įvertinti verslo procesų valdymo metodų naudojimo mastą ir jų ryšį su verslo rezultatais mažose ir vidutinėse įmonėse.	Interviu	Reitingavimas	Mažos ir vidutinės Austrijos įmonės.	Paslaugų įmonės vidutiniškai pasiekė aukštesnį brandos lygį nei gamintojai. Taip pat, IT sektoriuje veikiančios įmonės turėjo aukštesnį brandos lygį nei kitų pramonės šakų įmonės. Paaiškėjo, kad tarp lyderystės ir verslo procesų valdymo brandos įmonėje yra stiprus ryšys.
Parkes ir Davern, 2011.	Ištirti, kas lemia sėkmę vykdamas procesų keitimą organizacijoje, atsižvelgiant į prieštaringas jėgas ir iššūkius.	Atvejo analizės metodas, kuris apėmė pusiau struktūrizuotą interviu, stebėjimą ir dokumentų analizę.	Turinio analizė	Australijos vyriausybinių organizacija AustGov.	Nepaisant daugybės problemų, procesas vyko taip, kaip planuota; projektas buvo sėkmingas. Šis atvejis parodo, kaip projekto veiksniai sąveikauja tarpusavyje, kad pateiktų nuoseklų projekto rezultatų paaiškinimą. Projekto sėkmė nepriklausomai nuo kliūčių, siejama su aukšta pagrindinių procesų branda. Tyrimas taip pat atskleidė aukštą PEMM modelio analitinę vertę.
Singer, 2015.	Įvertinti verslo procesų valdymo brandos lygius mažose ir vidutinėse įmonėse ir jų ryšį su įmonės ekonomine sėkme.	Taikytas mišrus metodas, derinant kokybinį ir kiekybinį tyrimą	Turinio analizė, statistinė koreliacinė regresinė analizė	Mažos ir vidutinės Austrijos įmonės.	Kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys rodo aukštesnį įmonių brandos lygį, palyginti su duomenimis, surinktais atliekant kokybinius tyrimus. Nustatytas silpnas statistinis ryšys tarp brandos lygio ir ekonominės sėkmės. Duomenys rodo, kad praktikoje trūksta bendro verslo procesų valdymo termino supratimo.
Mohammadi, Farimani ir Farahi, 2021.	Patikrinti Hammer modelio (PEMM) validumą praktikoje.	Atvejo analizės metodas, kuris apėmė apklausą, organizacinių dokumentų analizę ir interviu.	Patvirtinančioji faktorių analizė	Vienas didžiausių Irano universitetų, analizuojami jo procesai (82 procesai, 383 subprocesai).	Hammer teorinis modelis (PEMM) yra tinkama priemonė procesų brandai matuoti. Atvejo analizė leido nustatyti, kad procesų dizainas yra veiksnys, turintis didžiausią įtaką procesų brandos lygiui.
Correia, Veiga, Senff ir Duclós, 2021.	Išanalizuoti mokslo ir technologijų parkų verslo procesų brandos lygį, taikant proceso ir įmonės brandos modelį ir atsižvelgiant į įmonės architektūrą.	Kelių atvejų analizė naudojant pusiau struktūrizuotus interviu, stebėjimus ir dokumentų analizę.	Turinio analizė, reitingavimas	Keturi mokslo ir technologijų parkai, esantys Brazilijos pietų dalyje.	75 proc. tiriamų parkų procesų branda yra optimali (3 lygis), nes procesus galima integruoti su kitais vidiniais procesais, maksimaliai padidinant šių parkų veiklos našumą. Tik 25 proc. parkų procesų branda yra 2 lygio. Šis tyrimas rodo, kad net jeigu įmonės gebėjimai yra 3 lygio, tai nepadedą procesą įgalinantiems veiksniams pakilti iš 2 į 3 lygį.

Tyrimo autoriai	Tyrimo tikslas	Duomenų atrankos metodas	Duomenų analizės metodas	Tyrimo dalyviai ir šalis	Tyrimo rezultatai
Sokolić, Alfirević ir Skender, 2021.	Įvertinti galimą verslo procesų organizavimo brandos įtaką Kroatijos vidutinių ir didelių įmonių finansiniams rezultatams.	Apklausa	Statistinė koreliacinė regresinė analizė	Vidutinės ir didelės Kroatijos įmonės.	Yra statistiškai reikšmingas, stiprus ir teigiamas ryšys tarp proceso brandos ir finansinės veiklos suvokimo, bet statistiškai reikšmingo ryšio tarp proceso brandos ir pasiektų finansinių rezultatų nėra.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Feldbacher ir kt., 2011, Parkes ir Davern, 2011, Singer, 2015, Mohammadi ir kt., 2021, Correia ir kt., 2021, Sokolić ir kt., 2021.

Vienas pirmųjų tyrimų analizavusių verslo proceso brandą PEMM teorinio modelio pagrindu buvo Feldbacher ir kt. (2011) atliktas Austrijos mažų ir vidutinių įmonių verslo procesų brandos tyrimas. Mokslininkai atliko 20 interviu 11-oje mažų ir vidutinių įmonių veikiančių Austrijoje. Interviu metu gauta informacija buvo naudojama nustatant kiekvienos įmonės verslo procesų brandą. Tyrimo metu nustatyta, kad paslaugų įmonių vidutinė procesų branda yra didesnė, nei gamybos įmonių. Be to, tyrimas atskleidė, kad lyderystė turi didesnę įtaką verslo procesų brandai nei kiti modelio kintamieji.

Vėliau, 2015 metais, vienas iš anksčiau atlikto tyrimo bendraautorių Singer (2015) praplėtė 2011 metais atliktą tyrimą ir ne tik įvertino mažų ir vidutinių Austrijos įmonių verslo procesų brandos lygį, bet ir nustatė brandos lygio ryšį su įmonių ekonomine sėkme. Šį kartą buvo pasirinktas mišrus tyrimo metodas ir derinta kiekybinė ir kokybinė tyrimo metodika. Mokslininkas, besiremdamas kokybinio interviu rezultatais bei PEMM metodika, suformulavo apklausos anketos klausimus, į kuriuos atsakė 500 Austrijos mažų ir vidutinių įmonių atstovų. Tokia tyrimo metodika yra naudinga, nes ji leidžia ne tik naudoti PEMM autoriaus Hammer (2007) sukurtus klausimus, bet ir adaptuoti modelį konkrečiai situacijai ir suformuluoti tokius anketos klausimus, kurie būtų būdingi konkrečiam sektoriui, šaliai ar kt. Tyrimas atskleidė silpną ryšį tarp organizacijos procesų brandos ir jos ekonominės sėkmės.

Panašus tyrimas buvo atliktas ir 2021 metais Kroatijoje, kai Sokolić ir kt. (2021) siekė nustatyti procesų brandos ir finansinių rezultatų santykį, tačiau mokslininkai pasirinko vertinti vidutinių ir didelių įmonių situaciją. Mokslininkai paruošė anketą, kurios klausimai suformuluoti besiremiant pasirinktais PEMM ir BPOMM modeliais. Papildomas tyrimas, siekiant patikslinti klausimų formulavimą ir atsižvelgti į konkrečios situacijos aplinkybes, nebuvo atliktas. Apklausoje dalyvavo 119 Kroatijos įmonių. Atlikus koreliacinę regresinę apklausos rezultatų analizę nustatyta, kad nėra tiesioginio ryšio tarp organizacijos procesų brandos lygio bei jos finansinių rezultatų. Šie tyrimo rezultatai panašūs į 2015 metais Austrijoje atlikto tyrimo rezultatus, todėl galima daryti išvadą, kad verslo procesų branda tiesiogiai neveikia įmonės veiklos rezultatų.

2011 metais Parkes ir Davern atliko tyrimą, kuriame vertino, kas lemia sėkmę vykdant procesų keitimą organizacijoje. Mokslininkai atsižvelgė į sunkumus ir prieštaravimus, su kuriais susiduria proceso savininkai. Parkes ir Davern (2011) taip pat pasirinko PEMM metodikos perspektyvą, tačiau rinkosi kitus duomenų atrankos ir analizės metodus. Tyrimas buvo vykdomas atvejo analizės pagrindu, analizuojant Australijos vyriausybinių organizaciją, kurioje dirba daugiau nei 1500 darbuotojų. Tyrimo metu buvo atliktas interviu su organizacijos darbuotojais, stebėjimas bei dokumentų analizė, kurie leido įsigilinti į vienos organizacijos situaciją bei įvertinti procesų keitimo poveikį procesų brandai. Tyrimas atskleidė aukštą PEMM modelio analitinę vertę. Be to, mokslininkai pabrėžia, kad svarbu ne tik žinoti esamą brandos lygį, bet ir suprasti, kaip skirtingi projekto veiksniai sąveikauja tarpusavyje ir su organizacinės aplinkos iššūkiais.

Po 10 metų, Mohammadi ir kt. (2021) atliktas tyrimas įrodė PEMM modelio validumą. Mokslininkai taip pat pasirinko atvejo analizės metodą ir taikydami PEMM metodiką išanalizavo vieno didžiausių Irano universitetų procesus ir subprocesus. Mokslininkai atliko apklausą, organizacinių dokumentų analizę bei interviu su procesų savininkais. Pritaikę patvirtinančiąją faktorių analizę mokslininkai įrodė PEMM metodikos validumą ir tinkamumą vertinant procesų brandą. Be to, mokslininkai nustatė, kad analizuoto Irano universiteto atveju proceso dizainas labiausiai veikia bendrą proceso brandos lygį. Šio tyrimo išvados yra ypatingai reikšmingos, nes pagrindžia tyrimui pasirinkto modelio validumą ir tinkamumą atliekant procesų brandos vertinimą.

Tais pačiais metais Correia ir kt. (2021) analizavo Brazilijos mokslo ir technologijų parkų verslo procesų brandos lygį. Mokslininkai taip pat pasitelkė atvejo analizės tyrimo metodiką. Atliekant 4 parkų atvejo analizes buvo naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu, stebėjimai ir dokumentų analizė. Viena pagrindinių išvadų, kurių priėjo mokslininkai yra ta, kad didesnis įmonės gebėjimų lygis nelemia aukštesnio procesą įgalinančių veiksnių lygio. Tai reiškia, kad siekiant aukštesnės visos organizacijos brandos įmonės turėtų vienodai skirti dėmesio ir tobulinti

tiek su įmone susijusius gebėjimus, tiek atskirus procesus. Tyrimas taip pat atskleidė PEMM metodikos pritaikymo galimybes.

Išanalizavus įvairiose šalyse ir sektoriuose atliktus verslo procesų brandos tyrimus, kuriuose buvo taikyta arba adaptuota PEMM metodika, nustatyta, kad PEMM modelis yra universalus ir leidžia vykdyti tyrimus skirtingose veiklos srityse. Be to, siekiant vertinti verslo procesų brandą iš PEMM perspektyvos, galima rinktis įvairius duomenų rinkimo ir analizės metodus, atsižvelgiant į tyrimo tikslą. Pusė išanalizuotų tyrimų (Parkes ir Davern, 2011; Mohammadi ir kt., 2021; Correia ir kt., 2021) taikė atvejo analizės metodiką ir atlikdami interviu, apklausas, stebėjimus bei dokumentų analizę vertino vienos ar kelių organizacijų verslo procesų brandą. Tokia tyrimo metodika leidžia nuodugniai išanalizuoti atskirų organizacijų situaciją, tačiau kartu neleidžia tyrimo išvadų taikyti kitoms organizacijoms. Siekiant objektyvesnių tyrimo rezultatų kiti mokslininkai rinkosi anketinę apklausą (Sokolić ir kt., 2021) arba siekdami susikonsultuoti į prielaidas – pusiau struktūrizuotą interviu (Feldbacher ir kt., 2011). Šių tyrimų išvados yra naudingesnės, nes tyrimo rezultatai gali būti sąlyginai taikomi visoms veiklos srities įmonėms. Tačiau šių tyrimų metodikų trūkumas buvo tas, kad mokslininkai formuluodami klausimus neadaptavo jų konkrečiai situacijai, o tik pritaikė PEMM modelio metodinėje dalyje suformuluotus klausimus. Tuo tarpu Singer (2015) savo tyrime derino kokybinį ir kiekybinį tyrimą. Kokybinio tyrimo (interviu) pagrindu mokslininkas adaptavo PEMM klausimus savo situacijai ir tuomet atliko mažų ir vidutinių Austrijos įmonių kiekybinį tyrimą (anketinę apklausą). Tokia tyrimo metodika yra pažangiausia, nes leidžia pritaikyti PEMM metodiką konkrečiai situacijai ir suformuluoti tikslinius klausimus analizuojamam segmentui, o kiekybinis tyrimas užtikrina pagrįstas tyrimo išvadas leidžiančias taikyti juos platesnei populiacijai.

Kadangi baigiamajame darbe numatoma pasiūlyti verslo procesų brandos vertinimo metodiką visam socialinio verslo įmonių segmentui, tikslinga būtų pasirinkti panašią mišraus tyrimo metodiką, derinant kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus. Visgi, vertinant socialinio verslo įmonių situaciją ir skaičių Lietuvoje, daroma išvada, kad kiekybinio tyrimo atlikimas yra negalimas. Be to, skiriasi ir šalyje veikiančių socialinio verslo įmonių veiklos pobūdis, kas lemia, kad atitinkamai skiriasi ir įmonėse vykdomi verslo procesai, todėl nėra galimybės standartizuoti tyrimo eigą. Kitame darbo poskyryje detaliau pagrindžiama verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse tyrimo metodologija.

2.2. Verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Atlikus tyrimą siekiama atsakyti į du klausimus: 1) Kaip verslo procesų branda galėtų būti vertinama socialinio verslo įmonėse? ir 2) Kokios socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybės ir iššūkiai?

Tyrimo tikslas – išanalizavus Lietuvos socialinio verslo įmonių bruožus ir procesus, nustatyti jų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius.

Tyrimo objektas – verslo procesų branda socialinio verslo įmonėse.

Siekiant nustatyti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius, reikalinga išanalizuoti pasirinktą verslo procesų brandos vertinimo metodiką per socialinio verslo įmonių prizmę. Tuomet adaptavus pasirinktą metodiką, reikalinga atlikti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimą, metodikos tinkamumui įsitikinti, todėl tyrimo atlikimui buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodologija. Pasirinktas **tyrimo metodas** – pusiau struktūrizuotas ir struktūrizuotas interviu.

Tyrimo etapai:

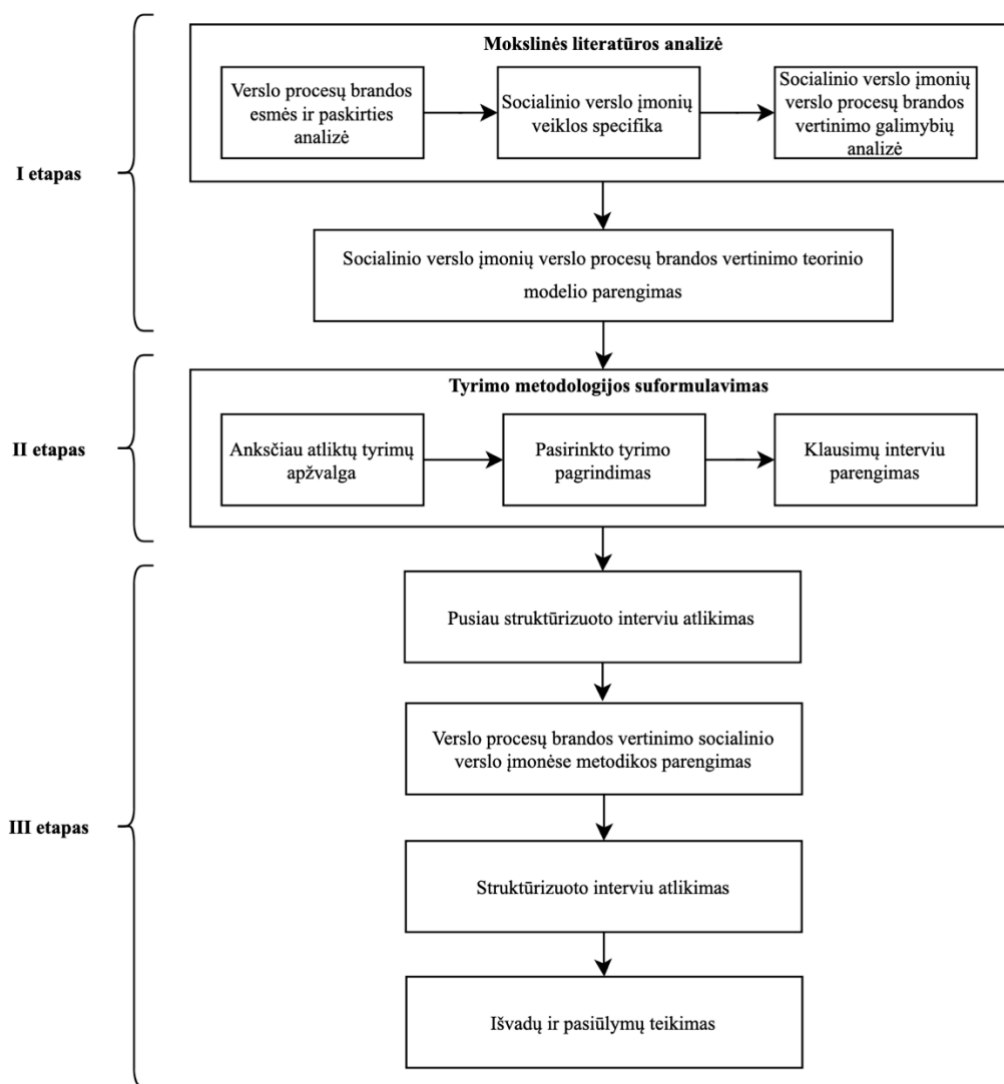
1. Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu su socialinio verslo įmonių atstovais, adaptuoti PEMM metodiką socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui.
2. Pritaikius parengtą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodiką, įvertinti Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų ir įmonės gebėjimų brandą.
3. Apibrėžti socialinio verslo įmonių verslo procesų spragas bei pateikti išvadas apie socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius.

Darbo tyrimo eigos modelis. Modelį sudaro trys etapai (žr. 8 paveikslą). Pirmąjį etapą apima atlikta mokslinės literatūros analizė, leidusi atskleisti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir parengti teorinį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį. Antrame etape formuluojama tyrimo metodologija bei parengiami abiejų interviu klausimai, remiantis PEMM modelio autoriaus Hammer (2007) siūlomu tyrimo instrumentu, socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui.

Trečiajame etape atliekami du interviu – pusiau struktūrizuotas ir struktūrizuotas. Pusiau struktūrizuoto interviu metu nagrinėjamas PEMM modelis ir jo sudedamosios dalys - įmonės gebėjimai ir procesą įgalinantys veiksniai, siekiant juos adaptuoti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui. Remiantis interviu metu gautomis įžvalgomis parengiama verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse metodika ir tobulinami struktūrizuoto interviu klausimai. Struktūrizuoto interviu metu siekiama patvirtinti ir papildyti identifikuotas procesų grupes bei įvertinti šių grupių ir įmonės gebėjimų brandą. Gauti rezultatai analizuojami ir pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

8 paveikslas

Darbo tyrimo eigos modelis

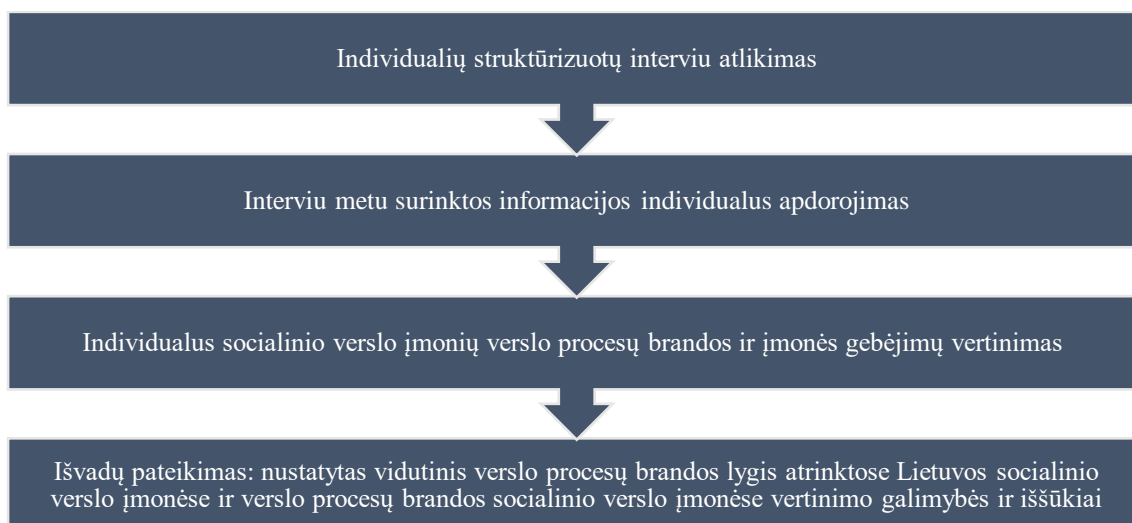


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Detalesnė struktūrizuoto interviu atlikimo ir gautos informacijos apdorojimo eiga pateikiama 9 paveiksle. Visų pirma, remiantis parengta metodika, atliekami individualūs interviu su atrinktomis socialinio verslo įmonėmis. Atsižvelgiant į juos nustatomas individualus socialinio verslo įmonių verslo procesų grupių ir įmonės gebėjimų vertinimas.

9 paveikslas

Verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse Lietuvoje eiga



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atsižvelgiant į individualius socialinio verslo įmonių vertinimus, nustatomas vidutinis verslo procesų brandos lygis atrinktose Lietuvos socialinio verslo įmonėse. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais tobulinama socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika ir pateikiamos išvados apie verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse galimybes ir iššūkius.

Tyrimo klausimynas ir jo pagrindimas:

Kokybinio tyrimo (pusiau struktūrizuoto interviu) klausimynas sudarytas iš 4 klausimų grupių (žr. 11 lentelę). Klausimai parengiami remiantis Hammer (2007) pateikiamu procesų ir įmonės gebėjimų brandos vertinimo įrankiu. Pirma ir antra klausimų grupė skirta nustatyti procesą įgalinančių veiksnių ir subveiksnių bei įmonės gebėjimų ir subveiksnių tinkamumą socialinio verslo įmonių brandos vertinimui. Tuo tarpu trečioje ir ketvirtoje klausimų dalyje pateikiami klausimai susiję su pačiais brandos lygiais ir jų aktualumu socialinio verslo įmonėms. Šiam interviu skirti klausimai pateikiami darbo prieduose (žr. 1 priedas).

11 lentelė

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir jose pateikiamų klausimų apibūdinimas

Klausimų grupė	Klausimų pobūdžio apibūdinimas
I. Socialinio verslo įmonės procesus įgalinantys veiksniai ir subveiksniai	Atviri klausimai susiję su PEMM modelio apibūdinamais procesą įgalinančiais veiksniais ir jų subveiksniais, siekiant patvirtinti jų tinkamumą arba pakoreguoti, atsižvelgiant į socialinio verslo įmonių veiklos specifiką.
II. Socialinio verslo įmonės gebėjimai ir jų subveiksniai	Atviri klausimai susiję su PEMM modelio apibūdinamais įmonės gebėjimais ir jų subveiksniais, siekiant patvirtinti jų tinkamumą arba pakoreguoti, atsižvelgiant į socialinio verslo įmonių veiklos specifiką.
III. Procesą įgalinančių veiksnių brandos lygiai	Atviri klausimai susiję su PEMM modelio apibrėžtais procesą įgalinančių veiksnių brandos lygiais, siekiant tinkamai adaptuoti juos socialinio verslo įmonių procesų brandos vertinimui.
IV. Įmonės gebėjimų brandos lygiai	Atviri klausimai susiję su PEMM modelio apibrėžtais įmonės gebėjimų brandos lygiais, siekiant tinkamai adaptuoti juos socialinio verslo įmonės įmonių brandos vertinimui.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Struktūrizuoto interviu klausimynas taip pat sudarytas iš 4 klausimų grupių (žr. 12 lentelę). Pirmoje klausimų dalyje pateikiamas atviras klausimas susijęs su pačia socialinio verslo įmone ir interviu dalyvaujantį asmenį. Kaip teigia Gaižauskaite ir Valavičienė (2016), daugumai tyrimo dalyvių prireikia nors šiek tiek laiko, kad jie įsijaustų į interviu pokalbį, todėl verta interviu dalyviui užduoti įvadinius klausimus, kurie įvardijami kaip apšilimas (angl. *ice-breaking*). Po apšilimo galima pereiti prie interviu esmės (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016) – t.y. socialinio verslo įmonėje atliekamų procesų nagrinėjimo ir procesų grupių nustatymo. Šios grupės klausimai bus užduodami piltuvėlio principu – pradžioje užduodami bendro pobūdžio klausimai apie atliekamus procesus, o vėliau pereinama prie konkretesnių, siekiant sugrupuoti procesus. Procesų grupės sudaromos remiantis Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) bei Szelagowski ir Berniak-Woźny (2020) išskiriamomis verslo procesų grupėmis. Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę, mokslininkų aprašomas verslo procesų grupes siūloma papildyti penktąja grupe – socialinio poveikio kūrimas. Numanoma, kad ši grupė galėtų apimti socialinio verslo įmonės procesus susijusius su socialinės misijos įgyvendinimu.

12 lentelė

Struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir jose pateikiamų klausimų apibūdinimas

Klausimų grupė	Klausimų pobūdžio apibūdinimas	Šaltiniai, kuriais remiantis rengiami klausimai
I. Respondento veiklos sąsaja su nagrinėjama tema	Įvadinis atviras klausimas susijęs su socialiniu verslu ir interviu dalyvaujančio asmens sąsaja su juo.	-
II. Socialinio verslo įmonės procesų grupės	Atviri klausimai susiję su socialinio verslo įmonėje atliekamais procesais, siekiant nustatyti procesų grupes.	Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020; Szelagowski ir Berniak-Woźny, 2020.
III. Procesų brandos lygių nustatymas	Uždaro tipo klausimai apie procesą ir jo brandą sąlygojančius veiksnius, vertinami tribalėje skalėje: „iš esmės tiesa“, „iš dalies tiesa“, „iš esmės netiesa“.	Hammer, 2007.
IV. Įmonės gebėjimų brandos lygių nustatymas	Uždaro tipo klausimai apie įmonę ir jos brandą sąlygojančius gebėjimus, vertinami tribalėje skalėje: „iš esmės tiesa“, „iš dalies tiesa“, „iš esmės netiesa“.	Hammer, 2007.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečia ir ketvirta klausimų grupė sudaryta adaptuojant Hammer (2007) pateikiamo procesų ir įmonės gebėjimų brandos vertinimo įrankio klausimus pagal pusiau struktūrizuoto interviu rezultatus. Interviu dalyvių prašoma įvertinti teiginius apie procesą arba įmonę tribalėje skalėje, kur atsakymas „iš esmės tiesa“, reiškia, kad bent 80 proc. teiginio yra teisinga, atsakymas „iš dalies tiesa“, reiškia, kad teiginio teisingumas vertinamas tarp 20 ir 80 proc. ir atsakymas „iš esmės netiesa“, reiškia, kad mažiau nei 20 proc. teiginio yra teisinga. Antrojo interviu klausimynas pateikiamas šio darbo prieduose (žr. 2 priedas).

Tyrimo etika: siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą viso tyrimo vykdymo metu laikomasi etikos principų. Prieš kiekvieną interviu tyrimo dalyviai yra supažindinami su informacija kas bus tiriama interviu metu ir kas bus daroma su interviu metu surinktais duomenimis. Tyrimo dalyviai tyrime dalyvauja savanoriškai. Prieš interviu gaunamas žodinis tyrimo dalyvio sutikimas dalyvauti tyrime ir užtikrinama tyrimo dalyvio teisė neatsakyti į bet kurį klausimą bei galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime bet kuriame jo vykdymo etape. Tyrimo dalyvių bei jų atstovaujama socialinio verslo įmonių anonimiškumas užtikrinamas koduojant juos

identifikuojančią informaciją, tačiau analizuojama informacija susijusi su socialinio verslo įmonės veiklos pobūdžiu ir tyrimo dalyvio pareigomis atstovaujamoje įmonėje. Interviu vykdymo metu užtikrinamas tyrimo dalyvių emocinis saugumas, užduodant klausimus, kurie nedaro moralinės žalos tyrimo dalyviams.

Tyrimo vykdymo data: 2024 vasaris – 2024 balandis.

2.3. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos

Pasak Aleknavičienė, Pocienė ir Šupa (2020), kokybinio tyrimo imtis ir atrankos principai dažniausiai yra nustatomi atsižvelgiant į tyrimo tikslą, siekiant gauti atsakymą į iškeltą probleminį klausimą. Kadangi tyrimas susideda iš dviejų dalių – verslo procesų brandos vertinimo metodikos socialinio verslo įmonėms parengimo bei verslo procesų brandos vertinimo Lietuvos socialinio verslo įmonėse, tyrimo imtis taip pat vertinama kiekvienai daliai atskirai.

