



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertė

Baigiamasis magistro projektas

Lina Sankauskaitė

Projekto autorė

Prof. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertė

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Lina Sankauskaitė

Projekto autorė

Prof. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lina Sankauskaitė

Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertė

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualios nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Lina Sankauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Sankauskaitė, Lina. Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertė. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų ambasadorystė, ambasadorystės motyvai, ambasadorystės vertės.

Kaunas, 2025. 68 p.

Santrauka

Darbuotojų ambasadorystė tampa vis didesne organizacijų komunikacijos strategijos dalimi. Organizacijos vis dažniau skatina darbuotojus atstovauti organizacijos vardu, kalbėti apie organizacijos kultūrą, vertybes ir patirtį tiek viduje tiek ir išorėje. Tačiau mokslinėje literatūroje ambasadorystės programų veikla yra dažniausiai tyrinėjama iš organizacinės naudos pusės. Tuo tarpu darbuotojo perspektyva, motyvai, poreikiai ir asmeninės naudos dažniau lieka antrame plane. Ambasadorystė gali tapti autentiška komunikacijos priemone, leidžiančia darbuotojams išreikšti pasididžiavimą organizacija, o organizacijoms naudoti darbuotojų potyrius, kaip patikimą reputacijos patvirtinimą. Tai naudinga tiek organizacijoms, nes įgaunamas patikima ir žmogiška reputacijos formavimo priemonė, o darbuotojas gauna galimybes save realizuoti, ugdyti savo turimas kompetencijas, būti pastebėtas ir įvertintas.

Darbo tikslas – Atskleisti darbuotojų ambasadorystės motyvus ir vertę.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti darbuotojų ambasadorystės genezę, sampratą bei ypatumus;
2. Identifikuoti motyvus tapti ambasadoriumi bei ambasadorystės vertę ambasadoriams;
3. Parengti darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo metodiką;
4. Ištirti darbuotojų ambasadorystės motyvus ir vertę.

Norint suprasti kodėl darbuotojai renkasi įsitraukti į tokią veiklą ir ką už tai gauna mainais, šiame darbe buvo atliktas mokslinės literatūros ir kiekybinis tyrimas. Teorinėje darbo dalyje analizuojama ambasadorystės genezė, samprata, motyvai ir vertė darbuotojui remiantis mokslo šaltiniais. Remiantis teorine darbo dalimi išskirti penki pagrindiniai motyvai: vidinė motyvacija, emocinė gerovė, draugystė darbe, socialinis prestižas ir įtaka ir organizacijos reputacija. Taip pat identifikuotos reikšmingiausios asmeninės vertės: profesinė kompetencija, savirealizacija, socialinis kapitalas, pasitenkinimas darbu ir pripažinimo troškimas. Empirinėje tyrimo dalyje atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu siekta išsiaiškinti, kokie motyvai skatina darbuotojus užsiimti ambasadorystę ir kokios asmeninės vertės yra suteikiamos. Taip pat išsiaiškinti kaip asmeninės vertės įtakoja motyvus.

Tyrimo rezultatai parodo, jog stipriausias darbuotojų ambasadorystės motyvai yra vidinė motyvacija, emocinė gerovė ir teigiama organizacijos reputacija. Taip pat darbuotojai, kurie jaučia profesinės kompetencijos augimą, gali save realizuoti ir yra pastebėti ir įvertinti savo organizacijoje, dažniau įsitraukia į ambasadoriškų programų veiklą. Statistinės koreliacijos analizė parodė, jog per ambasadorišką veiklą gautos asmeninės vertės gali veikti kaip ilgalaikiai motyvai, palaikantys darbuotojo ambasadorystės veiklą