Mokslininkų teigimu, vietoj įprastos sąvokos dalyvių „atrinkimas“, kokybiniuose tyrimuose vartojamos sąvokos „verbavimas“ arba „pasirinkimas“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kadangi pirmoje dalyje siekiama įvertinti PEMM metodikos tinkamumą socialinio verslo įmonėms, svarbu pusiau struktūrizuotą interviu atlikti su socialinio verslo įmonių specifikos, verslo procesų ir bruožų žinovais, šios srities profesionalais arba, kitaip tariant, ekspertais. Tad atliekamą pusiau struktūrizuotą interviu galima vadinti ekspertų interviu. Tokio interviu metu domina ne tyrimo dalyvio, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas ir (ar) jam priskirtas eksperto statusas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Atvejais, kai siekiama į tyrimą įtraukti pagrindinį (angl. *key*), tyrimo požiūriu ypač svarbų asmenį, vykdoma kritinių atvejų atranka. Ji paprastai taikoma tada, kai siekiama logiškai apibendrinti. Tai reiškia, kad kelių kritinių atvejų analizė leidžia manyti, kad ir kitais atvejais rezultatai bus tokie pat (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Taigi, pusiau struktūrizuotam interviu pasirenkamas kritinių atvejų atrankos būdas, kuris leidžia atrinkti daugiausiai specifinių žinių apie socialinio verslo įmones turinčius ekspertus.

Svarbiausia eksperto savybė – kompetencija, tad pusiau struktūrizuoto interviu dalyviams keliami kompetencijos bei turimos patirties reikalavimai. Ekspertu laikomas asmuo užimantis aukštas pareigas socialinio verslo įmonėje, dalyvaujantis jos procesuose ir (arba) turintis bent 5 metų patirtį socialinio verslo įmonių veiklos vykdymo arba koordinavimo srityje.

Antroje tyrimo dalyje atliekamas struktūrizuotas interviu, kurio metu remiantis parengta socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika vertinama atrinktų Lietuvos

socialinio verslo įmonių verslo procesų branda. Todėl šiai daliai atlikti pasirinktos Lietuvoje veikiančios socialinio verslo įmonės, kuriose remiantis Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos duomenimis dirba bent 5 darbuotojai. Šis pasirinkimas grindžiamas tuo, kad PEMM modelis numato, kad analizuojami procesai turi savininkus ir vykdytojus bei remiantis parengtu klausimynu įmonėje atliekami bent 5 į skirtingas grupes patenkantys procesai. Kadangi Lietuvoje socialinio verslo statusas nėra reglamentuotas, preliminarus socialinio verslo įmonių sąrašas sudarytas remiantis VŠĮ Inovacijų agentūra pateikiamais socialinio verslo įmonių duomenimis. 2024 metų duomenimis Lietuvoje gali veikti 149 socialinio verslo įmonės, iš kurių 34 įmonėse dirba 5 ar daugiau darbuotojų.

Tyrimo dalyvių atranka kokybiniuose tyrimuose yra tikslinė ir lanksti, nėra privaloma laikytis iš anksto sudaryto atrankos plano. Tyrimui atlikti strategiškai atrenkami informatyviausi atvejai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tačiau atvejais kai tiriamuosius pasiekti sudėtinga, rekomenduojama naudotis patogiosios atrankos principu, kuomet atrenkami lengviausiai prieinami vienetai (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Remiantis šia įžvalga, pasirenkamas mišrus tyrimo dalyvių atrankos būdas – tikslinis ir patogusis. Tikslinis atrankos būdas pasirenkamas laikantis nuostatos, kad socialinio verslo įmonių, kuriose dirba bent 5 darbuotojai, atstovai yra labiausiai informuoti, o patogiuoju atrankos būdu atrenkamos lengviausiai pasiekiamos socialinio verslo įmonės.

Struktūrizuoto interviu imtis - socialinio verslo įmonės, kurioje dirba bent 5 darbuotojai, įkūrėjai, vadovai, projektų vadovai ar kiti įmonės atstovai, turintys galias žinias apie tos įmonės verslo procesus ir aktyviai dalyvaujantys socialinio verslo įmonės veikloje.

Mason (2002), kaip cituoja Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), teigia, kad imtis turėtų būti gana didelė, kad būtų galima atlikti prasmingus, su tyrimo klausimais susijusius palyginimus, bet ne tokia didelė, kad detali ir niuansus apčiuopianti analizė taptų neįmanoma. Aleknavičienė, Pocienė ir Šupa (2020) teigia, kad paprastai kokybinio tyrimo imtis sudaroma iš 8–12 tyrimo dalyvių, o išskirtiniais atvejais, kai tiriamas reiškinys yra siauras ar unikalus, tyrimo imtį gali sudaryti ir 4-8 dalyviai. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje gali veikti 149 socialinio verslo įmonės ir 34 iš jų dirba 5 arba daugiau darbuotojų, numatoma tyrimo imtis tiek ekspertų, pusiau struktūrizuotam interviu, tiek struktūrizuotam interviu – 4-6 dalyviai, o galutinė tyrimo imtis apibrėžiama duomenų rinkimo ir analizės metu.

Taigi, atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei iškeltus probleminius klausimus, nuspręsta vertinti tyrimo imtį kiekvienai tyrimo daliai atskirai. Pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo dalyviai tai socialinio verslo veiklos srities ekspertai, užimantys aukštas pareigas bei galintys suteikti specifinių įžvalgų dėl savo turimos patirties. Struktūrizuoto interviu imtį sudaro Lietuvoje

veikiančių socialinio verslo įmonių, kuriose dirba ne mažiau nei 5 darbuotojai, atstovai, kurie puikiai išmano įmonėje atliekamus procesus bei yra aktyviai įsitraukę į socialinio verslo įmonių veiklą. Numatoma tyrimo imtis pusiau struktūrizuotam ir struktūrizuotam interviu 4-6 dalyviai.

2.4. Tyrimo sunkumai ir apribojimai

Išanalizavus tyrimo duomenis bei atskleidus tyrimo eigą, galima apibrėžti tyrimo sunkumus ir apribojimus, kurie gali kilti dėl tyrimo ir tiriamos imties specifškumo:

- Tyrimo imtį sudaro socialinio verslo srities ekspertai ir Lietuvoje veikiančios socialinio verslo įmonės, kurių paieška yra sudėtinga dėl socialinio verslo įmonių teisinio statuso neapibrėžtumo ir turimo tik vieno VŠĮ Inovacijų agentūra pateikiamo socialinio verslo įmonių šaltinio.
- Struktūrizuoto interviu tyrimo imtis, vertinant tai, kad ją sudaro Lietuvoje veikiančios socialinio verslo įmonės, kuriose dirba bent 5 darbuotojai, yra labai maža, dėl ko gali kilti sunkumas išpildyti numatytą tyrimo imtį.
- Tiriamoji imtis yra socialinio verslo srities ekspertai, įmonių įkūrėjai, vadovai, kurie gali atsisakyti dalyvauti tyrime dėl laiko stokos.
- Didžiąją dalį Lietuvos socialinio verslo įmonių sudaro mažos ir labai mažos įmonės, todėl yra tikimybė, kad tyrime dalyvaus įmonės, kurios nėra apsibrėžusios verslo procesų.
- Tiriamoji imtis dėl mažo Lietuvoje veikiančių socialinio verslo įmonių skaičiaus nėra apibrėžta verslo srities detalumu, tuo tarpu visoms tiriamosioms įmonėms vertinamos vienodos verslo procesų grupės, todėl struktūrizuoto interviu rezultatai gali reikšmingai skirtis.
- Tyrimo dalyviai teikdami pasiūlymus ir įžvalgas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodikai gali pernelyg susitelkti į metodikos pritaikymą būtent savo socialinio verslo įmonei, o ne visoms socialinio verslo įmonėms.

Visi šie su tyrimu susiję sunkumai ir apribojimai sudaro sąlygas šią temą toliau nagrinėti ateityje, kai socialinio verslo įmonės įgaus teisinį statusą. Taip pat, ši tema plačiau gali būti analizuojama vertinant tik tam tikros socialinio verslo srities įmonių verslo procesų brandą.

3. VERSLO PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1. Ekspertų ir interviu charakteristikos

Atliekant pirmąją tyrimo dalį, įvykdyti 5 pusiau struktūrizuoti interviu su skirtingais socialinio verslo srities ekspertais. Dar 4 socialinio verslo srities atstovai iš pradžių sutiko dalyvauti tyrime, tačiau pamatę interviu klausimus dalyvauti atsisakė.

Empiriniai duomenys surinkti 2024 m. balandžio 9 d. – 2024 m. balandžio 30 d., susitelkiant į PEMM modelio nagrinėjimą socialinio verslo įmonių kontekste ir siekiant pritaikyti šį modelį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui. Pirmoje tyrimo dalyje dalyvavę ekspertai pasižymėjo įvairiapusiškomis kompetencijomis socialinio verslo srityje. Jie turėjo tiek socialinio verslo vystymo ir valdymo patirties, tiek investuotojų į socialinį verslą patirties, tiek socialinio verslo koordinavimo patirties. Taigi jų turimos žinios ir įgūdžiai leido analizuoti PEMM modelį iš skirtingų perspektyvų, taip praturtinant tyrimo rezultatus ir suteikiant jiems gilumo. Pasirinktų respondentų tinkamumui pagrįsti pristatoma jų kompetencija bei patirtis socialinio verslo srityje, kuri aprašoma 13 lentelėje.

13 lentelė

Pirmoje tyrimo dalyje dalyvavusių ekspertų charakteristikos

Ekspertas	Kompetencijos
E1	Socialinio verslo įmonės, teikiančios maisto paslaugas bei veikiančios Lietuvoje nuo 2018 m., steigėjas ir vadovas.
E2	Socialinio verslo įmonės, veikiančios Lietuvoje nuo 2012 m., steigėja ir direktorė. Viena iš pirmųjų pradėjusi plėtoti socialinio verslo modelį Lietuvoje. Iš pradžių ekspertė susitelkė į knygų leidybą, o vėliau išplėtė verslo veiklą įvesdama naujus produktus, organizuodama edukacinius užsiėmimus vaikams ir jaunimui bei kultūrinius ir meninius renginius visuomenei.
E3	Socialinio verslo įmonės, veikiančios Lietuvoje nuo 2014 m., steigėja ir direktorė, vykdžiusi įvairius projektus socialinio verslo skatinimui, apimančius socialinių verslų akseleravimo, inkubavimo, poveikio matavimo programas, sukūrusi socialinio verslo platformą VšĮ Inovacijų agentūra. Nuolat ekspertuojanti įvairiuose projektuose, teikianti konsultacijas socialiniams verslams. Buvusi Lietuvos ir Baltijos šalių Reach for Change vadovė, turinti investuotojo, vykdančio socialinių verslų atranką, patirties.
E4	Socialinio verslo įmonės, organizuojančios technologijų pažinimą skatinančius užsiėmimus vaikams bei veikiančios Lietuvoje nuo 2015 m., steigėja ir vadovė.
E5	Socialinio verslo įmonės, veikiančios Lietuvoje nuo 2008 metų steigėja ir vadovė, nuolat be pagrindinės leidybinės veiklos, vykdanči įvairius socialinius projektus, organizuojanti renginius ir mokymus. Lietuvos socialinio verslo asociacijos narė.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Siekiant atlikti interviu su kuo didesniu socialinio verslo srities ekspertų skaičiumi, buvo pateikiami įvairūs interviu atlikimo būdai: dalyvavimas interviu gyvai, dalyvavimas interviu nuotoliniu būdu arba atsakymų į klausimus pateikimas raštu. Toliau pateikiamos atliktų pusiau struktūrizuotų interviu charakteristikos (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Atliktų pusiau struktūrizuotų interviu charakteristikos

Duomenų šaltinis	Skaičius	Interviu data	Forma ir požymiai	Dokumento ilgis	Interviu išsklotinės
Interviu su E1	1	2024 m. balandžio 9 d.	Interviu nuotoliniu būdu, sinchroninė komunikacija, žodžiu, ekspertas su vaizdu, tyrėjas su vaizdu	51 min. 43 sek.	13 puslapių
Interviu su E2	1	2024 m. balandžio 16 d.	Interviu gyvai, sinchroninė komunikacija, žodžiu	1 val. 2 min. 29 sek.	15 puslapių
Interviu su E3	1	2024 m. balandžio 22 d.	Interviu nuotoliniu būdu, sinchroninė komunikacija, žodžiu, ekspertas su vaizdu, tyrėjas su vaizdu	41 min. 56 sek.	12 puslapių
Interviu su E4	1	2024 m. balandžio 26 d.	Atsakymų į interviu pateikimas elektroniniu paštu, asinchroninė komunikacija, raštu, be vaizdo	10 puslapių	-
Interviu su E5	1	2024 m. balandžio 30 d.	Interviu nuotoliniu būdu, sinchroninė komunikacija, žodžiu, ekspertas su vaizdu, tyrėjas su vaizdu	44 min. 23 sek.	14 puslapių

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Taigi, vertinant pirmoje tyrimo dalyje dalyvavusių ekspertų bei interviu charakteristikas, galima teigti, kad šiai daliai išskelti tyrimo imties reikalavimai išpildyti. Šioje dalyje dalyvavo ekspertai, turintys ilgametę socialinio verslo vykdymo, koordinavimo bei investavimo į socialinį verslą patirtį, tad jų pateiktos įžvalgos suteikia galimybę nuodugniai išanalizuoti PEMM modelį.

3.2. Kokybinė turinio analizė indukciniu požiūriu

Kadangi tyrimo tikslas susijęs su socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybių ir iššūkių nustatymu, nuspręsta taikant kokybinės turinio analizės metodą, vadovautis indukciniu požiūriu. Anot mokslininkų, indukcinis kokybinės turinio analizės metodas

taikomas kai atliekant tyrimą siekiama apibūdinti naują, visiškai nenagrinėtą arba mažai nagrinėtą reiškinį, apie kurį nepakanka turimų žinių ir informacijos (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinio verslo įmonių verslo procesų branda nėra vertinama ir analizuojama mokslinėje literatūroje, todėl indukcinis kokybinės turinio analizės metodas numatytam tyrimui atlikti yra tinkamas.

Pirmąją tyrimo dalį sudarė keturios klausimų grupės, kurios toliau nagrinėjamos darbe, siekiant nustatyti PEMM modelio tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandai matuoti. Klausimų grupės analizuojamos vertinant kiekvieną verslo procesą įgalinantį veiksnių arba įmonės gebėjimą bei jų subveiksnius atskirai, stengiantis įvertinti atskirų PEMM modelio dedamųjų svarbą bei reikšmę socialinio verslo įmonėse.

Iš pradžių tyrimo dalyviams buvo užduodami klausimai susiję su procesą įgalinančiais veiksniais bei subveiksniais. Ekspertai pateikė įvairias nuomones apie proceso dizaino svarbą socialinio verslo įmonių kontekste (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Proceso dizaino svarbos socialinio verslo įmonėse vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip vertinate proceso dizaino svarbą socialinio verslo įmonių kontekste?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Procesų struktūros ir aiškumo įvedimas	<p>„<...> neturime konkrečių dalykų surašytų, bet visi čia žino, koks yra pirmas žingsnis, kai ateini, ką daryti, kur eiti, koks yra pirmas žingsnis, antras, trečias, ketvirtas, penktas.“ [E1]</p> <p>„<...> aiškiai apibrėžtas procesas padeda įmonėms išlikti susitelkusioms į savo tikslus, leidžia efektyviau naudoti išteklius ir sumažina klaidų tikimybę.“ [E4]</p> <p>„Manau, kad tikrai labai naudinga tokia veiklos grandinė gaunasi, kur kiekviena grandis tarpusavyje arba apskritai supranta visą eigą, tai tas duoda aiškumo, tikslumo, susikalbėjimo geresnio ir rezultato tokio galbūt aiškesnio...“ [E5]</p>
Proceso dizaino svarba dėl socialinio verslo unikalumo	<p>„<...> tai socialiniam versle, bet to klasikinio verslo, sakykime, priemonių prisideda poveikio dalykai. Tai manau, ir apibūdinti socialinį verslą, jeigu sakykime, paprastas verslas gali veikti tokioj gana laukinio kapitalizmo sąlygom, tai socialinis verslas vis tiek turi turėti kažkokias taisykles ar ne.“ [E3]</p> <p>„Taip, verslo procesų dizainas ir jų aiškus apibrėžimas yra nepaprastai svarbus bet kokio tipo įmonei, o socialiniam verslui tai gali būti netgi svarbesnis aspektas, nes socialinio verslo įmonės, kitaip nei tradicinis verslas, siekia ne tik pelno, bet ir konkrečių socialinių ar aplinkosauginių tikslų. Kadangi jų misija yra įvairiapusė, labai svarbu, kad visi procesai būtų gerai apgalvoti ir struktūrizuoti.“ [E4]</p>
Procesų reikšmė bet kuriame versle	<p>„O tai čia manau, kad nėra skirtumo, kokioje organizacijoje, socialinis verslas ar nesocialinis, procesas yra. Turi tikslą kažkokį ar ne, ko tu nori pasiekti. Tu eini link to, yra etapai ir įvairios, vadyba, rinkodara ir taip toliau.“ [E2]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Daugelis tyrimo dalyvių pabrėžia, kad aiškus verslo procesų apibrėžimas yra svarbus, kadangi jis suteikia konkretumo, padeda susitelkti į tikslus ir sumažina klaidų tikimybę (E4, E5). Tinkamai suprojektuotas procesas užtikrina, kad kiekvienas komandos narys žino savo vaidmenį ir seką, kuria reikia veikti (E1, E5). Ekspertų teigimu, socialinio verslo įmonėms ypatingai svarbu turėti aiškias taisykles ir struktūras, kurios užtikrintų, kad įmonė juda tinkama linkme, kadangi socialinio verslo įmonės, kitaip nei tradiciniai verslai, turi ne tik ekonominius, bet ir socialinius ar aplinkosauginius tikslus (E3, E4). Viena iš eksperčių įvardijo, kad nors socialinis verslas turi savo specifiką, proceso dizainas yra svarbus visoms organizacijoms, nes tai leidžia efektyviai valdyti išteklius ir užtikrina kryptingą veiklą (E2).

Taigi, galima teigti, kad aiškiai apibrėžti ir struktūrizuoti procesai, arba kitaip tariant, proceso dizainas, yra svarbus socialinio verslo įmonėms, kad jos galėtų kryptingai siekti savo tikslų. Proceso dizainas leidžia visiems dalyviams geriau suprasti savo vaidmenį ir bendrą organizacijos misiją, todėl yra esminis sėkmingam socialiniam verslui.

Siekiant išsiaiškinti proceso dizaino konteksto svarbą, ekspertų buvo paprašyta įvertinti teiginį, kad proceso kontekstas turi būti aiškiai apibrėžtas (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Proceso dizaino konteksto apibrėžimo poreikio vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip vertinate teiginį, kad proceso kontekstas turi būti aiškiai apibrėžtas, tai reiškia turi būti nustatyta ko reikia procesui atlikti, bei procesas turi būti suderintas su asmenimis atsakingais už kitus procesus, tiekėjais ir klientais?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Sutinka su teiginiu	<p>„<i>Taip, tai labai svarbu. Jei pirmas dalykas nepadarytas, antrasis iš esmės negali prasidėti. Teisingai.</i>“ [E1]</p> <p>„<i>Aiškiai apibrėžtas proceso kontekstas suteikia aiškumą ir padeda suprasti bendrą proceso tikslą bei reikalavimus. Kai visi žino, ko reikia procesui atlikti, galima užtikrinti, kad visi elementai veiktų sklandžiai ir darniai. Tai taip pat padeda sumažinti nesusipratimus ir užtikrinti, kad kiekvienas asmuo ar komanda suprastų savo atsakomybę.</i>“ [E4]</p> <p>„<i>Aš sutinku, kad tas suderinimas reikalingas, jeigu jungiasi tos grandys...</i>“ [E5]</p>
Sutinka su teiginiu, bet išskiria socialinio verslo unikalumą	<p>„<i><...> tai čia lygiai tas pats nieko jisai nesiskiria nuo, kaip čia, etapai, nuo paprastų įmonių organizacijų. Na, tiesiog įmonių, organizacijų. Tik tais tiek, kad tik tais ta misija ta tokia socialinio verslo yra kitokia.</i>“ [E2]</p> <p>„<i>Tai manau, kad netgi svarbiau nei paprastam, socialiniam verslui turėti tam tikras ir metrikas, ir kažkokius tai aiškumus šitoj vietoj..</i>“ [E3]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Apskritai, tyrimo dalyviai sutinka, kad aiškus procesų apibrėžimas ir jų suderinimas su kitais susijusiais procesais, tiekėjais ir klientais yra esminiai siekiant užtikrinti proceso

efektyvumą ir sklandžią eigą (E1, E4, E5). Tačiau, kaip ir pirmojo klausimo atveju, ekspertai pabrėžia, kad socialiniame versle procesų apibrėžimas ir suderinimas gali būti svarbesnis negu tradiciniame versle, kadangi socialinio verslo misija yra kita (E2, E3). Dėl šios priežasties, kaip pastebi viena iš eksperčių, socialiniam verslui gali reikėti papildomų metrikų ir aiškumo siekiant užtikrinti sklandų proceso veikimą (E3).

Papildomai, tyrimo dalyvė atkreipia dėmesį į tai, kad informacija apie procesus turėtų būti lengvai pasiekama, kad darbuotojai, kurie nėra tiesiogiai susiję su procesu ar dirba retkarčiais, galėtų lengvai ją rasti bei susipažinti:

„<...> gal sakyčiau, ta informacija galėtų būti dar ir pasiekama tokia atmintinės tipo, nes dažnai kažkaip pasimiršta. Man atrodo, kad čia viskas visada taip pat ir aišku, bet žmogui, kuris dirba iš šalies ir tarkim, tai yra antrasis darbas arba papildomas, tai pasimiršta.“ (E5).

Vertinant proceso dizaino svarbą, ekspertams užduotas klausimas susijęs su procesų dokumentacijos svarba socialinio verslo įmonėse (žr. 17 lentelę). Tyrimo dalyviai pripažįsta, kad procesų dokumentacijos įgyvendinimas socialiniame versle gali būti sudėtingas dėl laiko (E1), finansinių (E2, E3) ir žmogiškųjų išteklių trūkumo (E5), mažo įmonės dydžio (E2, E3), arba specifinių darbuotojų gebėjimų (E1). Dviejų eksperčių teigimu, procesų dokumentavimo poreikis gali tapti socialinio verslo uždarymo arba nenorėjimo atidaryti priežastimi:

- *„<...> tai gali būti tiesiog atbaidymas žmonėm pradėt socialinį verslą.“ (E3)*
- *„<...> Tai jeigu mes nors pusę etato dar turėtume įdarbinti žmogų, tai visas tas mūsų socialinis verslas, jis tiesiog neišgyventų.“ (E5)*

Visgi, dalis tyrimo dalyvių sutinka, kad nepaisant dokumentacijos rengimo iššūkių, ji yra reikalinga. Viena iš eksperčių sako: *„Ir aš manau, kad jeigu jisai yra svarbus, o kad jisai yra svarbus, kad tu galėtum pats pamatyti tą rezultatą, ten skaičiukai, ar ne...“ (E2).* Tačiau pabrėžiama, kad tuomet turėtų būti sukurti tam tikri modeliai, kurie padėtų socialiniams verslams parengti dokumentaciją: *„<...> bet, turi būti kažkoks modelis, kuris neužkrautų socialiniam verslui ant galvos šitą dalyką...“ (E2),* arba turėtų būti užtikrinta valstybinė parama: *„<...> turi būti kažkokie finansavimas tokiem dalykam, ar ne? Nes, sakykime, jeigu valstybė skiria kažkokias subsidijas, tada gal ir gali reikalauti tam tikrų dokumentavimų...“ (E3).* Dar viena ekspertė pabrėžia, kad socialinio verslo dokumentacija turėtų būti pakankamai aiški lengvai prieinama ir atnaujinama: *“<...> dokumentacija turėtų būti labai aiški, lengvai prieinama ir lanksti, tai reiškia, kad vykstant pokyčiams įmonėje ją nesunkiai galima būtų atnaujinti.“*

17 lentelė

Procesų dokumentacijos svarbos socialinio verslo įmonėse vertinimas

Tyrimo klausimas: Kiek Jūsų manymu svarbi procesų dokumentacija socialinio verslo įmonėse?		
Kategorija	Kategorija	Kategorija
Yra dokumentacijos rengimo iššūkių	Laiko išteklių trūkumas	„Svarbiausia kalbant apie dokumentaciją, kad socialinio verslo įmonėms ji padėtų, o ne būtų papildoma našta, kurią nuolat reikia pildyti.“ [E4]
	Finansinių išteklių trūkumas	„<...> tai tiesiog yra brangus procesas. Ir kaip turėtų būti atskiras skyrius tam dalykui, kai tu pats gavo, sakykime, įmonė galą su galu suduria ir galvoja, kaip tau išmokėti, atsiskaityti visus dalykus, jeigu tu kažką investuoji, tai dar skirti savo energiją, laiką, kad tu galėtum susisteminti viską, surašyti, sudokumentuoti, viską antspauduoti...“ [E2] „<...>Ta prasme, mes galbūt jau apie tas metrikas, visus tokius dokumentacijas galime kalbėti, kai įmonė jau atsistoja bent kažkaip finansiškai ant kojų...“ [E3]
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	„<...> dabar man jau gaila to resurso visus tuos dokumentus pildyti, rūšiuoti, kažkur ir mane įtraukti <...> tas reikalauja daug priežiūros, nuolatinių resursų, indėlio ir kažkokio dar žmogaus etato turbūt tam darbui. Tai jeigu mes nors pusę etato dar turėtume įdarbinti žmogų, tai visas tas mūsų socialinis verslas, jis tiesiog neišgyventų.“ [E5]
	Mažas įmonių dydis	„Žinot, kaip paprastai yra daryti jūsų tas dokumentacijas, kai tavo įmonėje dirba šimtas žmonių. Bet kai tu dirbi vienas ir tu ieškai savo bendraminčių, ir tu ieškai komandos, ten dirbi penkiese, trise, ar ten dešimt, ir tu dabar duodi užduotį žmogui, kuris dokumentuotų, darytų tą vertinimus, tuos tyrimus atliktų..“ [E2] „Aš nežinau, kiek tai yra realu, nes mes Lietuvoj bent jau kalbam apie mažas mikro ir mažas įmones. Tai, supraskime, žmonės ten turi gal vieną du darbuotojus ir nuolatos struglina. Tai aš nežinau, kiek tai yra realu iš tikrųjų <...> tai gali būti tiesiog atbaidymas žmonėm pradėt socialinį verslą.“ [E3]
	Specifiniai darbuotojų gebėjimai	„<...>mūsų žmonių atveju, nes jie turi negalią, tuomet būna sunku. Jie jaučia, kad turi kažką padaryti, bet tai neįmanoma dėl laiko, arba mes turime grupę, arba kažkas pasikeičia, ir tada tai tarsi sumaišo jų mintis, nes jie jaučia, kad turi, bet negali. Ir tokiu atveju man nerūpi, kad, pavyzdžiui, geriau to nedaryti. Štai kodėl mes to neužrašome.“ [E1]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Apibendrinant, procesų dokumentacija socialinio verslo įmonėse gali būti naudinga, tačiau dėl ribotų išteklių, mažo įmonės dydžio bei specifinių darbuotojų gebėjimų, jos rengimas gali tapti kliūtimi vykdyti socialinį verslą. Norint užtikrinti tinkamą dokumentacijos lygį, įmonės turi rasti pusiausvyrą tarp aiškumo, tęstinumo ir sąnaudų. Dokumentacija turėtų būti lanksti, aiški ir orientuota į pagalbą, o ne tapti našta, kurios įgyvendinimas galėtų apsunkinti socialinio verslo veiklą.

Toliau tyrimo dalyviams buvo užduodami klausimai apie procesų vykdytojus ir jų gebėjimus. Paprašius įvardyti, ką turėtų gebėti atlikti socialinio verslo įmonių procesų vykdytojai, ekspertų nuomonės išsiskyrė (žr. 3 priedą). Didžioji dalis ekspertų teigia, kad socialinio verslo įmonėse procesų vykdytojai turi sugebėti ne tik vykdyti užduotis, bet ir suprasti bei prisidėti prie socialinės misijos (E2, E3, E4). Jie turi pasižymėti gebėjimais dirbti tiek su socialinėmis problemomis, tiek su konkrečiais verslo aspektais (E1). Taip pat socialinio verslo įmonių procesų vykdytojai turėtų turėti bendravimo su klientais ir tiekėjais įgūdžių (E4).

Vieno iš ekspertų teigimu, socialinio verslo kontekste motyvacija ir noras prisidėti prie socialinio pokyčio gali būti svarbesni nei turimos žinios bei įgūdžiai, ypatingai dirbant su žmonėmis, turinčiais negalią (E1). Procesų vykdytojai turi būti motyvuoti bei pasiruošę mokytis. Vis dėlto, augant brandos lygiui, iš procesų vykdytojų tikimasi didesnio savarankiškumo ir gebėjimo analizuoti bei tobulinti procesus (E4).

PEMM modelyje išskiriami gebėjimai, kuriais turėtų pasižymėti procesų vykdytojai, tai: problemų sprendimo ir procesų tobulinimo įgūdžiai, komandinio darbo ir savitvarkos įgūdžiai, sprendimų priėmimo įgūdžiai bei pokyčių valdymo ir įgyvendinimo įgūdžiai. Tik du iš ekspertų susitelkė į šių įgūdžių vertinimą socialinio verslo įmonių kontekste (E1, E4). Kiti tyrimo dalyviai išskyrė jų manymu svarbiausius įgūdžius (E3, E5).

Ekspertai pritaria, kad gebėjimas spręsti problemas labai svarbus socialinio verslo įmonių procesų vykdytojams (E1, E4). Jie turi sugebėti greitai reaguoti į iškilusias problemas ir rasti sprendimus. Toliau, kalbant apie komandinį darbą ekspertai pabrėžia, kad komandinio darbo įgūdis yra nemažiau svarbus ir visi komandos nariai turi gebėti dirbti kartu, dalintis atsakomybe ir bendrauti, kad procesai būtų vykdomi efektyviai (E1, E4). Vertinant sprendimų priėmimo įgūdį, tyrimo dalyvių nuomonės išsiskyrė. Vienas iš ekspertų teigia, kad sprendimų priėmimo įgūdis yra svarbus, tačiau ne visi socialinio verslo įmonių procesų vykdytojai geba priimti sprendimus (E1). Kita ekspertė taip pat pritaria dėl sprendimų priėmimo įgūdžių svarbos, tačiau teigia, kad atsakomybė už sprendimų priėmimą tenka socialinio verslo įmonių vadovui (E4). Kita vertus, viena tyrimo dalyvė savarankiškumą ir gebėjimą prisiimti atsakomybę išskyrė kaip svarbiausią įgūdį (E5). Taigi, vieningos nuomonės dėl sprendimų priėmimo įgūdžio tarp ekspertų nėra. Vertinant pokyčių valdymo įgūdžius, ekspertė išskiria šio įgūdžio svarbą dėl besikeičiančios

aplinkos, kurioje veikia socialinis verslas. Jos teigimu, procesų vykdytojai turi gebėti priimti bei valdyti pokyčius (E4).

Kadangi socialinis verslas orientuojasi į socialinį poveikį, empatija tampa svarbiu aspektu (E3, E4). Kaip teigia viena iš eksperčių: „*aš nežinau, ar čia įgūdis, turbūt ne įgūdis*“ (E3), galbūt empatija nėra visai įgūdis, o savybė, kuria turėtų pasižymėti proceso vykdytojas, tačiau ji yra labai svarbi vykdant socialinį verslą. Empatią žmonėms, bendruomenei, kurią siekiama įtraukti per socialinį verslą leidžia darbuotojams prisidėti prie socialinės misijos įgyvendinimo (E3, E4).

Be aukščiau išvardytų įgūdžių, tyrimo dalyvė pabrėžia ir inovatyvumo, kūrybiškumo ir gebėjimas galvoti nestandartiškai įgūdį (E4). Socialinis verslas dažnai reikalauja naujų idėjų ir netradicinių sprendimų, todėl inovatyvumas yra vertinamas kaip svarbus įgūdis.

Tyrimo dalyvių atsakymai tiek į klausimą susijusį su gebėjimais procesų kontekste, tiek į klausimą kokius įgūdžius turėtų turėti socialinio verslo įmonių procesų vykdytojai, buvo daugiau apie socialinio verslo įmonių procesų vykdytojų įgūdžius, todėl parengta viena lentelė apibendrinanti ekspertų atsakymus į abu klausimus (žr. 3 priedą).

Toliau tyrimo dalyvių, paprašyta įvertinti teiginį apie proceso vykdytojų orientaciją į procesą, jo rezultatą bei iniciatyvumą tobulinti procesus (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Proceso vykdytojų orientacijos į procesą bei jo rezultatą vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip vertinate teiginį, kad procesą vykdantys asmenys turi būti pirmiausia orientuoti į procesą bei, kad jo atlikimas suteiktų tikėtinus rezultatus? Ką skatina vykdytojų iniciatyvumas tobulinti procesus?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Sutinka su teiginiu	<p>„<...> tie žmonės turėtų tiesiog suprasti, kokia prasmė yra šito darbo. Tai čia yra turbūt pagrindinis dalykas. Tas sąmoningumas pačio žmogaus.“ [E2]</p> <p>„Jeigu pas tave procesai sudėlioti, tu daugiau laiko skiri tam tokiam rutininiam darbui ir tu tiesiog, ar ne, turi tuo mažiau užsiimti, kažkokiais tokiais, streso mažiau turi, ar ne, kaip vadovas...“ [E3]</p> <p>„Kai vykdytojai orientuoti į procesą, jie supranta, kad kiekvienas jų veiksmas yra svarbus platesniame kontekste. Šis požiūris padeda jiems geriau suprasti, kaip jų darbas veikia įmonės rezultatus. Orientacija į procesą taip pat skatina discipliną ir atsakomybę, darbuotojai tampa dėmesingesni kokybei, terminams ir bendram darbo procesui“ [E4]</p> <p>„<...> žmogus turi prisiimti atsakomybę, kad galutinis rezultatas būtų geras, ir kad jis suprastų, kas tas yra geras rezultatas.“ [E5]</p>
Išskiria motyvaciją kaip svarbesnį veiksnį	<p>„<...> jei jų elgesys yra toks, toks, kad jie yra labai motyvuoti, tada mes galime mokyti įgūdžių ir įdėti žinių...“ [E1]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Dauguma ekspertų sutinka su šiuo teiginiu (E2, E3, E4, E5). Pabrėžiama, kad toks požiūris padeda suprasti, kaip procesų vykdytojai prisideda prie įmonės rezultatų (E4, E5). Toks požiūris skatina discipliną, atsakomybę ir dėmesį kokybei, taip pat padeda sumažinti streso lygį ir optimizuoti procesus (E3, E4). Nepaisant to, vienas iš ekspertų mano, kad visgi vykdytojų motyvacija yra svarbesnė, o kitų įgūdžių ir žinių išmokstama (E1).

Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad orientacija į procesą yra svarbus veiksnys siekiant numatytų rezultatų socialinio verslo įmonėse. Ji skatina discipliną, atsakomybę ir dėmesį kokybei, o vykdytojų iniciatyvumą procesų tobulinimui skatina darbo prasmės suvokimas ir atsakomybės prisiėmimas.

Kiti tyrimo dalyviams užduodami klausimai buvo susiję su proceso savininku ir jo atsakomybėmis. Verta pabrėžti, kad nepaisant to, kad ekspertams buvo paaiškinama sąvokos „proceso savininkas“ reikšmė, užduodant klausimus susijusius su savininku, kildavo sunkumų juos suprasti bei į juos atsakyti. Didžioji dalis vertino proceso savininką, kaip įmonės savininką, vadovą:

- „*Man ta formuluotė, savininkas yra savininkas. Savininkas kažkokio konkretaus, vadovas kažkokio tai dalyko, tai jisai tiesiog vadovas. Jis procesą visą organizuoja ir yra atsakingas už visą tą organizaciją.*“ (E2)
- „*<...> kažkaip tas vat žodis, gal savininkas nelabai vartojama, gal daugiau founder, ar net, steigėjas, lyderis...*“ (E3)

Visgi, kaip bus analizuojama toliau darbe, socialinio verslo įmonėse procesų savininku dažniausiai ir yra vadovas, nes dauguma Lietuvoje veikiančių įmonių tai mažos arba labai mažos įmonės, tad negalima teigti, kad ekspertų atsakymai į klausimus, susijusius su proceso savininku negali būti vertinami šio tyrimo apimtyje.

Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus į klausimą apie proceso savininko oficialaus patvirtinimo svarbą, prieinama išvada, kad proceso savininko įvardijimas gali būti reikšmingas, nes jis suteikia aiškumą, kas yra atsakingas už procesą (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Proceso savininko įvardijimo ir patvirtinimo svarbos socialinio verslo įmonėse vertinimas

Tyrimo klausimas: Ką galvojate apie proceso savininko oficialaus patvirtinimo svarbą? Kokių procesų savininkais galėtų būti socialinio verslo įmonės vadovai?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Proceso savininko patvirtinimo svarba	<p>„Matot, vėlgi jeigu tai yra įmonė, tai yra pareigybinės instrukcijos, ką tas žmogus turi daryti. Tai iš esmės, jeigu jis yra atsakingas už kažkokio tai skyrius ar projekto vadovas, <...> tai jisai puikiai supranta, kad jisai yra atsakingas už visus, ką kiti darys ir kokį sprendimą jis priims, toks ir bus galutinis rezultatas.“ [E2]</p> <p>„Manau, kad proceso savininko oficialus patvirtinimas yra labai svarbus, nes jis suteikia aiškumą ir atskaitomybę. Kai kas nors yra aiškiai apibrėžtas kaip atsakingas už procesą, visi žino, į ką gali kreiptis dėl kilusių problemų vykdant tam tikrą procesą.“ [E4]</p> <p>„<...> ir tas dokumentavimas, ir tas įvardinimas, aišku, tai jo yra reikalingas.“ [E5]</p>
Socialinio verslo įmonės vadovas kaip proceso savininkas	<p>„<...> ir galiausiai savininkas vis tiek yra atsakingas, nes tai numato įstatymas.“ [E1]</p> <p>„Kalbant apie socialinio verslo įmones, jos tikrai yra mažos ir turi labai ribotus išteklius. Vadovams tenka atsakomybė už didžiąją dalį procesų įmonėje.“ [E4]</p> <p>„Tai jo, manau, kad yra svarbu lygiai, taip pat kaip atsakomybė pasidaro atskirus darbus, tai lygiai taip pat atsakomybė už tą galutinį procesą, tai vis tiek yra vadovo atsakomybė...“ [E5]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Tačiau, socialinio verslo įmonėse atsakomybė už procesus ir jų galutinį rezultatą, dėl šių įmonių apimties bei ribotų išteklių, tenka vadovui (E1, E4, E5), todėl dabartiniame kontekste oficialus proceso savininko patvirtinimas, kaip numato PEMM modelis, nėra labai svarbus.

Toliau ekspertų paprašyta pateikti nuomonę apie veiklas, kurias jų manymu turi atlikti proceso savininkas ir kaip jos galėtų keistis augant verslo procesų brandos lygiui (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Nuomonės dėl proceso savininko atliekamų veiklų pasiskirstymas

Tyrimo klausimas: Kaip galvojate, kokias veiklas turi atlikti proceso savininkas ir kaip jos keičiasi augant verslo procesų brandos lygiui?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Veiklų priklausomybė nuo socialinio verslo įmonės tipo bei dydžio	„Manau, kad tai tikrai priklauso, bet tai tikriausiai su visais dalykais, kad tai tikrai priklauso nuo to, koks socialinis verslas, kiek turi darbuotojų.“ [E1]
Atsakomybių už veiklas perkėlimas kitoms įmonės struktūroms	„Tai turbūt jiems turėtų būti mažiau tokios, mažiau tekti kontrolės, ar ne, jeigu procesai, kaip pasakyti, važiuoja patys, tai savininkas mažiau kontroliuoja, daugiau perkelia atsakomybių valdybai ar kokia ten struktūra būtų. Manau, taip ir turėtų būti, iš tikrųjų, ta prasme, kaip visi vadybiniai reikalavimai yra nukreipti į tą tikslinės grupės įsitraukimą, tai manau, kad čia svarbu, kad savininkas kuo mažesnę rolę turėtų.“ [E3]
Procesų analizės veiklos	„Manau jis turėtų užtikrinti, kad procesas sklandžiai vyktų. Augant brandos lygiui, tas asmuo galėtų skirti daugiau laiko analizei, kas vyksta gerai, ką galima būtų patobulinti.“ [E4]
Socialinio verslo misijos išlaikymo veiklos	„<...> socialinis verslas atrodo, kad turi turėti misiją, ar aplinkosauginę, ar socialinę, ar kitokią misiją. Galvojant apie tai, atranda, kad lyderis ir turėtų būti ne tas labai procesų valdytojas, griežtas, tarkim, ar kažkoks, kalbantis tik apie procesų suvaldymą, bet turbūt tikrai nepamiršti ir tos misijos dėl ko tai yra daroma, nes na socialinio verslo esmė yra tokia.“ [E5]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Vienas iš ekspertų teigia, proceso savininko veiklos gali skirtis priklausomai nuo socialinio verslo tipo ir darbuotojų skaičiaus (E1). Tačiau apskritai, augant verslo procesų brandos lygiui, proceso savininkas gali mažinti tiesioginę kontrolę ir perduoti atsakomybę kitiems, pavyzdžiui, valdybai ar kitoms įmonės struktūroms (E3). Tai leidžia procesų savininkui skirti daugiau laiko analizei, siekiant nustatyti procesų silpnąsias vietas (E4). Socialinio verslo kontekste proceso savininkas turi nepamiršti įmonės misijos. Todėl savininkas neturėtų būti tik griežtas procesų valdytojas, bet ir asmuo, kuris primena komandai apie įmonės tikslus ir vertybes (E5).

Kadangi ekspertų nuomonės dėl veiklų, kurias turi atlikti proceso savininkas, buvo skirtingos, negalima prieiti bendros išvados. Žvelgiant į atsakymus galima teigti, kad proceso savininkas socialiniame versle turi atlikti veiklas, susijusias su proceso efektyvumo užtikrinimu, analize ir kontrole. Augant verslo procesų brandos lygiui, savininkas gali mažinti tiesioginę kontrolę, skirti daugiau laiko analizės darbams bei perduoti atsakomybę kitiems. Tačiau, pabrėžtina, kad socialinio verslo kontekste proceso savininkas turi išlaikyti įmonės misiją ir vertybes, kad užtikrintų socialinio poveikio kūrimą.

Sekantis interviu klausimas buvo susijęs su proceso savininko autoritetu socialinio verslo įmonėse (žr. 4 priedą). Tyrimo dalyviams buvo sunku atsakyti į šį klausimą, dėl proceso savininko ir įmonės savininko sąvokų tapatinimo. Dėl šios priežasties šio klausimo rezultatai nėra įtraukiami į tyrimo analizę. Siekiant nustatyti autoriteto subveiksnių tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandai matuoti, remiamasi viso interviu duomenimis bei tyrimo dalyvių įžvalgomis. Kadangi tyrimo dalyvių teigimu, visų procesų savininku yra socialinio verslo įmonės vadovas, jo autoriteto lygio vertinimas nėra reikšmingas.

Toliau buvo užduodami klausimai apie infrastruktūros veiksnį. Tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti, kodėl svarbu, kad priklausomai nuo proceso brandos lygio, ji fragmentiškai arba pilnai palaikytų informacinės sistemos. Vertinant atsakymus išvelgiama, kad vyrauja du požiūriai (žr. 21 lentelę). Iš vienos pusės dalis ekspertų mano, kad tai yra svarbu, nes informacinių sistemų pagalba kai kurios užduotys gali būti automatizuotos, o tai leistų socialinio verslo įmonėms labiau susitelkti į socialinę misiją (E4). Kita ekspertė pažymi, kad šiuolaikinėje verslo aplinkoje informacinės sistemos yra būtinos, tik ji pabrėžia, kad įmonių vadovai taip pat turėtų neatsilikti nuo naujausių technologijų tendencijų, nors tam ne visuomet užtenka laiko (E2). Taip pat, pastebima, kad informacinės sistemos, socialinio verslo įmonių atveju, gali būti naudingos duomenų rinkimui ir analizei, atliekant socialinio poveikio vertinimą (E3). Tačiau iki šiol nėra sukurta patogi sistema socialiniam poveikiui matuoti.

Iš kitos pusės, egzistuoja nuomonė, kad socialinio verslo įmonėms svarbu išlaikyti žmogiškąjį bendravimą ir santykius, todėl informacinės sistemos gali būti naudojamos tik minimaliai (E1, E5). Pavyzdžiui, restorane informacinių sistemų naudojimas gali sumažinti gyvą bendravimą tarp neįgaliųjų darbuotojų ir klientų (E1). Tai sumažintų socialinio verslo tikslinės grupės įtraukimą, kas yra viena pagrindinių šio verslo vystymo priežasčių. Papildomai, viena iš eksperčių pabrėžia, kad informacinių sistemų diegimas ir palaikymas gali būti sudėtingas ir reikalauti daug priežiūros, kas gali nepasiteisinti mažose įmonėse, kur vyrauja žmogiški susitarimai. Tokiais atvejais gali būti efektyviau naudoti paprastesnius metodus, kurie nereikalauja daug techninės priežiūros (E5).

21 lentelė

Informacinių sistemų proceso palaikymui panaudojimo svarbos vertinimas

Tyrimo klausimas: Modelis numato, kad priklausomai nuo proceso brandos lygio, procesą turi fragmentiškai / pilnai palaikyti informacinės sistemos. Kaip manote, kodėl tai svarbu?		
Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Sutinka su informacinių sistemų svarba	Būtinybė šiuolaikinėje verslo aplinkoje	„Ne, nu tai be IT tai šiais laikais tai jau niekaip. Tik tais tiek, kad <...> tai ant tiek viskas keičiasi, kad tas vadovas irgi turi eiti į priekį, tai reiškia, jis turi investuoti savo laiką, nu tiesiog domėtis, visko mokytis, o tam ne visada pavyksta nuosekliai tai daryti, ką padaro bendraudamas, dalyvaudamas įvairiuose ar tai konferencijose, arba ieškodamas kažkokių tai naujų dalykų. Tai IT... Nu, IT yra atskira sritis. <...> tai čia kas be ko, čia mūsų ateitis visoj šitoj vietoj. [E2] “
	Įrankis palengvinantis socialinio poveikio matavimą	„Nu, aš daugiau žiūriu, dabar sakėm, iš to pačio poveikio matavimo tikrai galėtų būti aktualu, nes, sakykime, vis tiek organizacija turi paduoti tam tikrus duomenis apie savo daromą poveikį. <...> tai aš dar nemačiau kol kas idealios tokios sistemos, bet turbūt kiekvienu atveju galbūt galėtų būti kažkokia tai adaptuota sistema, kuri tikrai galėtų būti efektyvi.“ [E2]
	Užduočių automatizavimas	„Tai svarbu, nes sistemos suteikia galimybę automatizuoti kai kurias užduotis, o tai leidžia daugiau laiko ir energijos skirti socialinei misijai.“ [E4]
Nesutinka su informacinių sistemų svarba	Pirmenybė žmogiškajam bendravimui	„IT naudojame mažiausiai, bet taip yra todėl, kad esame restoranas ir visa mūsų idėja yra skatinti bendravimą, gyvą neįgaliųjų ir klientų bendravimą. Taigi kuo daugiau naudojame IT, pavyzdžiui, gauname pasiūlymų dėl arbatpinigių per QR kodą. Mes nenorime meniu per QR kodą. Nenorime, nes tada bendravimo bus mažiau. Taigi kuo mažiau darome IT sistemų palaikomų dalykų.“ [E1] „Pas mus šiuo atveju, kad būtų naudojama IT, ar ne. Jeigu kalbant apie IT tik tam, kad automatizuoti patį procesą, tai man to mažiau reikia, nes pas mus vis tiek vyrauja daugiau toks žmogiškas susitarimas. <...> nemanau, kad ji padėtų šiuo atveju mums.“ [E5]
	Informacinių sistemų sudėtingumas ir priežiūros poreikis	„Per tą automatizavimą, įsidarbinti automatizavimui, būtų kiekvieną kartą jo priežiūrai, tiek pat kiek tiesiog su žmogum pasikalbėti.“ [E5]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Taigi, informacinių sistemų naudojimas gali padėti socialinio verslo įmonėms automatizuoti užduotis, sutaupyti laiko išteklių vykdant procesus bei atlikti socialinio poveikio vertinimą. Tačiau socialinio verslo įmonėms svarbu išlaikyti žmogiškąjį bendravimą ir užtikrinti, kad dėl informacinių sistemų panaudojimo nebūtų prarastas žmogiškasis ryšys. Taip pat svarbu

apsvarstyti informacinių sistemų sudėtingumą ir priežiūros reikalavimus, kad jų diegimas nesukeltų papildomos naštos mažoms socialinio verslo įmonėms.

Papildomai vertinant infrastruktūros veiksnio svarbą socialinio verslo įmonių kontekste, užklausta tyrimo dalyvių nuomonė apie tai, kad proceso poreikiai ir atsakomybės turėtų atsispindėti ir pareigybių aprašymuose, ugdymo ir pripažinimo sistemose (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Nuomonės dėl pareigybių aprašymų poreikio pasiskirstymas

Tyrimo klausimas: Ką Jūs galvojate apie tai, kad be procesą palaikančių sistemų, proceso poreikiai ir atsakomybės turėtų atsispindėti ir pareigybių aprašymuose, ugdymo ir pripažinimo sistemose?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Pareigybių aprašymų svarba didelėse įmonėse	<p>„Tai turbūt dėl tokios paprastos, kaip pasakyt, tvarkos ir efektyvumo, aš taip suprantu. Vėl čia turbūt galioja, kai didesnė organizacijai yra, kad būtų aišku, kas už ką atsakingas. Manau, pačių darbuotojų tokiai savijautai geresnei ir neperdegimui...“ [E3]</p> <p>„Kai darbuotojų atsakomybės atsispindi pareigybių aprašymuose, darbuotojai aiškiai supranta savo vaidmenį ir tai, ko iš jų tikimasi. Bet tai aišku aktualu ne visoms socialinio verslo įmonėms...“ [E4]</p> <p>“Svarbu, jeigu tai įmanoma. Bet čia yra kalba daugiau apie dideles ir mažas įmones, apie aiškius nusistovėjusios procesus. Ir turbūt didelėse įmonėse, kuriose yra kokybės ir kitokia kontrolė. Tai tie procesų aprašymai yra begalo svarbu. Ypač, jeigu bendradarbiauji su kitom įmonėm, jeigu turi finansinių susitarimų per projektines, per kitokias, per viešuosius pirkimus, tai būtinai reikia. Ir mes tą darom, jeigu paslaugas ne leidybiniam šitam versle, bet kitose veiklose. Tai toks aiškus įsivardinimas turi būti, ko nori, kas daro ir koks tas rezultatas.“ [E5]</p>
Pareigybių aprašymų poreikis mažose socialinio verslo įmonėse	<p>„Tiesą sakant, žmonėms su negalia mes tikrai neturime, nes, kaip minėjau, daugiausia dėmesio skiriame motyvacijai. Jei turite motyvacijos, galite ateiti ir dirbti. Jei pradėtume rengti pareigybių aprašymus, mūsų darbuotojai tuo nelabai pasitikėtų...“ [E1]</p> <p>„Įmonėse, kuriose dirba du ar keletas darbuotojų tokie aprašymai nėra reikalingi, nes jie ir taip puikiai žino, ką turi daryti.“ [E4]</p> <p>„Mūsų konkrečiam šitam socialiniam versle, <...>, tai yra aprašytos pagrindiniai tokie aprašymai, <...>, susitarimai, bet kadangi nėra tų daug žmonių, tai būna, kad jis įsiterpia arba užduotis, arba klausimas, arba netikėtas kažkoks sprendimas, kur reikia pasitarimo, susitikimo. Tai tada tarsi ir tos pareigybės pildosi, plečiasi, keičia formą. Ir vėl tada lieka tokie žmogiški susitarimai, kur čia ką darom, kur čia reikia keisti, čia atrado tas, įsiterpia tas, pasikeitė tas. Tai tokie pareigybių aprašymas, jis toks kintantis, jis turi savo ribas, bet jis nėra aprašytas.“ [E4]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Visi tyrimo dalyviai atsakydami į šį klausimą susitelkė į pareigybių aprašymų poreikį. Ekspertai pritaria, kad pareigybių aprašymai yra svarbūs, nes jie suteikia aiškumo ir struktūruoja atsakomybes (E3, E4, E5). Visgi, pažymima, kad pareigybių aprašymai yra aktualūs didesnėse

įmonėse (E3, E4, E5), kur jie prisideda prie tvarkos ir efektyvumo, padeda darbuotojams suprasti savo vaidmenį ir užkirsti kelią perdegimui (E3). Mažose socialinio verslo įmonėse, kuriose darbuotojai gerai pažįsta vienas kitą ir yra daugiau žmogiškųjų susitarimų, pareigybių aprašymai gali būti mažiau reikalingi (E4, E5). Dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus tokiose įmonėse atsakomybės dažnai yra lankstesnės, o darbuotojai dažnai bendrauja tiesiogiai (E5). Vienas iš ekspertų pabrėžia kitą socialinio verslo aspektą pareigybių aprašymų atžvilgiu – ne visose įmonėse jų įgyvendinimas yra tinkamas. Kai kuriose socialinio verslo įmonėse, ypač dirbant su žmonėmis su negalia, pareigybių aprašymai gali būti netinkami, nes gali sukelti nesaugumo ar nepasitikėjimo jausmą (E1). Tokiais atvejais darbuotojų atsakomybės ir vaidmuo neturi didelės reikšmės, nes svarbiausia laikoma darbuotojų motyvacija.

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad pareigų aprašymai yra itin svarbūs didesnėse įmonėse, nes jie padeda struktūruoti atsakomybes. Mažesnėse socialinio verslo įmonėse, kurių veiklą dažnai lemia žmogiškosios sąveikos ir atsakomybės yra lankstesnės, tokie aprašymai gali būti mažiau reikšmingi. Taip pat yra ir situacijų, kai pareigų aprašymai gali sukelti nepasitikėjimo įmone jausmą. Todėl svarbu atsižvelgti į konkrečią socialinio verslo įmonės situaciją ir darbuotojų specifinius poreikius, siekiant subalansuoti struktūrą su atsakomybių lankstumu. Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus šio ir klausimo apie informacinių sistemų panaudojimą kontekste, prieinama išvada, kad infrastruktūros subveiksnyje apie žmogiškųjų išteklių sistemas nėra aktualus socialinio verslo įmonėse.

Sekantis interviu metu analizuotas procesą įgalinantis veiksnys – metrikos. Iš pradžių ekspertų paprašyta pateikti nuomonę dėl metrikų, kurios yra aktualios socialinio verslo įmonėms bei kaip galėtų keistis jų kiekis didėjant proceso brandos lygiui. Vėliau buvo užduotas klausimas apie metrikų panaudojimo galimybes socialinio verslo įmonėse. Kadangi abu klausimai yra glaudžiai susiję, o atsakymai į juos papildė vienas kitą, nuspręsta analizuoti juos kartu (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

Aktualių socialiniam verslui metrikų vertinimas ir jų panaudojimas

Tyrimo klausimai:	
<ul style="list-style-type: none"> • Kaip galvojate, kokios metrikos yra aktualios socialinio verslo įmonėms? Kaip galėtų keistis jų kiekis didėjant proceso brandos lygiui? • Kaip metrikos galėtų būti panaudojamos socialinio verslo įmonėse? 	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Socialinio poveikio metrikos	<p>„<...> poveikio matavimas, jisai yra pasiektas rezultatas. Pasiektas rezultatas verslo įmonėse - kokį mes šiaip pelną gavome, o čia yra poveikis, tikslas kitas ir rezultato atgalinis ryšys yra kitas.“ [E2]</p> <p>„Tai turbūt socialinio poveikio metrikos, kokį jis poveikį daro. <...> vienas dalykas susijęs su verslo efektyvumu, tai čia sąnaudos, bet tas, sakykime, poveikio metrikos turėtų būti labai aiškios. <...> mes norėtumėm, kad vis tiek tas verslas tikrai keistų žmonių gyvenimą į gerą. Ir mes kitaip nesužinosime, jeigu nepamatuosime. Nes tikrai mes taip pripratę nekvestionuoti dalykų, bet iš tikrųjų tai svarbu matuoti. Ar tikrai viena ar kita intervencija yra paveiki.“ [E3]</p> <p>„Viena iš svarbiausių metrikų socialinio verslo įmonėms yra socialinio poveikio matavimas...“ [E4]</p>
Tradicinio verslo metrikos	<p>„<...> tikrai aktualios yra ir metrikos, kurias naudoja tradicinis verslas: pajamos, sąnaudos, pelnas...“ [E4]</p> <p>„Aš nežinau, ar socialinis verslas skiriasi nuo kito verslo, kuo jisai skiriasi, dydžiu nebent. Bet šiaip yra tas pats verslas. <...> aš metrikų beveik ir nedarau išskyrus tas pagrindines. Tai žiūriu sąnaudas, išlaidas ir tokį judėjimą bendrai...“ [E5]</p>
Klientų pasitenkinimo metrikos	<p>„<...> mes tarsi gyvename pagal atsiliepimus, kuriuos gauname čia arba matome internete. <...> pavyzdžiui, mes matome, kaip klientai atsiliepia apie tai, ką mes darome, ką jie rašo internete „TripAdvisor“ arba „Google“, kuriais naudojamės, bet tai ne mūsų darbas. Mes tiesiog naudojamės tuo, kas, tarkime, jau egzistuoja, ir panaudojame tai savo naudai.“ [E1]</p> <p>„Na, nu, tik, kadangi tikslas daryti pokytį ir keisti kažką visuomenėje, tai tas atsiliepimas, kaip tavo veikla pakeičia, <...>, jeigu, tai sakykime, skirta konkrečiai, kažkokiai tai auditorijai šitas tavo poveikis daromas, tai atsiliepimas yra, turbūt, geriausias atgalinis ryšys, kuris įkvepia ir tave ir toliau tai daryti, įkvepia ir kitus prisidėti prie to...“ [E2]</p> <p>„<...>labai svarbios ir klientų pasitenkinimo metrikos...“ [E4]</p>
Išteklių ir laiko valdymo metrikos	<p>„Laiko valdymui, žiūrėčiau kokie resursai, žiūrint, kokie resursai naudojami. Pas mane resursas didžiausias yra laikas. <...> Tai tokie visi resursai, kurios tu naudoji. Kaip juos galima kažkaip greičiau suvaldyti ir greičiau padaryti darbą.“ [E5]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Apibendrinus skirtingų tyrimo dalyvių pasisakymus apie metrikų aktualumą ir panaudojimą socialinio verslo įmonėse galima išskirti šiuos pagrindinius aspektus:

- **Socialinio poveikio metrikos.** Viena iš svarbiausių metrikų socialinio verslo įmonėms yra socialinio poveikio matavimas (E3, E4). Metrikos gali padėti įvertinti, ar įmonės veikla daro teigiamą poveikį tikslinei grupei ir ar pasiekiami numatyti tikslai (E2, E3, E4).
- **Tradicinio verslo metrikos.** Socialinio verslo įmonės taip pat naudoja tradicines verslo metrikas, tokias kaip pajamos, sąnaudos ir pelnas (E4, E5). Šios metrikos yra padeda užtikrinti verslo efektyvumą ir tvarumą, net jei įmonė orientuota į socialinį poveikį.
- **Klientų pasitenkinimo metrikos.** Klientų atsiliepimai ir pasitenkinimo matavimas yra svarbios metrikos socialinio verslo įmonėms, nes jos padeda suprasti, kaip įmonė yra vertinama klientų ir kokį poveikį daro jų veikla (E1, E2, E4).
- **Išteklių ir laiko valdymo metrikos.** Metrikos socialinio verslo įmonėse gali būti naudojamos vertinti, kaip efektyviai įmonės naudoja savo išteklius, įskaitant laiką, darbo jėgą ir kitus resursus (E5). Tai padeda optimizuoti procesus ir užtikrinti, kad įmonė veiktų efektyviai.

Augant proceso brandos lygiui, metrikų kiekis ir įvairovė gali didėti, nes įmonės plečiasi ir įtraukia daugiau verslo aspektų: „*Plečiantis įmonei metrikų kiekis ir įvairovė gali didėti.*“ (E4).

Taigi, socialinio verslo įmonėms aktualios įvairios metrikos, kurios apima tiek socialinį poveikį, tiek tradicinius verslo rodiklius. Metrikos socialinio verslo įmonėse gali būti naudojamos matuojant socialinį poveikį, veiklos efektyvumą, klientų pasitenkinimą ir išteklių panaudojimą. Jos padeda įmonėms suprasti savo veiklos poveikį ir imtis priemonių siekiant nuolat gerinti procesus bei pasiekti savo socialinius ir finansinius tikslus. Didėjant proceso brandos lygiui, metrikų kiekis ir įvairovė gali didėti.

Toliau tyrimo dalyviams buvo užduodami klausimai susiję su įmonės gebėjimų veiksniais ir subveiksniais. Kadangi PEMM modelyje numatoma, kad vadovai žvelgiantys į įmonę procesiniu požiūriu gali būti vertinami kaip pasiekę trečią brandos lygį, ekspertų paprašyta pateikti nuomonę apie socialinio verslo įmonėse vyraujančią požiūrį (žr. 24 lentelę). Dauguma tyrimo dalyvių teigia, kad socialinio verslo įmonėse vyrauja procesinis požiūris, nes šios įmonės dažniausiai yra mažos, vienas žmogus dažnai atlieka kelias funkcijas, o atsakomybės nėra griežtai apibrėžtos pagal skyrius ar pareigybes (E1, E3, E4, E5). Toks požiūris suteikia socialinio verslo įmonėms lankstumo, kūrybiškumo ir leidžia greičiau prisitaikyti prie pokyčių. Tai yra būtina šioms įmonėms, nes jos dirba dinamiškoje aplinkoje, kuri reikalauja greitų sprendimų (E5). Kai kurie dalyviai pripažįsta, kad tam tikros užduotys gali būti paskirstytos pagal funkcijas, tačiau tai nereiškia, kad įmonė yra funkcinio pobūdžio, nes atskiros funkcijos yra tik bendro proceso dalis (E1, E2).

24 lentelė

Socialinio verslo įmonėse vyraujančio valdymo požiūrio vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip galvojate koks valdymo būdas vyrauja socialinio verslo įmonėse – funkcinis ar procesinis? Kodėl taip galvojate?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Procesinis požiūris	<p>„<i>Taigi, man tai yra antrasis variantas. Aš žiūriu į antrąjį, kas vyksta....</i>“ [E1]</p> <p>„<i><...> jeigu klausimas, kaip yra dabar šiuo metu Lietuvoje, tai manau, kad situacija tokia, kad yra tikrai procesiniai tie lyderiai ir tie, kurie daro viską.</i>“ [E3]</p> <p>„<i><...> manau, kad socialinio verslo įmonėse yra procesinis požiūris. Įmonės yra mažos ir jose nėra skyrių ar žmonių atsakingų tik už vieną veiklą. Dažniausiai tai žmogus, kuriam tenka atsakomybė už daug skirtingų veiklų.</i>“ [E4]</p> <p>„<i>Aš manau, kad tikrai procesinis, nes socialiniai verslai, kaip ir maži verslai, turi turėti gebėjimą toki kūrybos daug, dėl to, kad reikia žiūrėti tą, būti lanksčiam, reaguoti į pokyčius ir nėra laiko tiesiog daryti funkciją, nes kiekviena funkcija reikalauja tokio labai atvirumo, pasižiūrėjimo, kas šiandien, o kaip rytoj, ir ką aš keičiu, būdamas tokiam procese. Tai kiekvienas toks funkcijos atlikėjas turi būti dar toks kūrybiškas.</i>“ [E5]</p>
Procesinis požiūris, skirstant procesą į smulkesnes funkcijas	<p>„<i><...> mes, žinoma, skirstome tai į mažesnes dalis, pavyzdžiui, pasamdome konkretų žmogų <...> konkrečioms užduotims atlikti. Ir tada tai kartu sudaro visumą.</i>“ [E1]</p> <p>„<i>Nu, aš kaip lyderis visgi pamatau kažkokią tai viziją <...>, tai tada yra ir einama šita kryptimi ir jau tada jau klijuoji visas tas funkcijas...</i>“ [E2]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Vertinant visus tyrimo dalyvių atsakymus prieinama išvada, kad dėl socialinio verslo įmonių specifikos, poreikio būti lanksčiam, kūrybiškam ir greitai prisitaikyti pokyčių, šiose įmonėse natūraliai atsiranda poreikis vykdyti veiklą procesiniu požiūriu. Dėl šios priežasties informuotumo subveiksnių brandos lygio matavimas socialinio verslo įmonėse nėra būtinas.

Kitu klausimu siekta sužinoti ekspertų nuomonę apie tai, kas turėtų vadovauti procesų programai, visiems procesams socialinio verslo įmonėse (žr. 3 priedą). Šis klausimas iš dalies paliestas vertinant proceso savininko oficialaus patvirtinimo svarbą, kadangi didžioji dalis tyrimo dalyvių teigė, kad procesų savininku socialinio verslo įmonėse yra jos vadovas. Atsakydami į šį klausimą ekspertai taip pat pabrėžė, kad procesų programa ir visi procesai turėtų būti vadovo atsakomybė (E2, E3, E4, E5). Nors galutinė atsakomybė už procesus tenka vadovui, viena iš eksperčių mano, kad tam tikras atsakomybes galima deleguoti darbuotojams, ypač jei jie turi reikiamą įgūdžių ir patirties. Tačiau dažnas sprendimų priėmimas gali varginti darbuotojus, todėl vadovo sprendimai gali suteikti jiems aiškumo ir sumažinti stresą: „*<...> kai kur galima perduoti darbuotojams, jeigu jie to nori, nes šiek tiek sprendimų tas dažnas priėmimas darbuotojus irgi*

vargina. Jiems tikrai smagu, kai yra žmogus, kuris nusprendžia...“ (E5). Taigi, socialinio verslo įmonėse procesų programai turėtų vadovauti įmonės vadovas. Jis atsako už bendrą įmonės kryptį, ilgalaikę viziją ir galutinius sprendimus. Kadangi PEMM modelis numato, kad priklausomai nuo brandos lygio procesų programai gali vadovauti vidurinės grandies vadovai ir vyresnieji vadovai, manoma, kad suderinimo veiksnys nėra aktualus socialinio verslo įmonėse.

Toliau ekspertams buvo užduotas klausimas apie vadovo elgseną procesų tobulinimo atžvilgiu (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Vadovo noro tobulinti procesus pasireiškimo vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip vadovo noras tobulinti procesus pasireiškia socialinio verslo įmonėse? Kaip jis keičiasi augant įmonės gebėjimų brandos lygiui?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Per nuolatinį siekį tobulinti procesus	„Manau, kad kaip savininkui tai yra tavo pagrindinė užduotis, bet tiesiogine prasme savininkui, tiesa? Direktoriams, tarkime. Jie turi nuolat žiūrėti, kur yra verslo ir socialinių galimybių. <...> taigi, manau, kad tai yra pagrindinis lyderystės lygio tikslas.“ [E1] „Vadovo noras tobulinti procesus yra esminis socialinio verslo įmonėms, nes tai turi tiesioginį poveikį įmonės tvarumui ir socialinei misijai...“ [E4]
Per gilinimąsi į technologijas ir procesus	„<...> pavyzdžiui gilintis į technologijas, procesus. Pradedi gilintis ir tada gimsta kažkas. <...> man atrodo, kad socialinio verslo, nu kaip aš taip galvojau, nes vis tiek gilintis į technologinius procesus, čia daugiau yra tai, kad tu orientuojiesi į tą procesą, ir tada tu galvoji, kaip su šituo aš galėčiau padaryti kažką gero.“ [E2]
Per praktinį tobulinimą ankstyvose stadijose	„Pradiniuose etapuose tobulinimo veiklos yra labiau praktinės ir sutelktos į tai, kad pagrindiniai procesai gerai veiktų. Kai jau jie pradeda veikti taip, kaip mes įsivaizdavome, kad turi veikti, pradedama vertinti, kokias veiklas galima optimizuoti ir daryti efektyviau.“ [E4]
Per ilgalaikį planavimą aukštesniuose brandos lygiuose	„Na o aukštame brandos lygyje, manau jau tos vadovo veiklos labiau paremtos ilgalaikiu planavimu būna.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Ekspertai išvelgia, kad vadovo noras tobulinti procesus socialinio verslo įmonėje turi didelę įtaką įmonės tvarumui ir socialinei misijai (E1, E4). Jis gali pasireikšti gilinantį į naujas technologijas ir procesus, siekiant sukurti kažką inovatyvaus (E2). Viena iš eksperčių pažymi, kad ankstyvose įmonės vystymo stadijose vadovo tobulinimo veikla dažnai būna praktinė, sutelkiant dėmesį į pagrindinių procesų suderinimą ir veikimo užtikrinimą. Įsitikinus, kad pagrindiniai procesai veikia tinkamai, pereinama prie veiklų optimizavimo ir efektyvumą užtikrinančių veiklų (E4). Augant įmonės gebėjimų brandos lygiui, vadovo noras tobulinti procesus gali pasireikšti per ilgalaikį planavimą ir strategiją (E4).

Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad vadovo noras tobulinti procesus socialinio verslo įmonėse pasireiškia siekiu nuolat ieškoti būdų, kaip gerinti veiklos efektyvumą ir pasiekti socialinę misiją. Pradinėse stadijose vadovai orientuojasi į praktinį procesų tobulinimą, o įmonės gebėjimams persikėlus į aukštesnę brandos lygį, jie galėtų sutelkti dėmesį į ilgalaikį planavimą ir strategiją.

Sekančiu klausimu siekta įvertinti atviro, į įtakos darymą orientuoto lyderystės stiliaus bei kontrolės perdavimo procesų savininkams svarbą socialinio verslo įmonėse (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Kontrolės perdavimo procesų savininkams ir lyderystės per įtaką svarbos vertinimas

Tyrimo klausimas: Kodėl Jūsų manymu svarbu perduoti kontrolę procesų savininkams bei rodyti lyderystę ne per vadovavimą, o įtakos darymą?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Darbuotojų įgalinimas	„Nu, čia turbūt yra susijęs su tuo tokiu socialinio verslo specifika, kad, sakykime, jeigu socialinis verslas yra, jo tikslas yra, sakykime, įtraukti kažkokias marginalizuotas kažkokias visuomenės grupes, tai tu turi jas įgalinti. Ir jeigu tu, sakykime, į jas žiūrėsi tik taip, kaip į darbo jėgą, tai tas pokytis ir nevyksta. Nu, va čia ta pati idėja socialinio verslo yra ta, kad tu neišnaudoji tų marginalizuotų grupių, bet tu jas įgalini. Tai tas įgalinimas taip ir vyksta per tokį visą įtraukimą į darbo procesą, į sprendimų priėmimą. <...> Tai yra tiesiog kita kokybė darbo, kad tu nesinaudoji tuo žmogum, o tu suteiki jam tos laisvės.“ [E3]
Darbuotojų įkvėpimas	„Geras lyderis yra įkvėpėjas, tai čia ir nesvarbu kurioje organizacijoje. Jeigu tu esi įkvėpėjas, ir jeigu įkvėpi ir kitus, ir atrandi bendrus sprendimus, kaip pasiekti tą rezultatą, tai tu ir esi geras lyderis. Jeigu tu už viską nori būti atsakingas ir viską vienas valdyti, tai čia yra kitas lyderystės modelis.“ [E2] „Svarbu, nes tas atviras stilius sukuria komandiniam darbui palankią atmosferą, darbuotojai tada jaučia, kad jie prisideda prie socialinės misijos ir labiau įsitraukia ir yra labiau motyvuoti dirbti.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus į šį klausimą galima išskirti keletą svarbiausių aspektų:

- **Darbuotojų įgalinimas.** Socialinio verslo įmonėse kontrolės perdavimas procesų savininkams padeda įgalinti darbuotojus (E3). Į įtakos darymą orientuotas lyderystės stilius gali padėti darbuotojams jaustis įvertintiems ir kartu suteikia jiems didesnę laisvę priimti savarankiškus sprendimus.
- **Darbuotojų įkvėpimas.** Vadovas, kuris perduoda kontrolę ir rodo lyderystę per įtaką, gali įkvėpti darbuotojus kurti, bendradarbiauti ir dirbti siekiant bendro tikslo (E2). Kai darbuotojai jaučia, kad jų indėlis svarbus ir jie yra proceso dalis, jie yra labiau

motyvuoti ir įsitraukę į darbą. Lyderystė per įtaką padeda kurti komandos jausmą ir įkvepia siekti bendros socialinės misijos (E4).

Taigi, socialinio verslo įmonėse kontrolės perdavimas procesų savininkams ir lyderystė per įtaką yra svarbūs, nes tai padeda įgalinti, įkvėpti darbuotojus bei skatina komandinę dvasią. Taip pat, toks lyderystės stilius prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo, motyvacijos ir socialinės misijos įgyvendinimo.

Kitas analizuotas įmonės gebėjimas – tai kultūra, vertybės vyraujančios įmonėje. Pirmoji analizuota vertybė – komandinis darbas ir jo svarba socialinio verslo įmonėse (žr. 27 lentelę).

27 lentelė

Komandinio darbo vertybės svarbos vertinimas

Tyrimo klausimas: Kiek svarbi komandinio darbo vertybė socialinio verslo įmonėse? Kuriose veiklos srityse ši vertybė labiausiai pasireiškia?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Komandinis darbas kaip pagrindinė vertybė	„Komandinis darbas yra labai svarbus. Viską darome komandoje.“ [E1] „Svarbi. Vienas lauke nesi karys. Jeigu aplinkui tiktai vienas taip mąstai, tai nelabai toli nukeliausi. Svarbi ir partnerystė, ir komanda, ir darbuotojai. Tik komanda gali pasiekti didesnių rezultatų.“ [E2] „Manau ši vertybė yra labai svarbi, nes tik dirbant su komanda galima užtikrinti, kad ir ta socialinė misija būtų įgyvendinta ir verslas vystytųsi. Tam reikalinga komanda turinti įvairias kompetencijas ir patirtį...“ [E4]
Komandinis darbas ir empatija	„Labai svarbu, jo, labai svarbu, tai susiję su ta pačia empatija, kad, sakykime, <...>, jeigu mes pažiūrėsime socialinio verslo tokias dedamąsias, tai viena iš tų, tai yra būtent tikslinės grupės įtraukimas į darbą. Tai ta prasme, kad kaip tai praktiškai atrodo realiai, jeigu tu, pavyzdžiui, dirbi su žmonėmis su negalia, turi įtraukti į valdymą žmogų su negalia <...>. Tai tam tau reikia tikros empatijos ir tam tikro pasiryžimo įtraukti žmogų su negalia į valdymą. Tai ne tik komandinis darbas, bet yra tam tikra, kaip pasakyti, kantrybė, čia tokios valios dalykas, kad aš pasirinku apsisunkyti savo gyvenimą realiai ir įtraukti į valdymą žmogų su negalia. Tai čia toks komandinis, bet tai yra vis tiek susijęs su empatija.“ [E3]
Komandinis darbas kaip savarankiškumas ir atsakomybių pasidalinimas	„Aš galbūt norėčiau daugiau turėti komandinio darbo, kaip pat tokio, kad procesuose susijungtume, <...>, bet mano atveju tai yra šiek tiek prabanga, nes visi darbuotojai yra iš visų Lietuvos kampelių, ir juos surinkti fiziškai, tai reiškia <...> yra įvairių resursų, kurių tiesiog taip ir nebūna. Tai aš tą komandinį darbą suprantu, kad tų užduočių ir savarankiškumo ir atsakomybių tokį dalinimąsi. Ir tokį susitarimo gal komandoje, vizijos susilyginimo, to pasitikėjimo, tai man čia gal tas komandiškumas reikštų.“ [E5]
Komandinis darbas įmonės išorėje	„Taip pat, ši vertybė yra labai svarbi ir dirbant su partneriais, kadangi jie taip pat yra komandos dalis ir bendradarbiavimas su jais leidžia sukurti patikimus santykius, kurie yra esminiai verslo tvarumui.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Didžioji dalis ekspertų pateikė nuomonę, kad komandinis darbas yra viena svarbiausių vertybių socialinio verslo įmonėse, nes tik dirbant komandoje galima pasiekti socialinių ir verslo tikslų (E1, E2, E4). Komandinis darbas užtikrina, kad įvairūs žmonės su skirtingais įgūdžiais ir patirtimi gali susivienyti bendram tikslui (E4).

Viena iš eksperčių komandinio darbo vertybę sieja su empatija ir bendradarbiavimu, ypač dirbant su žmonėmis su negalia ar kitomis tikslinėmis grupėmis (E3). Empatija padeda sukurti įtraukiančią aplinką, kurioje visi jaučiasi vertinami ir turi galimybę prisidėti. Kita ekspertė, dėl to, kad darbuotojai gyvena skirtingose šalies kampeliuose, negali fiziškai organizuoti komandinio darbo, todėl komandinio darbo vertybę supranta kaip savarankiškumo, atsakomybių pasidalinimo ir bendros vizijos palaikymą per nuotolinį bendradarbiavimą (E5).

Verta pabrėžti, kad kalbant apie komandinį darbą, minimas ir bendradarbiavimas su partneriais. Ekspertė teigia, kad partnerių įtraukimas ir glaudus bendradarbiavimas gali prisidėti prie ilgalaikių rezultatų ir verslo stabilumo (E4).

Apibendrinant ekspertų atsakymus prieinama išvada, kad komandinis darbas socialinio verslo įmonėse yra labai svarbus, nes jis padeda užtikrinti socialinės misijos įgyvendinimą, verslo tvarumą ir užsibrėžtų tikslų pasiekimus. Jis pasireiškia bendradarbiavimu, empatija ir įvairių kompetencijų įtraukimu. Nors, priklausomai nuo darbuotojų darbo vietos, gali kilti praktinių iššūkių plėtoti komandinio darbo vertybę, komandinis darbas padeda sukurti pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosferą, kuri yra būtina siekiant socialinio poveikio.

Kita interviu metu analizuota vertybė – tai dėmesys klientui ir jo svarba socialinio verslo įmonėse. Visi ekspertai pripažįsta, kad ši vertybė yra labai svarbi, tačiau galima išvelgti esminių skirtumų tyrimo dalyvių atsakymuose (žr. 28 lentelę). Vienos iš eksperčių teigimu, dėmesio klientui vertybės reikšmė socialinio verslo įmonėse nesiskiria nuo šios vertybės reikšmės tradiciniame versle: „*Nieko čia nesiskiria nuo paprastų verslų*“ (E2).

Kita vertus, dėmesio klientui vertybė socialinio verslo įmonėse gali būti labiau siejama su socialinio poveikio kūrimu ir tikslinės grupės įtraukimu (E4). Pasirinkdami socialinio verslo parduodamas prekes ar paslaugas klientai tikisi kitokio aptarnavimo, nei pavyzdžiui, apsilankydami „McDonald“ restorane, todėl dėmesio klientui vertybė socialiniame versle gali būti svarbesnė nei tradiciniame versle (E1).

28 lentelė

Dėmesio klientui vertybės svarbos vertinimas

Tyrimo klausimas: Kiek Jūsų manymu dėmesio klientui vertybė svarbi socialinio verslo įmonių atveju?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Labai svarbi	„Nieko čia nesiskiria nuo paprastų verslų. Čia visuma. Viskas yra svarbu. Kaip tu bendrausi, kaip tu atrasi ta ryšį su klientais.“ [E2] „<...>Bet kuriuo atveju svarbu tas klientas...“ [E3] „Manau tikrai labai svarbi. Ir galbūt šiek tiek reikėtų man čia pasistiprinti...“ [E5]
Svarbesnė nei tradiciniame versle	„Manau, kad tai labai svarbu kiekvienam verslui. Vienintelis skirtumas, kurį matau, yra tas, kad socialinio verslo klientai eina į socialinį verslą tam, kad paremtų tą socialinį verslą arba gautų kažką papildomo. Taigi, kai, pavyzdžiui, „McDonalde“ jiems nereikia gero klientų aptarnavimo, niekas to nesitiki. Bet jei jie ateina pas mus, tai jie ateina čia dėl kažko malonaus, dėl kažko ypatingo, ir tada aptarnauja, pavyzdžiui, koks nors vaikinai su Dauno sindromu. Taigi, jei tada kontaktas nebus malonus ir panašus į „McDonald's“, jie niekada nebegrįš, nes čia jie tikisi tokio kontakto. Taigi, jei jo nebus, jie bus nusivylę. Taigi mums tai, manau, yra svarbiau nei kitoms įmonėms.“ [E1]
Siejama su socialinio poveikio kūrimu	„Labai svarbi, tik galbūt net ji labiau yra susijusi ne tiek su klientu, kaip su individu, kuriam teikiama paslauga ar parduodamas produktas, bet su socialinio poveikio kūrimu ir suvokimu, kad darbuotojo vykdomas darbas sukuria tam tikrą ryšį su tiksline grupe.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Taigi, socialinio verslo įmonėse dėmesys klientui yra tikrai labai svarbi vertybė. Socialinis verslas ir jo misija gali pritraukti klientus, kurie nori palaikyti socialinį tikslą, todėl svarbu išlaikyti aukštą klientų aptarnavimo kokybę. Be to, dėmesys klientui gali būti suprantamas ir kaip dėmesys tikslinės grupei ir jos įtraukimui per socialinio verslo įmonės veiklą, parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas. Dėl šios priežasties siūloma dėmesio klientui vertybę transformuoti į socialinio poveikio kūrimo vertybę. Manoma, kad ši transformacija labiau atlieps socialinio verslo įmonių kultūros dalį.

Toliau ekspertų paprašyta pateikti nuomonę apie atsakomybės už rezultatus pasiskirstymą augant socialinio verslo įmonės gebėjimų brandos lygiui (žr. 29 lentelę). Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus į klausimus apie proceso savininko oficialaus patvirtinimo svarbą bei vadovavimą procesų programai išsiaiškinta, kad socialinio verslo įmonėse atsakomybė už visus rezultatus tenka vadovui. Tai patvirtina ir vienos iš eksperčių atsakymas į šį klausimą: „Šiandienai mes turim tą lyderį, kuris pasako visiems kaip bus.“ (E3). Visgi, dalis ekspertų pripažįsta, kad plečiantis įmonei atsakomybė už rezultatus turėtų palaipsniui pereiti nuo vadovų prie darbuotojų, nes tai skatina savarankiškumą ir didesnę darbuotojų įsitraukimą (E1, E4). Egzistuoja nuomonė,

kad kiekvienas darbuotojas turi turėti atsakomybės sritį, kurioje galėtų pats kūrybiškai vertinti situaciją ir priimti sprendimus (E5).

29 lentelė

Atsakomybės už rezultatus pasiskirstymo vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip Jūsų nuomone turėtų pasiskirstyti atsakomybė už rezultatus augant socialinio verslo įmonės gebėjimų brandos lygiui?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Atsakomybė už rezultatus tenka vadovui	<p>„<i>Tai va, tai va, iš kitų lyderių aš nematau, bet dažniausiai, dažnai būna tai, kad tu esi vadovas, ir dažnai būna, kad visi nuo mažiausios grandies iki didžiausios, visi kreipiasi į tave ir turi priimti tą sprendimą pats...</i>“ [E2]</p> <p>„<i>Šiandienai mes turim tą lyderį, kuris pasako visiems kaip bus.</i>“ [E3]</p> <p>„<i><...> mažose įmonėse vis vien ta pagrindinė atsakomybė tenka vadovui.</i>“ [E4]</p>
Atsakomybė už rezultatus pereina darbuotojams	<p>„<i>Savininkas iš esmės pradeda, turi išmokyti ką nors kitą tai daryti. O tada kas nors kitas iš tikrųjų turėtų tai daryti. <...> bet manau, kad kiekvienas verslas veikia vienodai, tiesa? kažkas jį pradeda, o paskui reikia pasitelkti kitus, nes negali būti atsakingas už visus. Tačiau kuo mažesnė įmonė, tuo daugiau vis tiek turi padaryti, o kuo didesnė, tuo daugiau darbuotojų turi ir tuo geresnių darbuotojų gausi. Pavyzdžiui, jei pažvelgsiu į pirmuosius dvejus metus, viską dariau pats, nes nebuvo kito darbuotojo, išskyrus žmones su negalia. O vėliau atsirado ir kitų darbuotojų, pavyzdžiui, socialinių darbuotojų, todėl jie galėjo perimti dalį mano pareigybės aprašymo ir dabar yra atsakingi už tam tikras užduotis ar procesus...</i>“ [E1]</p> <p>„<i>Sutikčiau, kad atsakomybė už rezultatus galėtų pereiti nuo vadovų prie darbuotojų didesnėse įmonėse, nes tai paskatintų savarankiškumo jausmą ir didesnę darbuotojų įsitraukimą.</i>“ [E4]</p> <p>„<i><...> kasdieniauose reikaluose, tai man atrodo, kad kiekvienas funkcinis darbuotojas turi turėti atsakomybę ir tą savo kūrybiškumo lauką, kur priimtų pats sprendimus.</i>“ [E5]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus prieinama išvada, kad augant įmonės gebėjimų brandos lygiui, atsakomybė už rezultatus turėtų pereiti nuo vadovų prie darbuotojų. Įmonės ankstyvose stadijose atsakomybė tenka vadovui, tačiau plečiantis įmonei ir atsirandant didesniai darbuotojų kiekiui, ji turėtų būti paskirstyta, kad skatintų didesnę darbuotojų įsitraukimą ir savarankiškumą.

Paskutinė interviu metu analizuota vertybė – tai požiūris į pokyčius. Tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti, koks požiūris į pokyčius turi vyrauti aukštą gebėjimų brandos lygį turinčioje socialinio verslo įmonėje (žr. 30 lentelę).

30 lentelė

Požiūrio į pokyčius vertinimas

Tyrimo klausimas: Koks požiūris į pokyčius, Jūsų nuomone, turi vyrauti aukštą gebėjimų brandos lygį turinčioje socialinio verslo įmonėje?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Pozityvus požiūris į pokyčius	<p>„<...> tarkime, kai gauname naują prašymą, iš esmės, jei ateina klientas ir kažko nori, visada sakau „taip“. Ir mes sugalvosime, kaip tai padaryti. <...> Aš žinau, ko paklausti. Žinau, kur kreiptis. Tai mes turime, bet galutinis rezultatas dar nėra aiškus... Pažiūrėkime, <...> turime naują prašymą. Gerai, mes jį įvykdysime. Kuriuo metu? Kada? Žinoma.“ [E1]</p> <p>„<...> požiūris į pokyčius turi būti teigiamas ir lankstus.“ [E4]</p> <p>„<...> pokyčių pasaulyje, pokyčių Lietuvoje, tavo asmeninėje pusėje, tai kažkaip aš galvoju, kad mes tai žiūrim kaip į gyvenimą, tas sakoma, ką padarysi, arba džiugu, kad yra pokyčiai.“ [E5]</p>
Pokytis kaip įprastas reiškinys	<p>„Socialinis verslas yra inovacijų vieni iš pradininkų, aš turiu omeny, jie pradeda tik tai, ar tai išvysto, bet ir idėjos pas juos kyla inovatyvios, jie jau iš savęs yra inovatyvūs. <...> tai čia yra nuolatinis procesas kurti kažką tokio naujo, kuris galėtų dar geriau padėti. Tai tas naujumas, jiems yra įkvėpimas, ar ne, kad tu dar visokiais, įvairiom priemonėm ar įvairiais būdais galėtum, ten ar kūrybiniais, ar technologiniais sprendimais, padėti šitai kažkokiai auditorijai, sakykime, daryti tą pokytį, tvaresnį pokytį.“ [E2]</p> <p>„Aš manau, kad socialiniame versle daug taip ir neišvengiamai yra, visai dalykų, kad neišvengiamai pokyčiai vyksta.“ [E3]</p> <p>„Socialinio verslo įmonės veikia dinamiškoje aplinkoje, kur pokyčiai yra nuolatiniai.“ [E4]</p> <p>„<...> socialinis verslas turi keistis, ten sąlygos jam būti, finansai ir visa kita, tai labai žmoniškai reaguoja į tokius dalykus, nes kaip vienas iš tų pokytis yra su kažkuo susijęs.“ [E5]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad požiūris į pokyčius aukštą gebėjimų brandos lygį turinčioje socialinio verslo įmonėje ir žemą gebėjimų brandos lygį turinčioje socialinio verslo įmonėje nesiskiria. Ekspertų teigimu, socialinio verslo įmonėse pokyčiai yra neišvengiami ir nuolat vyksta (E3, E4). Šios įmonės įvardijamos inovacijų pradininkais, nes jos nuolat ieško įvairių būdų kurti didesnę poveikį bendruomenei (E2). Todėl socialinis verslas turi būti lankstus pokyčių atžvilgiu (E4), turi gebėti priimti pokyčius kaip įprastą reiškinį (E5).

PEMM modelio E-4 lygio požiūrio į pokyčius aprašymas numato: „Darbuotojai pripažįsta, kad pokyčiai yra neišvengiami, ir priima juos kaip įprastą reiškinį“ (Hammer, 2007). Vertinant socialinio verslo įmonėse vyraujančią požiūrį į pokyčius, galima teigti, kad socialinio verslo įmonės šios vertybės atžvilgiu jau yra savaime pasiekusios aukščiausią modelyje numatomą lygį, dėl nuolatinio poreikio kurti inovacijas, siekiant sukurti didesnę poveikį. Dėl šios priežasties manoma,

kad ši vertybė neturėtų būti įvardijama tarp svarbiausių įmonės vertybių, kurioms socialinio verslo įmonės turėtų skirti daugiausiai dėmesio.

Pereinant prie kompetencijos veiksnio, tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių svarbą ir nuolatinio tobulinimo poreikį socialinio verslo įmonėse (žr. 3 priedą). Vertinant ekspertų atsakymus, pastebima, kad nuomonės išsiskiria. Ekspertai išskiria proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių panaudojimo socialinio verslo įmonėse kliūtis:

- **Verslumo įgūdžių trūkumas.** Teigiama, kad socialinio verslo įmonės dažnai pradeda savo veiklą žvelgdamos tik iš socialinės misijos perspektyvos, pamiršdamos arba neįvertindamos verslo aspektų bendrai (E1).
- **Išteklių trūkumas ir poreikis skirti laiką pagrindiniam darbui.** Dauguma tyrimo dalyvių pabrėžia, kad socialinio verslo įmonėms trūksta išteklių ar laiko proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių tobulinimui (E4, E5).
- **Mažos, dinamiškos įmonės.** Viena iš eksperčių pažymi, kad esant dinamiškai mažų socialinių verslų aplinkai, kurioje vyksta daug žmogiškųjų susitarimų, procesų projektavimas tampa papildomu darbu, neteikiančiu naudos (E5).

Kita vertus, vienos iš eksperčių teigimu, procesų aiškumas ir jų aprašymas padėtų suvokti procesą jo vykdytojui (E2). Taip pat, pabrėžiama, kad socialinio verslo kontekste procesas kartais gali būti svarbesnis negu galutinis rezultatas, nes vertinama įtraukto į veiklą žmogaus gėrovė (E3). Todėl proceso įgyvendinimo ir projektavimo įgūdžiai yra svarbūs, ypač siekiant tobulinti procesus (E4). Visgi, tai gali būti labiau aktualu didesnėms, besiplečiančioms įmonėms, kurios jau ieško būdų tobulinti procesus ir plėstis.

Taigi, apibendrinant ekspertų atsakymus prieinama išvada, kad procesų įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžiai yra svarbūs socialinio verslo įmonėms, tačiau jų poreikis ir panaudojimas gali skirtis priklausomai nuo įmonės dydžio ir jos veiklos srities. Mažose įmonėse šie įgūdžiai gali būti mažiau svarbūs, o didesnėse gali įnešti daugiau aiškumo apie procesus ir sutelkti vykdytojus į procesą, padėti tobulinti procesus.

Kalbant apie procesų peržiūros ir pertvarkymo procesą socialinio verslo įmonėse, tyrimo dalyvių nuomonės taip pat išsiskyrė. Vienos iš eksperčių teigimu, šis procesas socialinio verslo įmonėse nesiskiria nuo tradicinių verslų, kur metinių susirinkimų metu aptariami procesai: „*Tai gal taip pačiai, kaip ir visur, aš atsivaizduoju, yra kažkokie ten metiniai susirinkimai, dar kažkas ir turbūt nelabai skiriasi nuo paprasto verslo, tiesiog tų procesų yra truputį daugiau.*“ (E2). Kitos dvi ekspertės pažymi, kad socialiniame versle šis procesas yra paprastesnis, labiau neformalus, vykstantis pokalbio būdu:

- „Socialinio verslo įmonėje tai nebūtų oficialus peržiūros ir pertvarkymo procesas. Tai gali būti pavieniai veiklų tobulinimo sprendimai arba bendresni inovacijų įvedimai, kurie nėra reguliarūs.“ (E4)
- „Jo, šiaip tai yra, bet pas mus jos vyksta pokalbio būdu. <...> Susižiūri žodiniu būdu, susistyguoji, ar viskas gerai kaip yra, ir kaip galim padaryti, kad būtų geriau. Toks šiek tiek vyksta tas procesas, tas pasižiūrėjimas.“ (E5)

Manoma, kad tokį nuomonių pasiskirstymą taip pat galima būtų pagrįsti vertinant socialinio verslo įmonės dydžio ir plėtros atžvilgiu. Mažose, mažiau išvystytose socialinio verslo įmonėse procesų peržiūros ir pertvarkymo procesas yra neformalus ir nereguliarus, tačiau augant ir besiplečiant įmonei joje atsiranda oficialūs procesai, kaip antai, procesų aptarimai metinių susirinkimų metu.

Paskutinis analizuotas įmonės gebėjimas – tai valdymas. Kadangi manoma, kad įmonė turėtų ne tik apsibrėžti savo procesų modelį, tačiau ir išplėsti tą modelį, apgalvojant procesus susijusius su klientu ir tiekėju, o ir bendrai kadangi modelyje dažnai analizuojama įmonės sąsaja su tiekėjais ir klientais, ekspertų paprašyta pateikti nuomonę apie tai, kokia procesų susijusių su klientais ir tiekėjais įtaka socialinio verslo įmonės veiklai (žr. 31 lentelę). Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad santykiai su tiekėjais yra reikšmingi, ypatingai užtikrinant tinkamą prekių ir paslaugų pristatymą bei veiksmingą veiklą, o ryšys su klientais padeda suprasti jų poreikius ir užtikrinti, kad teikiamos paslaugos ar produktai atitiktų klientų lūkesčius bei kurtų numatytą socialinį poveikį (E1, E4). Viena iš eksperčių pažymi, kad procesai, susiję su klientais ir tiekėjais turi tiesioginę įtaką įmonės veiklos efektyvumui ir finansiniams rodikliams (E5).

Kai kurie tyrimo dalyviai pastebi, kad socialinio verslo įmonėse procesai, susiję su klientais ir tiekėjais, yra panašūs į procesus, egzistuojančius tradicinio verslo įmonėse (E2, E3). Tai rodo, kad nepaisant socialinio verslo misijos, verslo aspektai, tokie kaip santykių su klientais ir tiekėjais palaikymas, išlieka svarbūs.

31 lentelė

Procesų susijusių su klientais ir tiekėjais įtakos vertinimas

Tyrimo klausimas: Kokia procesų susijusių su klientais ir tiekėjais įtaka socialinio verslo įmonės veiklai?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Labai svarbi	<p>„<i>Taip, visa tai yra labai svarbu. Jei pažvelgsiu į tiekėjus, mes juos radome pakeliui, kuris iš jų yra patogiausias, kuris gali pristatyti prekes greičiausiai. <...> taigi turime vieną pagrindinę, kurioje užsakome, tarkime, pagrindinę bendrovę, bet tada turime dar dvi ar tris, kuriomis naudojames ne taip dažnai, bet stengiamės palaikyti šiltus santykius. Taigi kartais užsisakome ten, o jei mums ko nors prireiktų labai greitai, galime jiems paskambinti ir jie atvažiuoja. Su klientais taip pat stengiamės nuolat palaikyti šiltus santykius, klausiamo, ar jiems ko nors reikia, prireikus keičiame produktus.“ [E1]</i></p> <p>„<i>Procesų įtaka yra didžiulė, kadangi procesų susijusių su klientais vykdymas tiesiogiai prisideda prie socialinio poveikio kūrimo. Procesai susiję su tiekėjais užtikrina, kad įmonė galės tinkamai sukurti produktą ar suteikti paslaugą.“ [E4]</i></p> <p>„<i>Čia taip, nes daugiausia nuo aplinkos, nuo tų išorinių partnerių, galima taip sakyti, ir priklauso, arba finansiniai. Nu, tarkim, turbūt finansiniai rodikliai. Nes pirkimo, pardavimo grandinėje, arba klientas ir užsakovas, vis tiek dažniausiai tai susiję, tiek finansinėje srityje ir kas lieka po to tau kaip nauda, ar tai būtų finansinė grąža, ar tai produkto kokybė, ar taip toliau.“ [E5]</i></p>
Svarbi, tačiau nesiskiria nuo tradicinių verslų	<p>„<i>Socialinis verslas, jis irgi verslas. Ir visi santykiai, tiek su klientais, tiek su tiekėjais, mes visi esame žmonės. Ir ... tai žinoma, kad turi. Neturiu ko išskirti.“ [E2]</i></p> <p>„<i>Tai turi aiškų įtaką, gal net nematau kažkokių didelių skirtumų. Na čia toksai visiškai socialinio verslo nesiskiria šitie dalykai nuo paprasto verslo.“ [E3]</i></p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Kadangi sekantis klausimas apie atsakomybės už veiklos rezultatus pasiskirstymą ir procesų tobulinimą iš esmės buvo labai panašus į klausimą susijusį su atsakomybės vertybe, interviu su kai kuriais tyrimo dalyviais metu jis nebuvo užduodamas. Ekspertai, kaip ir į klausimą pateiktą anksčiau, į šį klausimą atsakė, kad atsakomybė už galutinį rezultatą tenka vadovui. Dėl šios priežasties atsakymai į šį klausimą nėra analizuojami darbe (žr. 4 priedą). Visgi, vertinant anksčiau pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad nors vadovas yra atsakingas už bendrą įmonės pažangą, atsakomybė už procesus ir įmonės rezultatus, besiplečiant įmonei, perduodama darbuotojams.

Vertinant paskutinį valdymo subveiksnį „Integracija“, tyrimo dalyvių paprašyta pateikti nuomonę apie perėjimą prie integruotos procesų tobulinimo veiklos aukštesniame brandos lygyje (žr. 32 lentelę).

32 lentelė

Perėjimo prie labiau koordinuojamos ir integruotos procesų tobulinimo veiklos vertinimas

Tyrimo klausimas: Kokia yra Jūsų nuomonė apie perėjimą prie labiau koordinuojamos ir integruotos procesų tobulinimo veiklos aukštesniame brandos lygyje?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Tobulinimo veiklos socialiai atsakingose įmonėse	„<...> kur dirba ten penkiasdešimt, šimtas, tai skirtingos veiklos tobulinimo. Nu, bet, sakykime, kad čia yra didesnėje organizacijoje, yra kažkoks tai skyrius, ar ne, kuris kuria tą. <...> Man šitas modelis yra socialiai atsakingos įmonės modelis. <...> yra skyrius, kuris užsiima tuo ir tai yra dalis šitos organizacijos. Ir tai, gal, ir sprendžia tą problemą, bet tiesiog tai nėra visos organizacijos mastas.“ [E2]
Tobulinimo veiklos socialinio verslo įmonėse	„Tas perėjimas tikrai yra svarbus, tačiau verta pabrėžti, kad socialinio verslo įmonės veikia tokioje aplinkoje, kuri pati iš savęs numato nuolatinius pokyčius ir inovacijų įvedimą įmonėje, tad galbūt tokio to labai ryškiai išvelgiamo perėjimo socialinio verslo įmonėse neįvyksta, kadangi tobulinimas yra nuolatinis procesas.“ [E4] „Aš manau, kad tas koordinuotas tikrai labai gerai. <...> bet tie socialiniai verslai dėl išgyvenimo ir dėl tų pokyčių gamyboje ir rinkoje tiesiog dėl naujų žinių, dėl apskritai naujovių vykstančių rinkoje. Kiek tų pokyčių, iš tikrųjų, ir ta kaita yra tokia didelė, kad tik man ir tas koordinavimas kartais atrodo, kad turbūt labai labai proto ribose. Kažkokia koordinavimo linija aiški, bet tikrai ji ne tokia plati.“ [E5]
Tobulinimo veiklos priklausiančios nuo rinkos	„Čia tokia dar turbūt yra truputį specifika. Tai manau, kad specifika gal net tiek atsiranda socialinio verslo ir ne socialinio verslo, bet socialinio verslo, kuris vat veikia atviroj rinkoj, <...>, ir socialinio verslo, <...>, kurio pagrindinis klientas yra valstybė.“ [E3]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Viena iš eksperčių pripažino, kad jai toks perėjimas yra labiau sietinas su didesnėmis socialiai atsakingomis įmonėmis, kuriose gali būti dedikuotas skyrius procesų tobulinimo veikloms (E2). Kiti tyrimo dalyviai akcentavo koordinuotos procesų tobulinimo veiklos svarbą. Tačiau pažymima, kad socialinio verslo įmonėse perėjimas prie integruotos tobulinimo veiklos nėra labai ryškus, nes pokyčiai ir inovacijos yra nuolatinis procesas (E4, E5). Kitaip tariant, pokyčiai ir tobulinimo veiklos socialinio verslo įmonėse vyksta visos organizacijos mastu (E2). Visgi, egzistuoja nuomonė, kad procesų tobulinimas ir jo koordinavimo laipsnis gali skirtis priklausomai nuo to, kokioje rinkoje veikia socialinio verslo įmonė (E3).

Taigi, galima būtų teigti, kad koordinuota ir integruota procesų tobulinimo veikla turi didelę reikšmę socialinio verslo įmonėms, tačiau dėl aplinkos, kurioje veikia šios įmonės, ši veikla nesitransformuoja, kadangi ir taip yra įgyvendinama visos organizacijos mastu. Vienintelis dalykas, kuris skiriasi, tai tobulinimo veiklų apimtis, kuri gali priklausyti nuo rinkos, kurioje veikia socialinis verslas. Prieinama išvada, kad šio subveiksnių vertinimas socialinio verslo įmonių kontekste nėra reikšmingas.

Toliau ekspertų paprašyta įvertinti procesą įgalinančių veiksmų brandos lygių apibrėžimus ir jų tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos matavimui (žr. 33 lentelę).

33 lentelė

Procesą įgalinančių veiksmų brandos lygių apibrėžimų vertinimas

Tyrimo klausimas: Kaip įvertintumėte procesą įgalinančių veiksmų brandos lygių apibrėžimų tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų veiksmų brandos matavimui?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Apibrėžimai tinkami	„Čia, aš manau, kad jie visi yra labai svarbūs.“ [E2]
Apibrėžimai sunkiai suprantami	„Sunku suprasti ką tiksliai aprašo šie lygiai ir kam jie yra reikalingi.“ [E4] „Kažkaip, jau, truputį, gal kažkaip nėra visai labai čia aišku. Visgi diskutuoti norisi, bet taikyti, tai kažkaip neatrodo, kad labai tinka.“ [E5]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Vienos iš eksperčių teigimu, visi išvardyti lygių apibrėžimai yra svarbūs (E2). Tačiau kiti tyrimo dalyviai turėjo sunkumų suvokiant lygių aprašymus bei jų tikslą (E4, E5).

Atsižvelgiant į šiuos atsakymus, prieinama išvada, kad lygių apibrėžimai turi būti koreguojami, kad būtų suprantami socialinio verslo įmonių atstovams. Vertinant socialinio verslo įmonių dydį ir aplinką, kurioje šios įmonės veikia, buvo numanoma, kad tam tikri procesai socialinio verslo įmonėse visai nėra įgyvendinami. Dėl šios priežasties, ekspertų paprašyta pateikti nuomonę ar tokių atvejų pasitaiko (žr. 34 lentelę). Vienas iš dalyvių pastebi, kad pradėdant socialinį verslą, dažnai trūksta verslo aspektų supratimo ir patirties, o tai lemia praleistus ar neįgyvendintus procesus, nes trūksta žinių kaip juos įgyvendinti (E1). Kita svarbi priežastis, dėl kurios procesai gali likti neįgyvendinti, yra žmogiškųjų išteklių trūkumas bei organizaciniai iššūkiai, tokie kaip neapibrėžtas klientas ar finansavimas (E2, E3, E5). Taip pat pabrėžiama, kad kai kurios socialinio verslo įmonės gali teikti pirmenybę poveikio kūrimui ir socialinei misijai, o ne vadybiniam ir verslo vystymo procesams. Todėl tai gali lemti tam tikrų procesų neįgyvendinimą (E4).

34 lentelė

Nuomonės dėl neįgyvendinamų procesų pasiskirstymas

Tyrimo klausimas: Kaip manote ar yra atvejų, kai tam tikras procesas visai nėra įgyvendintas socialinio verslo įmonėje?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Procesai neįgyvendinami dėl verslo aspektų suvokimo trūkumo	„Manau, kad kai pradėjome dirbti, tikrai praleidome daugybę procesų. <...> aš turėjau socialinį išsilavinimą, socialinio darbo išsilavinimą, o ne verslo išsilavinimą. Taigi, žvelgiant atgal, neturėjau jokio supratimo, ką dariau, kai pradėjau dirbti. Maniau, kad turiu idėjų ir galbūt turėjau, bet jokia būdu nebuvau pasiruošęs įkurti tokią vietą, kokią įkūriau. <...> Manau, kad tai yra problema, su kuria susiduria daugelis pradedančių veikti socialinio verslo įmonių.“ [E1]
Procesai neįgyvendinami dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo	„<...> tai čia bet kuriam smulkiam verslui tiesiog gali nebūti to žmogaus. <...> nes viską, kaip ir sakau, viską, kaip ir maža komanda, viską daro, viską ir nesi...būna taip, kad nuo vieno bėga, eina prie kito, norėdami eina prie technologijų, eina prie bendruomenės. Ir taip nuosekliai nėra skirti konkretūs žmonės turintys tų įgūdžių, kurie galėtų tos įgūdžius panaudoti šitam dalykui. <...> Taip, dažnai gali nebūti tokių procesų. Geriau būtų, kad būtų.“ [E2] „Taip, taip, tikrai yra. Tikrai socialiniai verslai susiduria su tam tikrais etapais, kuriuos arba priima kaip iššūkį ir jį vykdo, arba praskipina, kaip sakom. Tad tas praleidimas dažnai būna irgi dėl žmogiškųjų resursų trūkumo, nes reikia padaryti dalykus, kurie užtikrina išgyvenimą ir tie kiti dalykai, kurie siūlo energiją ir komfortą, stabilumą arba gerumą, kažkada reikėtų, bet jiems tiesiog ne visada turi laiko.“ [E5]
Procesai neįgyvendinami dėl organizacinių iššūkių	„Aš manau, kad yra, gal tiesiog stadijos klausimas, ar ne, jeigu yra organizacija, kuri ten labai “strugglina” ir dar labai neapsisprendus iš kur tas finansavimas, kas jos klientas. Tai aišku, kad nėra nusistovėję, tai niekas.“ [E3]
Procesai neįgyvendinami dėl pirmenybės poveikio kūrimui ir socialinei misijai	„Manau taip, socialinio verslo įmonės labiau orientuojasi į poveikio kūrimą bei tą socialinę misiją, o įvairioms vadybinėms ir verslo vystymo veikloms skiria mažiau laiko, todėl tikrai tos srities procesai gali būti neįgyvendinti.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad prielaida dėl to, kad tam tikri procesai nėra įgyvendinami socialinio verslo įmonėse, pasitvirtino. Tai reiškia, kad be procesą įgalinančių veiksnių apibrėžimų koregavimo, turi būti sukurtas papildomas pradinis lygis, kuris numatytų, kad procesas nėra apibrėžtas arba yra apibrėžtas tik iš dalies, atsižvelgiant į tai, kad P-1 lygis teigia, kad procesas yra gerai nusistovėjęs.

Interviu pabaigoje ekspertų paprašyta pateikti nuomone apie įmonės gebėjimų brandos lygių apibrėžimus. Kadangi tyrimo dalyviams buvo sudėtinga pakomentuoti šiuos apibrėžimus,

pirmas šios interviu dalies klausimas buvo papildytas trečiuoju, prašant įvertinti teiginį, kad stipresni įmonės gebėjimai lemia geresnius verslo procesus ir jų valdymą (žr. 35 lentelę).

35 lentelė

Įmonės gebėjimų brandos lygių apibrėžimų vertinimas

Tyrimo klausimai:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ką galvojate apie modelio autoriaus pateiktą įmonės gebėjimų brandos lygių apibūdinimą? • Kaip vertinate teiginį, kad stipresni įmonės gebėjimai lemia geresnius verslo procesus ir jų valdymą? Kodėl? 	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Sutinka teiginiu	<p>su „<i>Taip, absoliučiai sutinku su tuo. Taip. Taip, absoliučiai.</i>“ [E1]</p> <p>„<i>Kuo geresni tavo gebėjimai, tuo geresnis yra rezultatas. Vėlgi, viskas keičiasi ir tu tuos gebėjimus turi tobulinti, mokytis, žinių įgyti naujų. Tai vėlgi, visą gyvenimą mokaisi. Kuo stipresnės tavo žinios, tai ar ten įgūdžiai šitoj srity, tuo geresnis tavo rezultatas.</i>“ [E2]</p> <p>„<i>Visiškai sutinku.</i>“ [E3]</p> <p>„<i>Sutinku su teiginiu. Idėja, kad įmonės gebėjimų lygis tiesiogiai veikia procesų brandos lygį, turi daug prasmės, nes veiksmingam procesų valdymui reikalingi tvirti įmonės gebėjimai įvartytose srityse.</i>“ [E4]</p>
Išskiria valdymo gebėjimą, lemiantį geresnius verslo procesus	<p>tik "<i><...> gal valdymą sakytčiau, kad kuo geresnis įmonės valdymas. Užtenka valdymo labai gero, valdymo gebėjimo, kad vyktų procesai geri.</i>“ [E5]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Iš tyrimo dalyvių atsakymų aišku, kad jie visi sutinka su minėtu teiginiu. Pastebimas tiesioginis ryšys tarp įmonės gebėjimų lygio ir galutinio rezultato. Kuo stipresni įmonės gebėjimai, tuo geresni įmonės verslo procesai ir jų rezultatas (E2). Taip pat pažymima, kad turint tvirtus gebėjimus, procesų valdymas tampa rezultatyvesnis ir efektyvesnis (E4). Viena iš eksperčių pateikia nuomonę, kad procesų efektyvumas priklauso ne nuo visų įmonės gebėjimų, o tik nuo gero jų valdymo (E5). Visgi, šiuo atveju, šiai nuomonei galima būtų paprieštarauti, kadangi vien tik valdymo gebėjimo neužtenka. Vertinant tyrimo dalyvių atsakymus, didelę įtaką procesų efektyvumui socialinio verslo įmonėse turi lyderis ir jo gebėjimas įkvėpti ir įgalinti kitus, vertybės vyraujančios įmonėje bei turimos kompetencijos.

Apibendrinant galima teigti, kad dalis PEMM modelyje aptariamų aspektų, tokie kaip: procesų dizaino reikšmė įmonei, metrikų panaudojimas, požiūris ir dėmesys klientui bei procesai susiję su tiekėjais ir klientais, yra lygiai taip pat svarbūs ir aktualūs socialinio verslo įmonėms, kaip tradiciniams verslams. Visgi, socialinio verslo įmonių skiriamieji bruožai ir veiklos ypatumai lemia, kad šis modelis nėra visiškai tinkamas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos

vertinimui. Toliau darbe pateikiama remiantis kokybine turinio analize parengta socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika.

3.3. Socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika

Atsižvelgiant į atliktą kokybinę turinio analizę, galima teigti, kad PEMM modelis, nors ir jo autoriaus įvardijamas kaip lengvai pritaikomas bet kurio tipo organizacijose, nėra tinkamas Lietuvos socialinio verslo įmonėms, dėl šio verslo įmonių dydžio ir ypatumų. Taigi, remiantis atliktos kokybinės turinio analizės rezultatais, parengtas adaptuotas PEMM modelis socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui. Kitaip nei Singer (2015) adaptuotame mažų ir vidutinių įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelyje, šiame modelyje išlaikytas modelio principas, kad vertinami atskiri procesai ir jų branda, bei įmonės gebėjimų branda. Taip pat modelyje išlaikyti Hammer (2007) išskirti procesą įgalinantys veiksniai ir įmonės gebėjimai.

Adaptuoto PEMM modelio procesą įgalinančių veiksnių brandos vertinimo ir įmonės gebėjimų brandos vertinimo santraukos yra pateikiamos 10 ir 11 paveiksluose.

10 paveikslas

Adaptuoto PEMM modelio procesą įgalinančių veiksnių vertinimo santrauka

		P-0	P-1	P-2	P-3	P-4	P-0	P-1	P-2	P-3	P-4
Dizainas	Kontekstas										
	Dokumentacija										
Vykdytojai	Žinios										
	Igūdžiai										
	Elgesys										
Proceso savininkas	Veikla										
Infrastruktūra	Informacinės sistemos										
Metrikos	Apibrėžimas										
	Naudojimas										

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Hammer, 2007 ir tyrimo duomenimis, 2024.

Po subveiksnių pavadinimų esančiuose P-0, P-1, P-2, P-3, P-4 arba E-0, E-1, E-2, E-3, E-4 stulpeliuose pateikiamas to brandos lygio aprašymas. Dešinėje esantys P-0, P-1, P-2, P-3, P-4 arba E-0, E-1, E-2, E-3, E-4 stulpeliai skirti spalviniam žymėjimui, kaip numato Hammer (2007) sukurtas PEMM modelis. Pirma modelio eilutė nuspalsvinta demonstraciniais tikslais.

Vertinant kokybinės turinio analizės rezultatus, socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui buvo atsisakyta tam tikrų procesą įgalinančių subveiksnių ir įmonės gebėjimų

subveiksnių. Adaptuotą PEMM socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį sudaro 8 procesą įgalinantys subveiksniai ir 8 įmonės gebėjimų subveiksniai. Visi subveiksnių lygių aprašymai buvo peržiūrėti ir, esant poreikiui, adaptuoti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui.

11 paveikslas

Adaptuoto PEMM modelio įmonės gebėjimų vertinimo santrauka

		E-0	E-1	E-2	E-3	E-4	E-0	E-1	E-2	E-3	E-4
Lyderystė	Elgesys										
	Stilius										
Kultūra	Komandinis darbas										
	Socialinio poveikio kūrimas										
	Atsakomybė										
Kompetencija	Žmonės										
	Metodologija										
Valdymas	Įmonės procesai										
	Atskaitomybė										

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Hammer, 2007 ir tyrimo duomenimis, 2024.

Taip pat, remiantis ekspertų nuomone, pakoreguoti procesą įgalinančių veiksnių brandos lygių aprašymai bei pridėtas P-0 lygis, numatantis, kad procesas įmonėje nėra nusistovėjęs (žr. 36 lentelę). Atitinkamai įmonės gebėjimų brandos lygiai papildyti E-0 lygiu. Įmonės gebėjimų brandos lygių aprašymai nebuvo koreguojami, kadangi ekspertai pritarė PEMM modelyje numatytam lygių aprašymo principui.

36 lentelė

Adaptuoto PEMM modelio brandos lygiai

Savybės	Lygis	Aprašymas
Procesų įgalinančių veiksmų brandos lygiai	P-0	Procesas nėra nusistovėjęs.
	P-1	Procesas yra gerai nusistovėjęs.
	P-2	Procesas yra taikomas visoje organizacijoje, kas užtikrina gerus rezultatus.
	P-3	Procesas yra suderintas su kitais įmonės procesais, todėl įmonė pasiekia geresnių rezultatų.
	P-4	Procesas yra suderintas ne tik įmonės viduje, bet ir bendradarbiaujant su tiekėjais ir galutiniais klientais.
Įmonės gebėjimų brandos lygiai	E-0	Rodant E-0 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-0 lygį.
	E-1	Rodant E-1 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-1 lygį.
	E-2	Rodant E-2 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-2 lygį.
	E-3	Rodant E-3 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-3 lygį.
	E-4	Rodant E-4 lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks P-4 lygį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Buzzi, 2013, cit. Correia ir kt., 2021, ir tyrimo duomenimis, 2024.

Detalus adaptuotas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis pateikiamas 2 priede prie antros tyrimo dalies klausimyno.

Parengus modelį, jo tinkamumui įsitikinti planuota atlikti antrą tyrimo dalį, kuri apima struktūrizuotą interviu atlikimą, kurių metu remiantis adaptuota socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika vertinama atrinktų Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų branda. Visgi, šios tyrimo dalies nuspręsta atsisakyti, dėl keleto priežasčių.

Pagrindinė priežastis, tai procesų brandos vertinimo naudos socialinio verslo įmonėse nežvelgimas. Vienos iš eksperčių teigimu, spragų ir tobulintinų vietų nurodymas socialinio verslo įmonėms nelabai gali padėti: „Klausimas, kokia nauda jiems iš to, kad jeigu, sakykime, čia tokia kaip diagnostikos įrankis, ar ne. Aš nežinau, kiek patiems verslams yra, tai, sakykime, naudinga <...> Jeigu tu esi, kaip sakoma, šikn** atsiprašau už įsireiškimą, tai tau dar toks pabaksnojimas, tai jisai, nežinau, kiek jisai gali padėti.“ (E3). Ekspertės teigimu, socialinio verslo įmonių procesų brandos vertinimą galėtų atlikti investuotojai, norintys investuoti į tam tikrą socialinį verslą ir siekiantys sužinoti jo procesų brandos lygį: „Gal investuotojams galėtų būti kaip įrankis, ar ne. Ta prasme, kai jie norėtų, pavyzdžiui, investuoti į socialinius verslus ir nežinotų, kokioje stadijoje yra ta organizacija.“ (E3). Visgi, ekspertė pripažįsta, kad augant įmonei, procesų brandos

vertinimas gali būti naudingas: „*Bet kažkuriuo momentu, kai, jeigu tu, pavyzdžiui, pradedi augti ir suprasti tą diagnostiką pasižiūrėti, aš manau, gali būti naudinga.*“ (E3). Tačiau vertinant tai, kad didžioji dalis socialinio verslo įmonių tai mažos arba labai mažos įmonės, remiantis ekspertės atsakymu, joms procesų brandos vertinimas nebūtų labai naudingas.

Kita priežastis – tai sunkumai išpildyti numatytą tyrimo imtį, organizuojant pusiau struktūrizuotus interviu. Kviečiant socialinio verslo įmonių atstovus dalyvauti pirmoje tyrimo dalyje, iš pradžių susisiekti su visomis įmonėmis, kuriose dirba bent 5 darbuotojai, atsižvelgiant į tai, kad šių įmonių atstovai gali turėti daugiau patirties ir žinių apie procesus socialinio verslo srityje. Tik 2 įmonių atstovai iš tokių įmonių sutiko dalyvauti tyrime. Kiti 3 pusiau struktūrizuotame interviu dalyvavę ekspertai, atstovavo mažesnes socialinio verslo įmones. Vertinant tai, manoma, kad įmonės, kuriose dirba bent 5 darbuotojai, nesutiktų dalyvauti ir antroje tyrimo dalyje. Papildomai, kaip minėta anksčiau, 4 tyrimo dalyviai iš pradžių sutiko dalyvauti tyrime, o pamatę pusiau struktūrizuoto interviu klausimus dalyvauti atsisakė. Todėl daroma prielaida, kad sužinoję apie tai, kad struktūrizuoto interviu metu reikės bent 4 kartus užpildyti procesą įgalinančių veiksmių brandos vertinimo formą, socialinio verslo atstovai taip pat nesutiktų dalyvauti antroje tyrimo dalyje. Taigi, struktūrizuotų interviu atlikimas tapo neįmanomas dėl norinčių dalyvauti antroje tyrimo dalyje socialinio verslo atstovų trūkumo.

Galiausiai, buvo svarstoma galimybė atlikti struktūrizuotus interviu su ekspertais, dalyvavusiais pirmoje tyrimo dalyje. Tačiau, manoma, kad ekspertai negalėtų objektyviai įvertinti sukurto modelio tinkamumo ir universalumo, kadangi jis buvo kurtas atsižvelgiant į jų pastabas ir išvalgas. Nepaisant to, dalyje socialinio verslo įmonių, kurias atstovavo ekspertai, procesų branda yra žemiausiame lygyje, dėl ko taip pat būtų sudėtinga įvertinti kitų aprašytų lygių tinkamumą.

Apibendrinant, antros tyrimo dalies atsisakymas gali būti pagrįstas remiantis pusiau struktūrizuotų interviu metu gautais ekspertų pastebėjimais, šių interviu analize bei tyrimo imties per maža apimtimi. Pirma, pastebėtas verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonių naudos neįžvelgimas. Tyrimo dalyvė nebuvo įsitikinusi, kad procesų brandos vertinimas galėtų suteikti konkrečios naudos arba paskatintų tam tikrus veiksmus. Be to, kilo sunkumų rasti pakankamą dalyvių skaičių, atitinkančių numatytą tyrimo imtį. Kita vertus, buvo svarstoma galimybė atlikti interviu su ekspertais iš pirmosios dalies, tačiau manoma, kad jų subjektyvumas pirmosios tyrimo dalies atžvilgiu ir socialinio verslo įmonės procesų brandos lygis gali trukdyti objektyviai įvertinti sukurtą modelį.

Nepaisant to, svarbu pažymėti, kad atlikta pirmoji tyrimo dalis ir parengtas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis leido atsakyti į pirmąjį tyrimo klausimą, susijusį su verslo procesų brandos vertinimu socialinio verslo įmonėse. Papildomai, kokybinė turinio analizė suteikė išvalgų, suteikiančių galimybę atsakyti į antrąjį tyrimo klausimą. Kitame

darbo poskyryje pateikiamas atlikto tyrimo apibendrinimas bei išskiriami verslo procesų brandos socialinio verslo įmonėse vertinimo galimybės ir iššūkiai.

3.4. Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybės ir iššūkiai

Atlikto kokybinio tyrimo tikslas buvo išanalizavus socialinio verslo įmonių bruožus bei procesus, nustatyti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius. Tyrimo metu, pasitelkiant pusiau struktūrizuoto interviu metodą, buvo ištirti socialinio verslo įmonių ypatumai PEMM modelio kontekste, kas leido adaptuoti bei sukurti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelį. Manoma, kad sukurtas modelis atspindi socialinio verslo įmonių bruožus ir specifiką, todėl galėtų būti labiau suprantamas socialinio verslo įmonėms.

Tyrimo vykdymo eigoje nuspręsta atsisakyti antros tyrimo dalies, kurios metu turėjo būti įvertinta ir palyginta Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų ir įmonės gebėjimų branda, dėl tyrimo eigoje paaiškėjusių verslo procesų brandos socialinio verslo įmonėse vertinimo iššūkių:

- **Mažas įmonių dydis.** Didžioji dalis socialinio verslo įmonių Lietuvoje tai mažos arba labai mažos įmonės, kurios yra vystymosi etape ir dažnu atveju, jos neįgyvendina dalies procesų dėl verslo aspektų suvokimo trūkumo, organizacinių iššūkių ar pirmenybės poveikio kūrimui ir socialinei misijai teikimo. Taigi, kaip vertina pačios socialinio verslo įmonės, tokiam etape verslo procesų brandos vertinimas neteikia naudos.
- **Išteklių trūkumas.** Socialinio verslo įmonėms dažnai trūksta laiko, žmogiškųjų ir finansinių išteklių, kad jos galėtų tinkamai apibrėžti procesus, parengti procesų dokumentaciją ir valdyti procesus. Dėl šios priežasties procesų brandos vertinimas šiame etape joms nėra reikšmingas.
- **Verslumo įgūdžių trūkumas.** Socialinio verslo įmonės dažnai vykdo savo veiklą žvelgdamos tik iš socialinės misijos perspektyvos, neskirdamos pakankamai dėmesio verslo aspektams.
- **Su procesais susijusių sąvokų suvokimo iššūkiai.** Socialinio verslo įmonių atstovams, turintiems ribotas žinias verslo procesų srityje, kyla iššūkių identifikuojant ir suprantant proceso savininko sąvoką, dėl jos tapatinimo su įmonės savininku. Tokia neteisinga proceso savininko suvokimo kryptis gali turėti įtakos metodikos supratimui ir jos tinkamam taikymui, siekiant gauti patikimus rezultatus.

- **Informacinių sistemų naudojimo iššūkiai.** Tam tikrose socialinio verslo įmonėse užduočių optimizavimas pasitelkiant informacines sistemas užkirstų kelią žmogiškojo bendravimo išlaikymui, kas sumažintų socialinio verslo tikslinės grupės įtraukimą. Šis požiūris kelia diskusijas, nes tai gali nulemti, kad tam tikrose socialinio verslo įmonėse infrastruktūros vertinimas taptų neaktualus, atsižvelgiant į tai, kad jos nenaudoja informacinių sistemų vykdant savo procesus.
- **Procesų projektavimo iššūkiai.** Socialinio verslo įmonėse, dėl jų dinamiškos aplinkos, nuolat vykstančių pokyčių ir žmogiškųjų susitarimų, procesų projektavimas tampa tikru iššūkiu, kuriam reikėtų skirti daug išteklių, siekiant išlaikyti procesų dizaino aktualumą.
- **Specifiniai darbuotojų gebėjimai.** Priklausomai nuo socialinio verslo veiklos pobūdžio, tam tikrų procesų vykdytojais šiose įmonėse tampa specialiųjų poreikių turintys asmenys. Dėl to, įprasti žmogiškųjų išteklių valdymo metodai, pareigybių aprašymai ir kita dokumentacija įprastai rengiama ir taikoma darbuotojams, nėra aktuali socialinio verslo įmonėse. Tokiais atvejais vertinami ne darbuotojų įgūdžiai, o jų noras ir motyvacija mokytis. Taigi procesų, susijusių su tokiais darbuotojais vertinimas yra sudėtingas.

Nepaisant įvardytų iššūkių, analizuojant pusiau struktūrizuoto interviu dalyvių atsakymus, išvelgiamos verslo procesų brandos socialinio verslo įmonėse vertinimo galimybės:

- **Procesų apibrėžimo svarba dėl socialinio verslo ypatumų.** Socialinio verslo įmonėms dėl jų dvejetainės misijos svarbu turėti aiškiai apibrėžtus procesus, nes tai leidžia užtikrinti įmonės plėtrą tinkama kryptimi.
- **Metrikų panaudojimo vertinimas.** Socialinio verslo įmonių atstovai pritaria, kad metrikos ir jų panaudojimo vertinimas yra naudingas įmonėms dėl to, kad jos padeda suvokti įmonių veiklos poveikį ir imtis priemonių, siekiant gerinti procesus bei pasiekti socialinių tikslų.
- **Vyraujantis procesinis požiūris.** Socialinio verslo įmonėse dėl jų inovatyvumo, kūrybiškumo ir siekio įgyvendinti socialinę misiją vyrauja procesinis požiūris, kuris leidžia įmonėms išlikti lanksčioms nuolatinių pokyčių atžvilgiu. Papildomai, šis požiūris sukuria palankią aplinką verslo procesų įgyvendinimui ir jų tobulinimui.
- **Vyraujantis požiūris į pokyčius.** Socialinio verslo įmonėse pokyčiai yra nuolatiniai ir yra priimami kaip įprastas reiškinys visoje organizacijoje. Todėl galima teigti, kad galbūt nesuteikdamos tam didelės reikšmės, socialinio verslo įmonės nuolat atlieka procesų pokyčius ir juos tobulina.

- **Lyderystės svarba.** Lyderis ir jo atviras, į įtakos darymą orientuotas lyderystės stilius yra labai svarbus socialinio verslo įmonėse. Jis įgalina ir įkvepia darbuotojus, tuo pačiu kurdamas komandinę dvasią. Toks lyderystės stilius skatina darbuotojų įsitraukimą, norą tobulinti procesus bei siekti socialinės misijos.
- **Procesų susijusių su tiekėjais ir klientais reikšmė.** Pripažįstama, kad socialinio verslo įmonėse procesai, susiję su klientais ir tiekėjais, nesiskiria nuo tradicinių verslų procesų. Tai reiškia, kad nepaisant socialinio verslo misijos, verslo aspektai, tokie kaip santykių su klientais ir tiekėjais palaikymas, išlieka svarbūs socialinio verslo įmonėms.

Apibendrinant, galima teigti, kad nepaisant to, kad tyrimo metu teko atsisakyti antros tyrimo dalies, atlikta kokybinė turinio analizė bei sukurtas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos modelis suteikė galimybę identifikuoti verslo procesų brandos vertinimo socialinio verslo įmonėse galimybes ir iššūkius. Nors adaptuotas PEMM modelis atspindi socialinio verslo įmonių ypatumus, jo panaudojimas socialinio verslo įmonėse gali būti sudėtingas dėl įmonės dydžio, išteklių trūkumo, verslumo įgūdžių trūkumo, su procesais susijusių sąvokų suvokimo, informacinių sistemų naudojimo, procesų projektavimo ir specifinių darbuotojų gebėjimų iššūkių. Visgi, analizuojant pusiau struktūrizuoto interviu dalyvių atsakymus, pastebėta, kad yra verslo procesų brandos vertinimą socialinio verslo įmonėse sąlygojančios galimybės, kaip antai, procesų apibrėžimo svarba, metrikų panaudojimas, vyraujantis procesinis požiūris bei požiūris į pokyčius, lyderystės svarba ir procesų susijusių su tiekėjais ir klientais reikšmė.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad verslo procesų brandos sąvoka yra siejama su tam tikra pasiruošimo būseną, kuri apibrėžia organizacijos procesų apimtį ir kokybę. Optimizuojant procesą, jo būseną evoliucionuoja per tam tikrus lygius, susijusius su proceso apibrėžimu, valdymu, kontrole ir tobulinimu. Didesnė procesų branda nusako organizacijos gebėjimą pasiekti geresnius rezultatus. Tolesnė analizė atskleidė sudėtingą socialinio verslo koncepciją, kuri vis dar yra pakankamai nauja ir nėra vieningo jos apibrėžimo. Vis dėl to, jau galima išskirti pagrindinius socialinio verslo įmonių bruožus, skiriančius šias įmones nuo kitų verslo organizavimo formų. Tokios įmonės integruoja pelno siekimą su sudėtingų socialinių ir (arba) aplinkosauginių problemų sprendimu, kas lemia šios verslo formos veiksmingumą, kuriant socialinę vertę. Kadangi socialinio verslo įmonių modelis numato savarankišką veiklos finansavimą, užtikrinamas tokių įmonių veiklos tęstinumas. Taigi, didžiausias socialinio verslo įmonių pranašumas kuriant socialinę vertę yra galimybė jungti savyje skirtingų sektorių pranašumus. Šių įmonių verslo procesų branda nėra vertinama mokslinėje literatūroje, todėl darbe analizuojami įvairūs brandos vertinimo metodai. Visgi, prieinama išvada, kad tinkamiausiu brandos vertinimo metodu yra brandos modeliai, nes jie ne tik leidžia nustatyti proceso brandą, bet ir identifikuoti proceso silpnybes, nustatyti tolesnio vystymo kryptis, išskirti prioritetus ir palyginti skirtingus procesus tarpusavyje.
2. Vertinant išanalizuotų verslo procesų brandos vertinimo modelių įvairovę bei atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje nėra vertinamas socialinio verslo įmonių procesinis požiūris, parengtas teorinis socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis. Nuspręsta paruošti modelį remiantis PEMM modeliu, kadangi kitaip nei kitus modelius, jį galima naudoti visų organizacijos procesų vertinimui bei taikyti visoms įmonėms, nepriklausomai nuo jų veiklos srities. Be to, modelio patikimumas yra patvirtintas empiriškai. Siekiant pritaikyti modelį socialinio verslo įmonėms, modelis papildytas įmonės vietos socialinio ir ekonominio spektro ir socialinio verslo įmonių verslo procesų identifikavimo dimensijomis. Kadangi egzistuoja platus veiklos organizavimo formų spektras, pradedant vertinti socialinio verslo įmonės verslo procesų ir įmonės gebėjimų brandą, svarbu įmonę įvertinti pagal

motyvus, finansavimą, atsakomybę, valdymą ir perteklių ir taip nustatyti įmonės vietą socialinio ir ekonominio hibridiškumo spektre. Tuomet, identifikavus socialinio verslo įmonės procesus, gali būti atliktas įmonės gebėjimų ir procesų brandos lygio vertinimas pagal PEMM modelio metodiką. Darbe siūlomas modelis taip pat apima spragų socialinio verslo įmonių verslo procesų tobulinimui nustatymo dimensiją, nes svarbu ne tik apibrėžti procesų brandą, bet ir nustatyti procesų trūkumus bei jų šalinimo galimybes, taip verslo procesus perkeliant į aukštesnius brandos lygius.

3. Atliktas pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu ir kokybinė turinio analizė leido įvertinti PEMM modelio tinkamumą socialinio verslo įmonių kontekste. Nustatyta, kad tam tikri PEMM modelyje nagrinėjami aspektai, įskaitant procesų dizaino reikšmę įmonei, metrikų panaudojimą, dėmesio klientui vertybę ir procesai susiję su tiekėjais ir klientais, yra tokie pat svarbūs ir aktualūs socialinio verslo įmonėms, kaip ir tradiciniams verslams. Tačiau, socialinio verslo įmonių bruožai ir veiklos specifika lemia, kad šis modelis nėra visiškai tinkamas socialinio verslo įmonių procesų brandos vertinimui. Išsiaiškinta, kad tarp procesą įgalinančių veiksnių savininko tapatybės ir autoriteto bei infrastruktūros žmogiškųjų išteklių sistemų subveiksniai nėra aktualūs socialinio verslo įmonėms. Įmonės gebėjimų veiksnių analizė atskleidė, kad lyderystės informuotumo ir suderinimo, kultūros požiūrio į pokyčius bei valdymo integracijos veiksniai nėra reikšmingi vertinant įmonės gebėjimų brandą socialinio verslo įmonėse. Taip pat, vienas iš reikšmingiausių pastebėjimų pateiktas dėmesio klientui vertybei, kuris lėmė šios vertybės transformavimą į socialinio poveikio kūrimo vertybę, siekiant geriau atliepti socialinio verslo įmonėse vyraujančią kultūrą.
4. Pusiau struktūrizuoto interviu metu ir kokybinės turinio analizės pagalba gautos išvalgos suteikė galimybę adaptuoti PEMM modelį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui. Adaptuotame modelyje išlaikyti modelio autoriaus apibrėžti procesų ir įmonės gebėjimų brandos vertinimo principai bei veiksniai. Tačiau, vertinant atliktos kokybinės turinio analizės rezultatus, nuspręsta atsisakyti tam tikrų socialinio verslo įmonėms nereikšmingų procesą įgalinančių subveiksnių ir įmonės gebėjimų subveiksnių. Papildomai, remiantis ekspertų nuomone, verslo procesą įgalinančių veiksnių brandos lygiai ir įmonės gebėjimų brandos lygiai buvo praplėsti pridedant žemiausią procesą įgalinančių veiksnių lygį P-0 ir žemiausią įmonės gebėjimų brandos lygį E-0. Vertinant pusiau struktūrizuotų interviu metu gautas išvalgas bei sunkumus išpildant apibrėžtą tyrimo imtį, nuspręsta atsisakyti antros tyrimo dalies, kurios metu, remiantis adaptuota socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodika, planuota įvertinti atrinktų Lietuvos socialinio

verslo įmonių verslo procesų brandą. Tokį sprendimą paskatino pusiau struktūrizuotame interviu dalyvavusių ekspertų pastebėjimai, dėl to, kad verslo procesų brandos vertinimai dabartiniame socialinio verslo įmonių Lietuvoje etape nėra naudingi. Papildomai, atsižvelgta į sunkumus kilusius organizuojant pusiau struktūrizuotus interviu, t.y. surenkant nustatytą tyrimo dalyvių skaičių, bei struktūrizuoto interviu apimtį, lyginant su pusiau struktūrizuoto interviu apimtimi. Įvertinta taip pat ir alternatyvi galimybė, kurios metu būtų atlikti struktūrizuoti interviu su pirmoje tyrimo dalyje dalyvavusiais ekspertais. Tačiau manoma, kad jų subjektyvus metodikos vertinimas pirmosios tyrimo dalies atžvilgiu bei atstovaujamų socialinio verslo įmonių procesų brandos lygis galėtų tapti kliūtimi objektyviam sukurtos metodikos vertinimui.

5. Nepaisant to, kad buvo atsisakyta antros tyrimo dalies, kokybinė turinio analizė ir sukurtas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis suteikė galimybę nustatyti galimybes ir iššūkius, susijusius su verslo procesų brandos vertinimu šioje srityje. Nors adaptuotas PEMM modelis atitinka Lietuvos socialinio verslo įmonių specifiką, jo pritaikymas gali būti sudėtingas dėl socialinio verslo įmonių dydžio, išteklių stokos, verslumo įgūdžių trūkumo, su procesais susijusių sąvokų suvokimo, informacinių sistemų naudojimo, procesų projektavimo ir specifinių darbuotojų įgūdžių iššūkių. Tačiau, vertinant pusiau struktūrizuoto interviu dalyvių atsakymus, pastebėta, kad yra galimybės sąlygojančios verslo procesų brandos vertinimą socialinio verslo įmonėse. Tokios galimybės apima procesų apibrėžimo svarbą, metrikų panaudojimą, vyraujančią procesinį požiūrį ir požiūrį į pokyčius, lyderystės svarbą bei procesų, susijusių su tiekėjais ir klientais reikšmę.

Pasiūlymai

1. Pirmiausia, mokslininkams siūlytina daugiau dėmesio skirti empiriniams socialinio verslo įmonių vykdomų procesų tyrimams, taip gilinant žinias apie socialinio verslo įmonių verslo procesų ypatumus, lyginant su tradiciniais verslas. Tai galėtų paskatinti socialinio verslo įmones susitelkti į procesus ir apgalvoti jų eigą. Be to, šie tyrimai galėtų paskatinti potencialius socialinio verslo vystytojus pradėti verslą, turint aiškesnę suvokimą apie tai, kokie procesai turėtų būti įgyvendinami.
2. Didesnėms socialinio verslo įmonėms siūlytina pradėti taikyti darbe parengtą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo metodiką. Verslo procesų ir įmonės gebėjimų brandos įvertinimas padėtų suprasti dabartinę socialinio verslo įmonių situaciją bei suteiktų kryptį įmonės tobulėjimui ir plėtrai.

3. Mažesnėms socialinio verslo įmonėms siūlytina pasinaudoti įmonėse vyraujančiu procesiniu požiūriu bei požiūriu į pokyčius, siekiant apibrėžti įmonėje vyraujančius procesus. Manoma, kad procesų įvardijimas ir apgalvojimas galėtų padėti mažoms socialinio verslo įmonėms geriau paskirstyti turimus išteklius ir optimizuoti veiklą.
4. Siekiant užtikrinti Lietuvos socialinio verslo įmonių plėtrą Lietuvoje, siūlytina numatyti valstybinę paramą, kuri apimtų įvairių sričių specialistų pagalbą socialinio verslo įmonėms. Manoma, kad privataus sektoriaus pagalba socialinio verslo įmonėms galėtų užtikrinti ne tik vienkartinius iššūkių sprendimus, tačiau galėtų sukurti ilgalaikius abipusiai naudingus ryšius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Adekunle, S., Ejohwomu, O., Ikuabe, M., & Fatai, O. (2022). A Critical Review of Maturity Model Development in the Digitisation Era. *Buildings*, 12. <https://doi.org/10.3390/buildings12060858>

Adomaitytė-Subačienė, I., Girkontaitė, A., Petružytė, D., & Šumskienė, E. (2020). Lietuvos socialinio verslo pradininkų patirtys. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 21, 8–25. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2020.20>

Ahn, H., & Chang, T.-W. (2019). A Similarity-Based Hierarchical Clustering Method for Manufacturing Process Models. *Sustainability*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/su11092560>

Akter, S., Jamal, N., Ashraf, M., McCarthy, G., & Ps, V. (2020). The Rise of the Social Business in Emerging Economies: A New Paradigm of Development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(3), 282–299. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1640772>

Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? : mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams*. Vilniaus universiteto leidykla.

Al Imam, M. H., Das, M. C., Jahan, I., Muhit, M., Akbar, D., Badawi, N., & Khandaker, G. (2022). A Social Business Model of Early Intervention and Rehabilitation for People with Disability in Rural Bangladesh. *Brain Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/brainsci12020264>

Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using machine learning in business process re-engineering. In *Big Data and Cognitive Computing* (Vol. 5, Issue 4). MDPI. <https://doi.org/10.3390/bdcc5040061>

Andriani, M., Samadhi, T. M. A., Joko, S., & Suryadi, K. (2018). Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesian fashion industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 709-727. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2017-1215>

Armstrong, R. M., & Grobbelaar, S. S. S. (2023). Sustainable business models for social enterprises in developing countries: a conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 73(2), 787–840. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00260-1>

Bălănescu, V., Soare, P., Beliciu, V., & Alpopi, C. (2013). The impact of business process management on organizational strategy. *Business Excellence and Management*, 3(2), 21–28.

Bandara, W., Van Looy, A., Rosemann, M., & Meyers, L. (2021). A call for “holistic” business process management. *CEUR Workshop Proceedings*, 2938.

Bartkutė, R., & Skėruvienė, V. (2022). Socialinio verslo iššūkiai Lietuvoje. *Regional Formation and Development Studies*, 36(1), 22–34. <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2385>

Bartlett, L., Kabir, M. A., & Han, J. (2023). A Review on Business Process Management System Design: The Role of Virtualization and Work Design. In *IEEE Access* (Vol. 11, pp. 116786–116819). Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3323445>

Bhandari, K., & Baral, K. (2019). Revisiting Capitalism through Social Business Model. *Janapriya Journal of Interdisciplinary Studies*, 8, 177–190. <https://doi.org/10.3126/jjis.v8i0.27317>

Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

Bitkowska, A. (2020). The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(1), 169–193. <https://doi.org/10.7341/20201616>

Bogodistov, Y., Moormann, J., Sibbel, R., Krupskyi, O. P., & Hromtseva, O. (2022). Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. *Business Process Management Journal*, 28(1), 258-272.

Brajer-Marczak, R., & Gerbczynska, A. (2020). Process Maturity Models as Tools for Organisation Improvement and Development. *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*, 10260–10269. <https://www.wir.ue.wroc.pl/info/article/WUTb8c22b50099147f9b28410a0873c54bd/>

Britsch, J., Bulander, R., & Morelli, F. (2012). Evaluation of Maturity Models for Business Process Management - Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises. *Proceedings of the International Conference on Data Communication Networking, e-Business and Optical Communication Systems (ICE-B-2012)*, Italy, 180-186. <https://doi.org/10.5220/0004074701800186>

Cato, S., & Nakamura, H. (2022). Understanding the Function of a Social Business Ecosystem. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159325>

Collanus, E., Kielo-Viljamaa, E., Lahtiranta, J., & Tuomisto, A. (2022). Measuring the Maturity of Healthcare Testbeds. In: Li, H., Ghorbanian Zolbin, M., Krimmer, R., Kärkkäinen, J., Li, C., Suomi, R. (Eds.), *Communications in Computer and Information Science: Vol. 1626. Well-Being in the Information Society: When the Mind Breaks* (pp. 179-191). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14832-3_12

Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Møller, C., & Wæhrens, B. V. (2019). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. *Annual Reviews in Control*, 48, 165–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2019.06.001>

Correia, A. M. M., Veiga, C. P. da, Senff, C. O., & Duclós, L. C. (2021). Analysis of the Maturity Level of Business Processes for Science and Technology Parks. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211037304. <https://doi.org/10.1177/21582440211037303>

Cubo, C., Oliveira, R., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Carvalho, M. S., & Afonso, P. (2023). An innovative maturity model to assess supply chain quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(1), 103–123. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2021-0184>

Dahlin, G. (2020). What can we learn from process maturity models – A literature review of models addressing process maturity. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 10(4), 495-519. <https://doi.org/10.1504/ijpmb.2020.110285>

De Sordi, J. O. (2023). *Management by Business Process*. Palgrave Macmillan.

Dumas, M., Marcello, ·, Rosa, L., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (Second edition). Springer.

ER, M., & Nurmawati, D. (2021). Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment industry (multiple case studies in East Java, Indonesia). *THE ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES*, 87(1), e12154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/isd2.12154>

Fauziah, Z., Supriyanti, D., & Sulistiawati. (2021). Influence of Business Process Maturity Model as a Business Architecture Planning Proposal. *ADI Journal on Recent Innovation (AJRI)*, 2(2), 253–263. <https://doi.org/10.34306/ajri.v2i2.288>

Feldbacher, P., Suppan, P., Schweiger, C., & Singer, R. (2011). Business Process Management: A Survey among Small and Medium Sized Enterprises. In: Schmidt, W. (Eds.), *Communications in Computer and Information Science: Vol. 213. S-BPM ONE - Learning by Doing - Doing by Learning* (pp. 296-312). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23471-2_21

Flehsig, C., Hamann-Lohmer, J., Voß, R., & Lasch, R. (2022). Business Process Maturity Model for Digital Transformation: An Action Design Research Study on the Integration of Information Technology. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/S1363919622400126>

Fryt, M. (2019). Process Maturity Models – Applicability and Usability Review. *World Scientific News*, 129, 51–71. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:192624480>

Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Registru centras.

Gębczyńska, A., & Vladova, K. (2023). Comparative analysis of selected process maturity assessment models applied in the public sector. *Business Process Management Journal*, 29(3), 911–928. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2022-0420>

Gegužienė, V., Kamienas, E., & Maciukevičienė, L. (2019). Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų tobulinimas. *Išvalgos*, 2, 12–15. www.lvpa.lt

Glavan, M. L. (2020). An Investigation of Business Process Maturity: Report on Croatian Companies. *Business Systems Research Journal*, 11(2), 159–165. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0022>

Gooyabadi, A. A., GorjianKhanzad, Z., & Lee, N. (2023). Digital Maturity Models. In A. A. Gooyabadi, Z. GorjianKhanzad, & N. Lee (Eds.), *Nonprofit Digital Transformation Demystified: A Practical Guide* (pp. 113–123). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-47182-7_7

Gošnik, D., Beker, I., Suklan, J., & Kavčić, K. (2016). Management model for Successful Business Processes: the Case of Transition Countries. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(2), 75–84. <https://doi.org/10.24867/ijiem-2016-2-108>

Grisold, T., Groß, S., Stelzl, K., vom Brocke, J., Mendling, J., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2022). The Five Diamond Method for Explorative Business Process Management. *Business and Information Systems Engineering*, 64(2). <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00703-1>

Hajiheydari, N., Mahdavi, A., & Shafiei, A. (2014). DEVELOPING A HOLISTIC BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY MODEL (BPM3). *International Journal of Engineering and Technical Research*, 2(2).

Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85, 111–119, 122.

Hermkens, F., Buuren, T., & Kort, S. (2022). A MODEL FOR ATTAINING BUSINESS PROCESS MATURITY. 5, 77–87. <https://doi.org/10.37602/IJSSMR.2022.5206>

Jakubavičius, A., Leichteris, E., & Stumbrytė, G. (2016). *Socialinio verslo plėtros Lietuvoje galimybių studija*. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/12778_soc_verslo_galimybiu_studija-20161209.pdf

Kalinowski, T. B. (2016). Analysis of business process maturity and organisational performance relations. *Management*, 20(2), 87–101. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0052>

Kalinowski, T. B. (2020). Business Process Maturity Models Research: A Systematic Literature Review. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7, 29–35. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.71.1003>

Kaniški, I., & Vinček, I. (2018). Business processes as business systems. *Tehnički Glasnik*, 12(1), 55–61. <https://doi.org/10.31803/tg-20170808183458>

Kosieradzka, A., & Rostek, K. (2021). *Models of Process Maturity in Organizations* (pp. 191–235). https://doi.org/10.1007/978-3-030-66800-6_7

Koutsouras, G., Tsakalidis, G., & Vergidis, K. (2020). *Towards a comprehensive design of BPM lifecycle: The notion of core cycle-steps (CSS)*.

Kuklytė, J., & Vveinhardt, J. (2017). Maximization of Created Social Value: Social Business Models and Their Application Tendencies in Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 57–79. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0004>

Lichy, J., Dutot, V., & Kachour, M. (2022). When technology leads social business: Food truck innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121775. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121775>

Lizano-Mora, H., Palos-Sanchez, P. R., & Aguayo-Camacho, M. (2021). The evolution of business process management: A bibliometric analysis. *IEEE Access*, 9, 51088–51105. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3066340>

Macedo de Morais, R., Kazan, S., Inês Dallavalle de Pádua, S., & Lucirton Costa, A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412–432. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>

Mahfuz Ashraf, M., Razzaque, M. A., Liaw, S.-T., Ray, P. K., & Hasan, M. R. (2019). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy. *Management Decision*, 57(5), 1145–1161. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>

Markaitienė, A. (2018). Socialinis verslas kaime: sąlygos pradėti ir galimybės vystyti. „Lietuvos Kaimo Vietovių Konkurencingumo Stiprinimas: Geroji Patirtis“, 29–36.

Matkovic, P., Pavlicevic, V., & Tumbas, P. (2017). Assessment of business process maturity in higher education. *INTED2017 Proceedings, Spain*, 6891-6898. <https://doi.org/10.21125/inted.2017.1600>

Melnikas, B. (2017). Socialinis verslas: kūrimo ir plėtros poreikiai. *Viešasis Administravimas*, 53–54(1–2), 64–81.

Mohammadi, S., Farimani, N., & Farahi, M. (2021). Measuring business process maturity: is Hammer model validated in practice. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32, 502. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.114257>

Moussa, M. H. B., Sayed, M. S., & Allam, B. R. (2023). Identifying characterizations of BPM methodology in hotel industry: evidence from listed hotel companies in Egypt. *Business Process Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0505>

Neverauskiene, L. O., & Pranskeviciute, I. (2021). Hybridity of social enterprise models and ecosystems. *Journal of International Studies*, 14(1), 41–59. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-1/3>

Nikolova-Alexieva, V. (2013). Process maturity analysis of the Bulgarian enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 632–636. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.729>

Nousias, N., Tsakalidis, G., & Vergidis, K. (2023). *BPM Lifecycles and Their Core Cycle Steps: Identification, Processing and Clustering* (pp. 125–132). https://doi.org/10.1007/978-3-031-24294-6_13

Okreglicka, M., Mynarzová, M., & Kana, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 12, 121–131.

Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2019b). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132–149. <https://doi.org/10.1108/bpmj-08-2018-0224>

Păunescu, C., & Acatrinei, C. (2012). Managing maturity in process-based improvement organizations: A perspective of the Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management - J BUS ECON MANAG*, 13, 223–241. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620149>

Parkes, A., & Davern, M. (2011). A challenging success: a process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, 17(6), 876–897. <https://doi.org/10.1108/14637151111182675>

Pinto, J., & dos Santos, V.D. (2020). Assessing the Relationship Between BPM Maturity and the Success of Organizations. In: Silhavy, R. (Eds.), *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1226. Applied Informatics and Cybernetics in Intelligent Systems* (pp. 108-126). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51974-2_10

Pranata, S., Hadi, K., Riza Chakim, M. H., Shino, Y., & Hikam, I. N. (2023). Business Relationship in Business Process Management and Management with the Literature Review Method. *ADI Journal on Recent Innovation (AJRI)*, 5(1Sp), 45–53. <https://doi.org/10.34306/ajri.v5i1sp.912>

Proença, D., & Borbinha, J. (2018). *Maturity Models for Data and Information Management* (pp. 81–93). https://doi.org/10.1007/978-3-030-00066-0_7

Ragin-Skorecka, K., Motała, D., & Wojciechowski, H. (2021). Auxiliary Management methods supporting process maturity: Has the pandemic changed anything? *European Research Studies Journal*, XXIV(3), 811–821. <https://doi.org/10.35808/ersj/2524>

Ramaškienė, L., & Šumskienė, E. (2020). Socialinio verslo įtaka bendruomenių socialinio kapitalo plėtrai. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 21, 66–85. <https://doi.org/10.15388/STEPP.20.23>

Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>

Ring, C. (2023). Digital Social Business Models: An Analysis of Building Blocks and Typology. *Bode, Umuerrri (Eds.): Universities, Entrepreneurship and Enterprise Development in Africa—Conference Proceedings 2022*, 181–202. https://doi.org/10.18418/978-3-96043-104-6_181

Senkus, P., Glabiszewski, W., Wysokińska-Senkus, A., & Panka, A. (2021). Process Definitions - Critical Literature Review. *European Research Studies Journal*, XXIV(3), 241–255. <https://doi.org/10.35808/ersj/2352>

Simanavicius, A., Kisielius, E., Kharchevnikova, L., Svorobovych, L., & Chykurkova, A. (2021). Peculiarities of social business concept. *Independent Journal of Management & Production*, 12(6), s660–s676. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1757>

Singer, R. (2015). Business process management in small-and medium-sized enterprises: an empirical study. *Proceedings of the 7th International Conference on Subject-Oriented Business Process Management, USA*, 9, 1-8. <https://doi.org/10.1145/2723839.2723849>

Sokolić, D., Alfirević, N., & Skender, D. (2021). *Process structure maturity and financial performance in the croatian corporate sector*. Contemporary Economic and Business Issues.

Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427–444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>

Stonkienė, M. (2023). Socialinio verslo įmonės tapatybės kūrimas Lietuvoje. *Information & Media*, 95, 8–31. <https://doi.org/10.15388/Im.2023.95.62>

Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>

Szelagowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2020). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, 26(1), 212–238. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2018-0328>

Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>

Tiwari, A., & Madalli, D. P. (2021). Maturity models in LIS study and practice. *Library & Information Science Research*, 43(1), 101069. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lisr.2020.101069>

Tsakalidis, G., Vergidis, K., Delias, P., & Vlachopoulou, M. (2019). A Conceptual Business Process Entity with Lifecycle and Compliance Alignment. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 348. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18819-1_6

Ubaid, A. M., & Dweiri, F. T. (2020). Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1046–1064. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00959-y>

Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Information and Media*, 88, 142–166. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.46>

Van Looy, A. (2013). Which business process maturity model best fits your organization?. *Business Process Trends*, 2013(7), 1-6.

Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information and Management*, 58(2). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>

Vugec, S. D., Vukšić, B. V., & Glavan, M. L. (2017). Social Business Process Management and Business Process Management Maturity. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(5), 1128–1132.

Vveinhardt, J., & Kuklytė, J. (2016). Socialiniai verslo modeliai: diegimo tendencijos ir koncepcijos. *Applied Economics: Systematic Research*, 10, 171–186. <https://doi.org/10.7220/AESR.2335.8742.2016.10.1.9>

Wanxin, X., & Lyshenko, M. (2023). MODERN CONCEPTS, PRINCIPLES AND PERSPECTIVES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN REAL ESTATE ENTERPRISES. *Економіка Та Суспільство*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-22>

Wernicke, B., Stehn, L., Sezer, A. A., & Thunberg, M. (2023). Introduction of a digital maturity assessment framework for construction site operations. *International Journal of Construction Management*, 23(5), 898–908. <https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1943629>

White, G. R. T., Samuel, A., Peattie, K., & Doherty, B. (2022). Reconciling social enterprise: beyond the paradox perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(2), 500–526. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2021-0135>

Woodworth, W. P. (2022). Transforming Capitalism: The Benefits of Social Business Over Profits. *Issue 1. Ser. I*, 24, 33–38. <https://doi.org/10.9790/487X-2401013338>

Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vaga.

VERSLO PROCESŲ BRANDOS SOCIALINIO VERSLO ĮMONĖSE VERTINIMO GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI

IVETA MALIUŠICKA

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

108 puslapiai, 36 lentelės, 11 paveikslų, 94 literatūros šaltiniai.

Magistro baigiamojo darbo tikslas: teoriškai pagrindus verslo procesų brandos ir socialinio verslo įmonių verslo procesų specifiką, nustatyti verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius Lietuvos socialinio verslo įmonėse.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, tyrimo metodologijos pagrindimas ir tyrimo rezultatų analizė, pateikiama kartu su sukurtu socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modeliu.

Tikslui pasiekti naudoti metodai: sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, indukcinė kokybinė turinio analizė, interpretavimas bei modeliavimas.

Mokslinės literatūros analizė padėjo atskleisti verslo proceso ir jo brandos sąvokas, sudėtingą socialinio verslo įmonių koncepciją ir socialinio verslo įmonių bruožus bei padėjo apibūdinti verslo procesų brandos vertinimo metodikas ir modelius. Vertinant verslo procesų brandos vertinimo modelių įvairovę bei atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje nėra analizuojama socialinio verslo įmonių verslo procesų branda, parengtas teorinis socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis.

Po atliktos mokslinės literatūros analizės, darbo autorė atliko kokybinį tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo nustatyti socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo galimybes ir iššūkius, išanalizavus socialinio verslo įmonių bruožus ir procesus. Pasirinkus pusiau

struktūrizuoto interviu metodą, autorė siekė įvertinti procesų ir įmonės brandos modelio tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui.

Tyrimas atskleidė, kad tam tikri procesų ir įmonės brandos modelyje nagrinėjami aspektai yra tokie pat svarbūs ir aktualūs socialinio verslo įmonėms, kaip ir tradiciniams verslams. Tačiau, socialinio verslo įmonių bruožai ir veiklos specifika lemia, kad šis modelis nėra visiškai tinkamas socialinio verslo įmonių procesų brandos vertinimui. Pusiaus struktūrizuoto interviu metu ir jo analizės pagalba gautos įžvalgos suteikė galimybę adaptuoti procesų ir įmonės brandos modelį socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimui. Įvertinus pusiaus struktūrizuoto interviu analizės rezultatus ir sunkumus išpildant apibrėžtą tyrimo imtį, atsisakyta antros tyrimo dalies, kurioje turėjo būti vertinama atrinktų Lietuvos socialinio verslo įmonių verslo procesų branda. Nepaisant to, nustatytos galimybės ir iššūkiai, susiję su verslo procesų brandos vertinimu šioje srityje. Adaptuoto procesų ir įmonės gebėjimų vertinimo modelio pritaikymas gali būti sudėtingas dėl socialinio verslo įmonių dydžio, išteklių stokos, verslumo įgūdžių trūkumo, su procesais susijusių sąvokų suvokimo, informacinių sistemų naudojimo, procesų projektavimo ir specifinių darbuotojų įgūdžių iššūkių. Tačiau, išvelgtos galimybės, sąlygojančios verslo procesų brandos vertinimą, įskaitant procesų apibrėžimo svarbą, metrikų panaudojimą, vyraujančią procesinį požiūrį ir požiūrį į pokyčius, lyderystės svarbą bei procesų, susijusių su tiekėjais ir klientais reikšmę.

Magistro baigiamojo darbo išvadose apibendrinti pagrindiniai mokslinės literatūros analizės bei atlikto kokybinio tyrimo rezultatai, pateikti pasiūlymai socialinio verslo įmonių plėtrai bei jų verslo procesų tobulinimui. Autorė mano, kad parengtas socialinio verslo įmonių verslo procesų brandos vertinimo modelis gali būti taikomas socialinio verslo įmonėse, kurios norėtų įvertinti procesų ir įmonės gebėjimų spragas bei juos tobulinti.

„Raktiniai žodžiai“: socialinis verslas, verslo procesų branda, verslo procesų brandos vertinimas, procesų brandos vertinimo galimybės, procesų brandos vertinimo iššūkiai.

POSSIBILITIES AND CHALLENGES OF ASSESSING BUSINESS PROCESS MATURITY IN SOCIAL BUSINESS ENTERPRISES

IVETA MALIUŠICKA

Master thesis

Business Process Management study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. prof. dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2024

SUMMARY

108 pages, 36 charts, 11 pictures, 94 references.

The main purpose of this master thesis is to identify the possibilities and challenges of assessing business process maturity in Lithuanian social business enterprises by providing a theoretical background on business process maturity and the specificity of business processes in social business enterprises.

The work consists of three main parts: a review of the scientific literature, a justification of the research methodology and an analysis of the research results, which is presented together with the developed model for the assessment of business process maturity in social business enterprises.

The following methods were used to achieve the purpose of the master thesis: systematic and comparative analysis of scientific literature, semi-structured interviews, inductive qualitative content analysis, interpretation and modelling.

The analysis of the scientific literature helped to reveal the concepts of the business process and its maturity, the complex concept of social business enterprises and the characteristics of social business enterprises, as well as helped to describe the methodologies and models for assessing the maturity of business processes. Considering the variety of business process maturity assessment models and the lack of analysis of business process maturity of social business enterprises in the scientific literature, a theoretical model of business process maturity assessment of social business enterprises was developed.

After the analysis of the scientific literature, the author conducted a qualitative study, the main objective of which was to identify the opportunities and challenges of assessing the maturity of business processes in social business enterprises by analysing the characteristics and processes of social business enterprises. The author used a semi-structured interview approach to assess the suitability of the process and enterprise maturity model for assessing the maturity of business processes in social business enterprises.

The study revealed that certain aspects of the process and enterprise maturity model are just as important and relevant for social businesses as for traditional businesses. However, the characteristics of social business enterprises and the specificity of their operations mean that the model is not entirely appropriate for assessing the business process maturity in social business enterprises. The insights gained from the semi-structured interviews and the analysis of the interviews have enabled the adaptation of the process and enterprise maturity model for the business process maturity assessment in social business enterprises. Considering the results of the semi-structured interview analysis and the difficulties in fulfilling the defined research sample, the second part of the study, which was supposed to assess business process maturity of the sampled Lithuanian social business enterprises, was not conducted.

Nevertheless, possibilities and challenges were identified for assessing the maturity of business processes in this field. The application of an adapted process and enterprise capability assessment model may be challenging due to the size of social business enterprises, lack of resources, lack of entrepreneurial skills, understanding of process-related concepts, non-use of information systems, process design and specific skills of employees' challenges. However, opportunities for assessing the maturity of business processes are outlined, including the importance of process definition, the use of metrics, the prevailing process and change approach, the importance of leadership and the significance of processes related to suppliers and customers.

The conclusions of the master's thesis summarize the main results of the analysis of the scientific literature and performed qualitative research and provide suggestions for the development of social business enterprises and improvement of their business processes. The author believes that the developed business process maturity assessment model for social business enterprises can be applied in social business enterprises that would like to assess the gaps in processes and company capabilities and improve them.

Keywords: social business, business process maturity, business process maturity assessment, process maturity assessment possibilities, process maturity assessment challenges.

PRIEDAI

1 priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimynas

PEMM modelis išskiria dvi elementų, turinčių įtakos brandai, grupes: penkis veiksniai, įgalinančius proceso įgyvendinimą (dizainas, vykdytojai, savininkas, infrastruktūra ir metrikos), ir keturis įmonės gebėjimus (lyderystė, kultūra, kompetencija, valdymas). Penkių procesą įgalinančių veiksmų įvertinimas tam tikros procesų grupės kontekste apibrėžia etapą, kuriame jo valdymas yra organizacijoje. Taigi, kiekvienam procesui ar procesų grupei nustatomas atskiras brandos lygis. Tuo tarpu įmonės gebėjimai nusako organizacijos brandą ir jie yra vertinami visos organizacijos atžvilgiu.

I. Klausimų grupė

Socialinio verslo įmonės procesus įgalinantys veiksniai ir subveiksniai

Verslo procesų grupės brandos lygis yra nustatomas įvertinus verslo procesų grupę įgalinančius veiksniai ir subveiksnius.

1. Pirmasis verslo procesą įgalinantis veiksnys - tai dizainas, tam tikra specifikacija kaip turi būti vykdomas procesas. Modelis numato, kad procesas turi turėti aiškiai apibrėžtą tikslą ir turi būti sukurtas taip, kad būtų suderintas su kitais įmonės procesais, klientų ir tiekėjų procesais. Kaip vertinate proceso dizaino svarbą socialinio verslo įmonių kontekste?
2. Kaip vertinate teiginį, kad proceso kontekstas turi būti aiškiai apibrėžtas, tai reiškia turi būti nustatyta ko reikia procesui atlikti, bei procesas turi būti suderintas su asmenimis atsakingais už kitus procesus, tiekėjais ir klientais?
3. Proceso dizaino vertinimui taip pat naudojamas ir dokumentacijos veiksnys. Modelio aukščiausiam lygyje numatoma, kad procesas turi būti dokumentuotas elektroniniu būdu bei toks dizainas turi užtikrinti proceso veikimą ir valdymą bei leisti analizuoti aplinkos pokyčius ir proceso pakeitimus. Kiek Jūsų manymu svarbi procesų dokumentacija socialinio verslo įmonėse?
4. Antrasis verslo procesą įgalinantis veiksnys – tai vykdytojai, asmenys atliekantys procesą. Modelis numato, kad proceso vykdytojai turi gebėti apibūdinti proceso eigą ir kaip jų darbas veikia kitus procesus ir įmonės veiklos rezultatus. Ką socialinio verslo įmonių procesų vykdytojai turėtų gebėti atlikti? Kaip jų gebėjimai turėtų plėstis augant proceso brandos lygiui?

5. Modelio autoriaus teigimu, proceso vykdytojai turi turėti tam tikrų įgūdžių: problemų sprendimo ir procesų tobulinimo (pirmame lygyje), komandinio darbo (antrame lygyje), sprendimų priėmimo (trečiame lygyje) bei pokyčių valdymo ir įgyvendinimo (ketvirtame lygyje). Kaip manote, kokia modelyje įvardytų įgūdžių svarba vertinant socialinio verslo įmonių verslo procesų brandą? Kokius dar nemažiau svarbius įgūdžius galėtumėte įvardyti?
6. Kaip vertinate teiginį, kad procesą vykdančias asmenys turi būti pirmiausia orientuoti į procesą bei, kad jo atlikimas suteiktų tikėtinus rezultatus? Ką skatina vykdytojų iniciatyvumas tobulinti procesus?
7. Sekantis procesą įgalinantis veiksnys – savininkas arba kitaip už procesą atsakingas asmuo. Manoma, kad, priklausomai nuo proceso brandos lygio, procesas turi turėti neoficialiai arba oficialiai patvirtintą savininką. Ką galvojate apie proceso savininko oficialaus patvirtinimo svarbą? Kokių procesų savininkais galėtų būti socialinio verslo įmonės vadovai?
8. Proceso savininkas, būdamas atsakingas už procesą turi tam tikras atsakomybių sritis ir veiklas. Kaip galvojate, kokias veiklas turi atlikti proceso savininkas ir kaip jos keičiasi augant verslo procesų brandos lygiui?
9. Be atsakomybės už procesą, savininkui suteikiamas ir autoritetas kontroliuoti proceso dizainą, biudžetą, su procesu susijusias IT sistemas, personalo paskyrimus. Koku autoritetu galėtų pasižymėti socialinio verslo įmonės verslo proceso savininkas?
10. Ketvirtasis procesą įgalinantis veiksnys – infrastruktūra, tai informacinės ir valdymo sistemos palaikančios procesą. Modelis numato, kad priklausomai nuo proceso brandos lygio, procesą turi fragmentiškai / pilnai palaikyti informacinės sistemos. Kaip manote, kodėl tai svarbu?
11. Ką Jūs galvojate apie tai, kad be procesą palaikančių sistemų, proceso poreikiai ir atsakomybės turėtų atsispindėti ir pareigybių aprašymuose, ugdymo ir pripažinimo sistemose?
12. Paskutinis procesą įgalinantis veiksnys – metrikos, tai tam tikri metodai, kuriuos įmonė naudoja proceso efektyvumui stebėti. Modelio autorius numato, kad didėjant proceso brandos lygiui, procesas turi turėti ne tik pagrindines sąnaudų ir kokybės metrikas, bet ir metrikas, kurios remiasi klientų reikalavimais, įmonės strateginiais tikslais ir tarpusavyje susijusių įmonių tikslais. Kaip galvojate, kokios metrikos yra aktualios socialinio verslo įmonėms? Kaip galėtų keistis jų kiekis didėjant proceso brandos lygiui?
13. Taip pat, priklausomai nuo proceso brandos lygio keičiasi ir metrikų panaudojimo mastas. Žemiausiame brandos lygyje metrikos naudojamos tik proceso stebėjimui ir netinkamo veikimo priežasčių nustatymui, o aukštesniuose lygiuose metrikos naudojamos ir rezultatų palyginimui, vykdytojų informavimui ir motyvavimui, strateginiam planavimui. Kaip metrikos galėtų būti panaudojamos socialinio verslo įmonėse?

II. Klausimų grupė

Socialinio verslo įmonės gebėjimai ir jų subveiksniai

Įmonės gebėjimų brandos lygis yra nustatomas įvertinus įmonės gebėjimus ir jų subveiksnius.

1. Pirmasis įmonės gebėjimas – tai lyderystė arba vyresnieji vadovai, kurie remia procesų kūrimą. Modelio autoriaus teigimu, įmonės vyresnieji vadovai, priklausomai nuo įmonės gebėjimų brandos lygio, supranta verslo procesų koncepciją ir į įmonę žiūri procesiniu požiūriu. Kaip galvojate koks valdymo būdas vyrauja socialinio verslo įmonėse – funkcinis ar procesinis? Kodėl taip galvojate?
2. Manoma, kad procesai turi būti suderinti tarpusavyje ir jiems turi vadovauti vyresnieji vadovai. Augant įmonės gebėjimų brandos lygiui vadovaujančių asmenų skaičius procesuose didėja. Žvelgiant iš socialinio verslo įmonės perspektyvos, kas turėtų vadovauti procesų programai, visiems procesams?
3. Vyresnieji vadovai, kaip jie yra vadinami modelyje, augant įmonės gebėjimų brandos lygiui vis labiau įsitraukia į veiklos tobulinimą, įmonės valdymą per procesus ir naujų verslo galimybių kūrimą. Kaip vadovo noras tobulinti procesus pasireiškia socialinio verslo įmonėse? Kaip jis keičiasi augant įmonės gebėjimų brandos lygiui?
4. Taip pat, manoma, kad lyderystė turi pasireikšti ir per tam tikrą valdymo stilių – atvirą, sutelktą į bendradarbiavimą ir pokytį, numatantį ir kuriantį poveikį. Kodėl Jūsų manymu svarbu perduoti kontrolę procesų savininkams bei rodyti lyderystę ne per vadovavimą, o įtakos darymą?
5. Sekantis įmonės gebėjimas – kultūra, tai vertybės vyraujančios įmonėje. Viena jų komandinis darbas. Aukščiausias įmonės gebėjimų brandos lygis numato, kad komandinis darbas tiek įmonės viduje, tiek su klientais ir tiekėjais yra įprastas dalykas. Kiek svarbi komandinio darbo vertybė socialinio verslo įmonėse? Kuriose veiklos srityse ši vertybė labiausiai pasireiškia?
6. Kita vertybė tai dėmesys klientui. Teigiama, kad aukščiausiam įmonės gebėjimų brandos lygyje darbuotojai supranta, kad jų tikslas teikti išskirtinę vertę klientams, kad būtų patenkinti jų poreikiai. Kiek Jūsų manymu dėmesio klientui vertybė svarbi socialinio verslo įmonių atveju?
7. Trečioji vertybė tai atsakomybė. Modelio autoriaus teigimu, atsakomybė už rezultatus, augant įmonės gebėjimų brandos lygiui, turi pereiti nuo vadovų prie darbuotojų, kurie jaučia misijos jausmą aptarnaudami klientus ir siekia geresnių rezultatų. Kaip Jūsų nuomone turėtų pasiskirstyti atsakomybė už rezultatus augant socialinio verslo įmonės gebėjimų brandos lygiui?
8. Ketvirtoji vertybė tai požiūris į pokyčius. Manoma, kad aukštą gebėjimų brandos lygį turinčios įmonės darbuotojai turi pripažinti, kad pokyčiai yra neišvengiami ir jie yra pasirengę

įvairiems pokyčiams. Koks požiūris į pokyčius, Jūsų nuomone, turi vyrauti aukštą gebėjimų brandos lygį turinčioje socialinio verslo įmonėje?

9. Pereiname prie ketvirto įmonės gebėjimo – kompetencija – tai procesų perprojektavimo įgūdžiai. Teigiama, kad įmonėje turi dirbti žmonės, kurie turi procesų įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių, taip pat tie įgūdžiai turi būti nuolat tobulinami. Kaip įvertintumėte proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių svarbą ir nuolatinio tobulinimo poreikį socialinio verslo įmonėse?
10. Be žmonių, suvokiančių procesus ir jų galią, aukštą įmonės gebėjimų brandos lygį turinčioje įmonėje yra sukurti oficialūs procesų peržiūros ir pertvarkymo procesai, kuriais siekiama nuolatinio tobulėjimo. Kaip procesų peržiūros ir pertvarkymo procesas galėtų atrodyti socialinio verslo įmonėje?
11. Paskutinis įmonės gebėjimas – tai valdymas. Manoma, kad įmonė turėtų ne tik apibrėžti savo procesų modelį, tačiau ir išplėsti tą modelį, apgalvojant procesus susijusius su klientu ir tiekėju. Kokia procesų susijusių su klientais ir tiekėjais įtaka socialinio verslo įmonės veiklai?
12. Valdymo gebėjimas taip pat apibrėžia atskaitomybės svarbą vertinant įmonės brandą. Atskaitomybė apibrėžia, kad procesų savininkai tarpusavyje dalijasi atsakomybe už įmonės veiklos rezultatus, o įmonė yra įsteigusi tam tikrą valdymo komitetą, kuris skatina įmonės procesų pokyčius. Kaip Jūsų manymu turėtų pasiskirstyti atsakomybė už veiklos rezultatus ir procesų tobulinimą socialinio verslo įmonėje?
13. Manoma, kad augant įmonės gebėjimų brandos lygiui, įmonės tobulinimo veiklos turėtų pereiti nuo pavienių, nesusijusių tobulinimo metodų prie integruotų, tam tikro paskirto asmens valdomų tobulinimo projektų. Kokia yra Jūsų nuomonė apie perėjimą prie labiau koordinuojamos ir integruotos procesų tobulinimo veiklos aukštesniame brandos lygyje?

Įvertinus visus veiksnius, nustatomas kiekvieno įmonės proceso ir bendras įmonės brandos lygis.

III. Klausimų grupė

Procesų įgalinančių veiksnių brandos lygiai

PEMM modelis numato keturis procesų įgalinančių veiksnių brandos lygius. Pirmasis lygis reiškia, kad procesas yra gerai nusistovėjęs. Antras lygis reiškia, kad procesas užtikrina geriausius rezultatus, kai taikomas visoje organizacijoje. Trečias lygis teigia, kad procesas pagerina išorinės ir vidinės integracijos rezultatus, todėl įmonė pasiekia geresnių rezultatų, o ketvirtas lygis reiškia, kad bendraujant su tiekėjais ir galutiniais vartotojais procesas peržengia įmonės ribas.

1. Kaip įvertintumėte procesą įgalinančių veiksmų brandos lygių apibrėžimų tinkamumą socialinio verslo įmonių verslo procesų veiksmų brandos matavimui?
2. Kaip manote ar yra atvejų, kai tam tikras procesas visai nėra įgyvendintas socialinio verslo įmonėje?

IV. Klausimų grupė

Įmonės gebėjimų brandos lygiai

PEMM modelio autoriaus teigimu, aukštesnis įmonės gebėjimų lygis lemia aukštesnį veiksmų įgalinančių procesų lygį, todėl kiekvienas įmonės gebėjimų brandos lygis numato, kad rodydama tam tikro lygio gebėjimus lyderystės, kultūros, kompetencijos ir valdymo srityse, įmonės procesas pasieks atitinkamą procesų įgalinančių veiksmų lygį.

1. Ką galvojate apie modelio autoriaus pateiktą įmonės gebėjimų brandos lygių apibrėžimą?
2. Kaip siūlytumėte patobulinti įmonės gebėjimų brandos lygių aprašymą?
3. Kaip vertinate teiginį, kad stipresni įmonės gebėjimai lemia geresnius verslo procesus ir jų valdymą? Kodėl?

I. Klausimų grupė

Respondento veiklos sąsaja su nagrinėjama tema

1. Prašau trumpai pristatykite save ir Jūsų atstovaujamą socialinio verslo įmonę.

II. Klausimų grupė

Socialinio verslo įmonės procesų grupės

1. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, socialinio verslo įmonėje nuolat vyksta įvairūs procesai, kurie gali būti sugrupuoti pagal jų funkciją. Vieni iš tokių procesų grupių yra pagrindiniai procesai, kuriais kuriama vertė klientams. Kokius pagrindinius procesus galėtumėte įvardinti Jūsų versle?
2. Pagrindiniams procesams palaikyti skirti pagalbiniai procesai, kuriais užtikrinamas sklandus procesų, užtikrinančių organizacijos darbą, valdymas. Kokie pagalbiniai procesai atliekami Jūsų versle?
3. Pagrindinių ir pagalbinių procesų valdymą jungiantys procesai vadinami vadybiniais. Kaip manote, kokius vadybinius procesus išvelgiate Jūsų versle?
4. Ar Jūsų versle atliekami procesai bendradarbiaujant su išoriniais prekybos partneriais? Jei taip, kokie tai procesai?
5. Kokie procesai susiję su socialinės vertės kūrimu atliekami Jūsų įmonėje?
6. Ar be aptartų procesų grupių ir atliekamų procesų galite įvardinti kitas įmonėje atliekamų procesų grupes? Jei taip, kokios tai procesų grupės / procesai?

III. Klausimų grupė

Procesų brandos lygiai

		Kokia yra Jūsų procesų branda?				
		P-0	P-1	P-2	P-3	P-4
Dizainas	Kontekstas	Procesas nėra apibrėžtas.	Procesas nebuvo apibrėžtas nuo pradžios iki galo.	Procesas buvo apibrėžtas nuo pradžios iki galo. Nustatyta ko reikia procesui atlikti, koks yra proceso rezultatas bei kas yra jo vykdytojai.	Procesas apibrėžtas derinant jį su kitais įmonės procesais ir įmonės IT sistemomis, siekiant optimizuoti įmonės veiklą.	Procesas apibrėžtas derinant jį su klientų ir tiekėjų procesais, siekiant optimizuoti tarpusavyje susijusių įmonių veiklą.
	Dokumentacija	Procesas nėra dokumentuotas.	Proceso dokumentacija visų pirma apima proceso vykdytojų atsakomybių aprašymus, padedant vykdytojams suprasti savo vaidmenį procese.	Parengta proceso dokumentacija, apimanti proceso eigos dizainą ir proceso vykdytojų atsakomybių aprašymus.	Proceso dokumentuose aprašomos proceso sąajos su kitais procesais.	Proceso dokumentacija leidžia analizuoti aplinkos pokyčius ir proceso pakaitimus.
Vykdytojai	Žinios	Vykdytojai gali įvardyti atliekamas užduotis.	Vykdytojai gali įvardyti vykdomą procesą ir jo rezultatą.	Vykdytojai gali apibūdinti bendrą proceso eigą, kaip jų darbas veikia klientus bei kokiu būdu jis prisideda prie socialinės misijos siekimo, kitus procese dalyvaujančius vykdytojus.	Vykdytojai išmano pagrindines verslo koncepcijas ir įmonės veiklos rezultatus lemiančius veiksnius ir gali apibūdinti, kaip jų darbas veikia kitus procesus, įmonės veiklos rezultatus, koks socialinis poveikis daromas.	Vykdytojai išmano įmonės veiklos sritį bei jos tendencijas ir gali apibūdinti, kaip jų darbas veikia įmonės veiklos rezultatus, išmano socialinio poveikio apskaičiavimo aspektus.
	Igūdžiai	Vykdytojai yra empatiški, motyvuoti ir noriai mokosi.	Vykdytojai turi komandinio darbo įgūdžių.	Vykdytojai turi problemų sprendimo ir procesų tobulinimo įgūdžių.	Vykdytojai turi sprendimų priėmimo ir savarankiškumo įgūdžių.	Vykdytojai turi pokyčių valdymo ir įgyvendinimo įgūdžių.
	Elgesys	Vykdytojai yra orientuoti į atliekamas užduotis.	Vykdytojai yra iš dalies orientuoti į procesą, tačiau pirmiausia yra orientuoti į atliekamas užduotis.	Vykdytojai stengiasi laikytis proceso dizaino, atlikti jį teisingai ir dirbti taip, kad kiti žmonės, vykdančys procesą, galėtų efektyviai atlikti savo darbą.	Vykdytojai siekia užtikrinti, kad procesas suteiktų rezultatus, reikalingus įmonei ir socialiniams ar aplinkosauginiams tikslams pasiekti.	Vykdytojai geba įvertinti atliekamo proceso efektyvumą ir siūlo proceso patobulinimus.
Proceso savininkas	Veikla	Proceso savininkas informuoja vykdytojus apie reikalingas atlikti užduotis.	Proceso savininkas apibrėžia ir dokumentuoja procesą, informuoja apie jį visus vykdytojus ir vykdo nedidelės apimties pokyčių projektus.	Proceso savininkas suformuluoja proceso našumo tikslus, planuoja proceso įgyvendinimą, vykdo proceso tobulinimo veiklas, užtikrina, kad būtų laikomasi proceso dizaino ir informuoja vykdytojus apie tai, kaip procesas prisideda prie socialinės misijos.	Proceso savininkas derina skirtingus procesus, kad būtų pasiekti įmonės tikslai ir daromas socialinis poveikis.	Proceso savininkas rengia tęstinį proceso tobulinimo planą, bendradarbiauja su klientais ir tiekėjais, vykdydamas procesų pertvarkymo iniciatyvas, skaičiuoja proceso daromą socialinį poveikį.
Infrastruktūra	Informacinės sistemos	Informacinės sistemos nėra naudojamos atliekant procesą.	Informacinės sistemos naudojamos tam tikrose proceso užduotyse.	Informacinės sistemos naudojamos viso proceso atlikimo metu.	Integruota informacinė sistema, sukurta konkrečiam procesui, naudojama proceso atlikimo metu.	Informacinė sistema, atitinkanti verslo srities standartus, naudojama viso proceso atlikimo metu, įskaitant bendradarbiavimą su tiekėjais.
Metrikos	Apibrėžimas	Procesas neturi apibrėžtų metrikų.	Procesas turi tam tikras pagrindines sąnaudų ir kokybės metrikas.	Procesas turi apibrėžtas klientų pasitenkinimo metrikas.	Procesas turi apibrėžtas socialinio poveikio metrikas.	Proceso metrikos buvo nustatytos derinant jas su tiekėjais.
	Naudojimas	Vadovai nesinaudoja proceso metrikomis.	Vadovai naudojami proceso metrikomis, kad galėtų stebėti jo veikimą, nustatyti pagrindines netinkamo veikimo priežastis ir skatinti funkcinius patobulinimus.	Vadovai naudojami proceso metrikomis, kad galėtų palyginti jo rezultatus su lyginamaisiais rodikliais, geriausiais srities rezultatais ir klientų poreikiais bei nustatyti veiklos tikslus.	Vadovai pristato metrikas proceso vykdytojams, kad jie būtų informuoti ir motyvuoti.	Vadovai reguliariai peržiūri ir atnaujina proceso metrikas bei tikslus ir naudoja juos strateginiams planavimui.



ŽALIA

Is esmės tiesa



GELTONA

Is dalies tiesa



RAUDONA

Is esmės netiesa

P-0	P-1	P-2	P-3	P-4

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Hammer, 2007 ir tyrimo duomenimis, 2024.

IV. Klausimų grupė

Įmonės gebėjimų brandos lygiai

Kokia yra Jūsų įmonės branda?		Norėdami nustatyti, ar jūsų organizacija pasirengusi procesais pagrįstai transformacijai, įvertinkite šioje lentelėje pateiktus teiginius. Juose nurodyti gebėjimų, kurių įmonėms reikia verslo procesams plėtoti, brandos lygiai nuo E-0 iki E-4.					Jeigu teiginys yra bent 80 % teisingas, nuspalvinkite langelį žalia spalva; jei jis yra nuo 20 % iki 80 % teisingas, nuspalvinkite jį geltona spalva; jei jis yra mažiau nei 20 % teisingas, nuspalvinkite jį raudona spalva.				
		E-0	E-1	E-2	E-3	E-4	E-0	E-1	E-2	E-3	E-4
Lyderystė	Elgesys	Vadovas yra sutelktas į pagrindinių įmonės procesų apibrėžimą.	Vadovas yra sutelktas į pagrindinių įmonės procesų suderinimą ir veikimo užtikrinimą.	Vadovas yra nustatęs aukštus veiklos tikslus, susijusius su klientais ir socialine misija, ir yra pasirengęs skirti išteklių, atlikti esminius pokyčius ir pašalinti kliūtis, kad šie tikslai būtų pasiekti.	Vadovas valdo įmonę per jos procesus ir aktyviai prisideda prie veiklos procesų tobulinimo.	Vadovas sutelkia strateginį planavimą į procesų tobulinimą ir remdamasis procesais kuria naujas verslo galimybes.					
	Stilius	Vadovas rodo lyderystę vadovaudamas ir kontroliuodamas.	Vadovas pradėjo perėjimą prie atviro, bendradarbiavimo stiliaus.	Vadovas įkvepia ir įgalina procesų vykdytojus kurti, bendradarbiauti ir priimti savarankiškus sprendimus.	Vadovas perdevė kontrolę ir įgaliojimus darbuotojams.	Vadovas rodo lyderystę numatydamas ir darydamas įtaką darbuotojams.					
Kultūra	Komandinis darbas	Komandinis darbas nėra pasitelkiamas atliekant užduotis, suvokiamas tik per atsakomybių pasidalinimą.	Komandinis darbas yra atsitiktinis ir netipinis.	Komandinis darbas dažnai pasitelkiamas atliekant įvairias užduotis.	Komandinis darbas yra norma tarp darbuotojų ir yra įprastas vadovui.	Komandinis darbas bendradarbiaujant su tiekėjais ir klientais yra įprastas dalykas.					
	Socialinio poveikio kūrimas	Socialinio poveikio kūrimo esmė ir svarba nėra iškomunikuota įmonėje.	Plačiai paplitęs įsitikinimas, kad socialinio poveikio kūrimas yra svarbus, tačiau menkai suvokiama, ką tai reiškia. Taip pat kyla neaiškumų ir konfliktų dėl to, kaip patenkinti klientų poreikius ir kurti socialinį poveikį.	Darbuotojai supranta, kad jų darbo tikslas - kurti socialinį poveikį.	Darbuotojai supranta, kad klientai reikalauja vienodos kompetencijos ir vientisos patirties, kad būtų kuriamas socialinis poveikis.	Darbuotojai daug dėmesio skiria bendradarbiavimui su tiekėjais, kad būtų patenkinti galutinių klientų poreikiai ir kuriamas socialinis poveikis.					
	Atsakomybė	Atsakomybė už rezultatus tenka vadovui.	Atsakomybė už atliekamas užduotis perduodama darbuotojams.	Darbuotojai pradeda prisimti atsakomybę už rezultatus.	Darbuotojai jaučiasi atsakingi už įmonės rezultatus.	Darbuotojai jaučia socialinės misijos įgyvendinimo jausmą aptarnaudami klientus ir siekdami vis geresnių rezultatų.					
Kompetencija	Žmonės	Įmonėje nėra darbuotojų turinčių procesų projektavimo ir įgyvendinimo įgūdžių.	Įmonės vadovas suvokia procesų galią.	Įmonėje yra žmonių, turinčių procesų perprojektavimo ir įgyvendinimo, projektų valdymo, komunikacijos ir pokyčių valdymo įgūdžių.	Įmonėje yra žmonių, turinčių didelio masto pokyčių valdymo ir įmonių pertvarkymo įgūdžių.	Įmonėje dirba daug žmonių, turinčių įgūdžių procesų projektavimo ir įgyvendinimo, projektų valdymo, programų valdymo ir pokyčių valdymo srityse.					
	Metodologija	Įmonėje nėra naudojamų procesų tobulinimo metodikos.	Įmonė naudoja vieną ar daugiau neformalių ir nereguliarių taikomų metodikų problemoms spresti ir procesams laipsniškai tobulinti.	Įmonė naudoja vieną pagrindinę procesų tobulinimo metodiką.	Įmonė yra sukūrusi ir standartizavusi oficialų procesų tobulinimo procesą.	Procesų valdymas ir tobulinimas tapo pagrindinėmis kompetencijomis ir yra įtraukti į oficialią sistemą, kuri apima aplinkos tyrimą, pokyčių planavimą, įgyvendinimą ir į procesus orientuotas inovacijas.					
Valdymas	Įmonės procesai	Įmonė nėra apibrėžusi verslo procesų.	Įmonė apibrėžė keletą verslo procesų.	Įmonė apibrėžė visus įmonės procesus ir sukūrė išsamų įmonės procesų modelį.	Įmonės procesai bei procesų modelis iškomunikuoti visai įmonei, pagal juos nustatomi projektų prioritetai.	Įmonė išplėtė savo procesų modelį, kad jis apimtų abiejų šalių suderintus procesus, susijusius su klientais ir tiekėjais. Ji taip pat naudoja procesų modelį strategijai kurti.					
	Atskaitomybė	Įmonės vadovas yra atsakingas už veiklos rezultatus.	Įmonės vadovas yra atsakingas už veiklos rezultatus ir tobulinimo projektus.	Darbuotojai yra atsakingi už atskirus procesus, o vadovas yra atsakingas už bendrą įmonės pažangą įgyvendinant procesus.	Darbuotojai dalijasi atsakomybe už įmonės veiklos rezultatus.	Darbuotojai dalijasi atsakomybe už įmonės veiklos rezultatus, o įmonės vadovas bendradarbiaudamas su klientais ir tiekėjais skatina įmonės procesų pokyčius.					



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Hammer, 2007 ir tyrimo duomenimis, 2024.

3 priedas. Interviu atsakymų pasiskirstymas

Interviu atsakymų socialinio verslo įmonių procesų vykdytojams reikalingų įgūdžių apibrėžimo klausimu pasiskirstymas

Tyrimo klausimai:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ką socialinio verslo įmonių procesų vykdytojai turėtų gebėti atlikti? Kaip jų gebėjimai turėtų plėstis augant proceso brandos lygiui? • Kaip manote, kokia modelyje įvardytų įgūdžių svarba vertinant socialinio verslo įmonių verslo procesų brandą? Kokius dar nemažiau svarbius įgūdžius galėtumėte įvardyti? 	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Socialinės misijos suvokimas bei siekimas	<p>„Tiesiog komanda turi būti, sakykim, jau iš savęs sąmoninga, jau ji turi suprasti ten apie tvarumą, ar tai kokį pokytį ten kažkokiai bendruomenei ji norėtų tai daryti.“ [E2]</p> <p>„Tik, kad socialiniai verslininkai, nu jie truputį kitokie negu reguliarūs verslininkai, nes jie, juos, kaip pasakyti, draivas jų yra tas socialinis pokytis. Tai labai dažnai tas kompetencijų setas pas juos yra kitoks negu klasikiniame versle.“ [E3]</p> <p>„Socialinio verslo įmonėje procesų vykdytojai atlieka lemiamą vaidmenį, nes jie ne tik vykdo užduotis, bet ir prisideda prie įmonės socialinės misijos. Todėl taip, proceso suvokimas yra svarbu, tačiau nemažiau svarbu yra, kad vykdytojai suprastų ir kokį poveikį jie daro atlikdami savo darbą.“ [E4]</p>
Verslo aspektų bei socialinių problemų sprendimo įgūdžių derinimas	<p>„<...> mums, pavyzdžiui, reikia, mums reikia darbuotojų, pavyzdžiui, socialinių darbuotojų arba žmonių, kurie yra labai socialūs, nes jie turi gebėti dirbti su mūsų darbuotojais, turinčiais negalią. Tačiau jie taip pat turi turėti žinių apie restorano darbą. <...> taigi mums tai labai svarbu, šis derinys.“ [E1]</p>
Bendravimo įgūdžiai	<p>„<...> vykdytojai turi gebėti bendrauti su kitais komandos nariais, taip pat su klientais, tiekėjais ir partneriais...“ [E4]</p>
Motyvacija ir noras mokytis	<p>„<...> mes orientuojamės tik į motyvaciją. Jei jie yra motyvuoti, jie gali ateiti, mes jiems suteiksime žinių, išmokysime įgūdžių...“ [E1]</p>
Problemų sprendimo įgūdžiai	<p>„Tai labai svarbu, ypač mentoriams, nes iš esmės tai viskas, ką jie turi daryti <...> taip, numeris vienas...“ [E1]</p> <p>„Socialiniame versle dažnai susiduriama su įvairiomis problemomis, kurias reikia greitai ir efektyviai spręsti. Gebėjimas identifikuoti problemas ir pasiūlyti tobulinimo sprendimus padeda užtikrinti, kad įmonė dirbtų efektyviai ir nuosekliai siektų savo tikslų...“ [E4]</p>
Komandinio darbo įgūdžiai	<p>„Komandinis darbas yra labai svarbus. Viską darome komandoje. Taigi tai galioja visiems, tiek turintiems negalią, tiek jos neturintiems žmonėms. Jei jie negali dirbti komandoje, jie negali dirbti pas mus...“ [E1]</p> <p>„Kalbant apie komandinį darbą, tai šitas įgūdis irgi yra nemažiau svarbus, nes tik dirbant komandoje pasiekiami geresnių rezultatų...“ [E4]</p>
Sprendimų priėmimas ir savarankiškumas	<p>„Taigi tai priklauso nuo intelekto lygio. Kai kurie gali, kai kurie negali. Bet iš esmės tai, taip, tai svarbu...“ [E1]</p> <p>„<...> augant brandos lygiui, iš vykdytojų tikimasi, kad jie bus labiau savarankiški ir patys daugiau analizuos ką galima padaryti geriau <...> Sprendimų priėmimo įgūdis manau yra svarbus, tačiau dažniausiai už sprendimų priėmimą socialinio verslo įmonėse yra atsakingas vadovas...“ [E4]</p>

	„Man tai vienas iš esminių yra profesionalumas savo srityje ir savarankiškumas, kad nereiktų nurodinėti žmonėm per daug. Pasakai, ko nori, tarkim.... Toks atsakomybės gal prisiėmimas...“ [E5]
Pokyčių valdymo ir įgyvendinimo įgūdžiai	„Kadangi socialinis verslas dažnai susiduria su kintančia aplinka, gebėjimas valdyti pokyčius yra būtinas. Tai reiškia, kad vykdytojai turi būti lankstūs ir turi gebėti prisitaikyti prie naujų iššūkių...“ [E4]
Empatija	„<...> pačioj pradžioj, aš nežinau, ar čia įgūdis, turbūt ne įgūdis, bet ta empatija, kad vis dėlto, jeigu tu ateini kažkokią socialinę problemą spręsti, tu turi turėti labai tokią stiprią empatiją tiem žmonėm, kurių tu gyvenimus nori pakeisti <...> mes kalbam apie tokį turbūt idealų pasaulį, kur ateina žmogus ir jis iš tikrųjų nori keisti ir jisai pirmenybę teiks poveikiui, o ne pinigams.“ [E3] „<...> socialinis verslas siekia socialinio poveikio, todėl empatija padeda darbuotojams suprasti bendruomenės poreikius ir įgyvendinti socialinę misiją.“ [E4]
Inovatyvumas ir kūrybiškumas	„Socialiniam verslui dažnai reikia kūrybiškų sprendimų, todėl inovatyvumas ir gebėjimas galvoti nestandartiškai yra labai vertinami.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Interviu atsakymų procesų programos vadovo nustatymo klausimu pasiskirstymas

Tyrimo klausimas: Žvelgiant iš socialinio verslo įmonės perspektyvos, kas turėtų vadovauti procesų programai, visiems procesams?	
Kategorija	Ekspertų teiginiai
Socialinio verslo įmonės vadovas kaip procesų programos vadovas	„Nu, jeigu tu esi įmonės vadovas, tai visa atsakomybė yra ant tavęs. Tai čia jau jokio skirtumo, ar čia socialinio verslo, ar viešoji įstaiga, ar NVO, ar kas dar.“ [E2] „Tai čia irgi turbūt yra galbūt skonio ar mokyklos klausimas, ar ne, nes jeigu sakau, mes pasidarysime į kokią nors adaptyvią lyderystę ar, sakykime, tą vat gyvas organizacijas, ar ne, kur dabar nauja mada, tai ten, sakau, kažkoks pasiskirstymas yra kitoks, bet šiandienai mes turim tą lyderį, kuris pasako visiems kaip bus.“ [E3] „Galbūt didesnėse įmonėse yra kitaip, tačiau mūsų įmonėje visus įmonės procesus kontroliuoju aš kaip vadovė.“ [E4] „Aš manau, kad vis tiek turėtų būti vadovo sprendimai, kai kur galima perduoti darbuotojams, jeigu jie to nori, nes šiek tiek sprendimų tas dažnas priėmimas darbuotojus irgi vargina. Jiems tikrai smagu, kai yra žmogus, kuris nusprendžia, <...>, arba dažnai būna, kad darbuotojams net nėra tiek daug aišku, nes socialinis verslas turi savo misiją. Ir jeigu darbuotojai gali ją suprasti šiam momente, bet nežino tos aiškios vizijos ten po penkių metų. O priimant sprendimus labai dažnai būna, kad šios dienos požiūriu, tai atrodo net nelabai ir skiriasi tie du pasirinkimai. Bet turint tą viziją, tu juos aišku gali išgryninti. Tai aš manau, kad čia vadavo visgi sprendimas.“ [E5]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Interviu atsakymų proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių svarbos klausimu pasiskirstymas

Tyrimo klausimas: Kaip įvertintumėte proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių svarbą ir nuolatinio tobulinimo poreikį socialinio verslo įmonėse?		
Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių panaudojimo socialinio verslo įmonėse kliūtys	Verslumo įgūdžių trūkumas	„<...> mums tikrai reikia specifinių įgūdžių. <...> ir aš manau, kad tai padeda daugumai socialinio verslo organizacijų, įmonių, jos pradeda nuo socialinės perspektyvos, o ne nuo verslo perspektyvos. Taigi mes matome, kad ne tik mano įmonėje, bet ir kitose įmonėse, jos susitelkia į socialinę dalį ir pamiršta verslo dalį arba nežino verslo dalies, nes niekada to nedarė. <...> Manau, kad todėl daug socialinio verslo įmonių žlunga arba nėra tokios sėkmingos, kokios galėtų būti. Bet jei jos būtų turėjusios žmogų, turintį ir verslo patirties, tada jos būtų galėjusios kur kas greičiau pasiekti pelningumo, lūžio tašką arba galėtų plėstis.“ [E2]
	Išteklų trūkumas ir poreikis skirti laiką pagrindiniam darbui	„Nu, aš daugiau žiūriu, dabar sakėm, iš to pačio poveikio matavimo tikrai galėtų būti aktualu, nes, sakykime, vis tiek organizacija turi paduoti tam tikrus duomenis apie savo daromą poveikį. <...> tai aš dar nemačiau kol kas idealios tokios sistemos, bet turbūt kiekvienu atveju galbūt galėtų būti kažkokia tai adaptuota sistema, kuri tikrai galėtų būti efektyvi.“ [E2] „Galbūt šituo klausimu aš tokia likčiau gal šiek tiek skeptiškesnė ir vėlgi vertinu per mažų verslų prizmę. Čia nėra tų žmonių, kurie atsisėdę imtų ir vertintų nuo ryto iki vakaro. Kas tai galėtų daryti? kažkas norėtų, tai prašom dalinsiu, bet nėra ir to resurso, ir to poreikio.“ [E5]
	Mažos, dinamiškos įmonės	„Tai svarbu, nes sistemos suteikia galimybę automatizuoti kai kurias užduotis, o tai leidžia daugiau laiko ir energijos skirti socialinei misijai.“ [E4] „Man tokios kontrolės atrodo labai didelis elementas. Kai yra didelės įmonės, ir kai sakau didelės įmonės, jau daugiau šiek tiek vyksta, gamybos linijos, ten procesai, kur tikrai svarbu būtent tas tikslumas, ar ten dar kažkas dirba mašinos, ar ten kažkaip ten užsakomi automatizuoti procesai, tai taip sutinku, kad tada reikia sužiūrėti, kad būtų ramu, kad viskas vyktu savo eiga. Mažuose versluose, kai viskas banguoja, vyksta ir daug žmogiškumo faktorių, tai įsidarbinti prie to proceso ir paskui vis tiek dirbti kaip žmogui, tai toks gaunasi papildomas darbas ir aš nematau tame labai didelės prasmės.“ [E5]
Proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžių svarba	Proceso aiškumas ir suderinamumas	„Būtų daug paprasčiau. Kaip būtų paprasčiau, jeigu tiesiog, būtų sukurta proceso eiga, o jeigu dar būtų ir aprašyta, tai būtų dar paprasčiau turbūt. Na aišku, visas tas procesas, bet vis tiek tas žmogus, jis turi nusimanyti tai, ką jis daro.“ [E2]

	Procesas svarbesnis rezultatas nei	<p>„<...> socialiniam versle procesas kartais yra labai svarbesnis negu rezultatas. <...> pavyzdžiui, dabar, nežinau, <...> dirba koks nors žmogus, buvęs narkomanas, nu, ir jis, nu, užgėrė neatėjo į darbą, tada turėtum atleisti, jeigu tai būtų normali kavinė, bet čia tu negali to padaryti, ar ne. Tai vat čia turbūt pat reikia suprasti, kad procesas lygiai taip pačiai svarbus, arba socialiniam versle rezultatas, vat rezultatas šiuo atveju, ne tik pelnas, bet to žmogaus gerovė, ar ne. Tai vat čia turbūt, kad tu iškelei tą procesą aukščiau negu pelną.“ [E3]</p>
	Proceso tobulinimas	<p>„Proceso įgyvendinimo ir perprojektavimo įgūdžiai, žinoma, gali būti svarbūs, ypač kai siekiama didinti procesų efektyvumą. Jie įgauna daugiau reikšmės įmonėms augant ir plečiantis.“ [E4]</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

4 priedas. Į tyrimo apimtį neįtraukiami interviu klausimai

Tyrimo klausimas: Kokių autoritetu galėtų pasižymėti socialinio verslo įmonės verslo proceso savininkas?

Ekspertų teiginiai

„Man ta formuluotė, savininkas yra savininkas. Savininkas kažkokio konkretaus, vadovas kažkokio tai dalyko, tai jisai tiesiog vadovas. Jis procesą visą organizuoja ir yra atsakingas už visą tą organizaciją.“ [E2]

„<...> kažkaip tas vat žodis, gal savininkas nelabai vartojama, gal daugiau founder, ar net, steigėjas, lyderis, nes savininkas dažnai, sakykime, jeigu tai yra organizacija viešoji įstaiga, tai gali būti keli savininkai, keli steigėjai, jeigu tai yra asociacija vėlgi, gali būti dabar arba, kaip paaiškinti, populiari forma - kooperatyvas Italijoje, dabar populiari forma, pas mus neprigija dėl įvairių priežasčių, bet ten nėra vieno savininko...“ [E3]

„Kadangi socialinio verslo įmonėse procesų savininku dažnai yra vadovas, tad jam tenka tas pats autoritetas kaip įvardyta.“ [E4]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Tyrimo klausimas: Kaip Jūsų manymu turėtų pasiskirstyti atsakomybė už veiklos rezultatus ir procesų tobulinimą socialinio verslo įmonėje?

Ekspertų teiginiai

„Manau, kad atsakomybė už veiklos rezultatus tenka vadovui, tačiau sutikčiau su aukščiau skaitytu teiginiu, kad dalis atsakomybės galėtų pereiti kitiems procese dalyvaujantiems asmenims.“ [E4]

„<...>atsakomybė už tą galutinį procesą, tai vis tiek yra vadovo atsakomybė <...>“ [E5]

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.

Tyrimo klausimas: Kaip siūlytumėte patobulinti įmonės gebėjimų brandos lygių aprašymą?

Ekspertų teiginiai

Atsakymų nėra

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis, 2024.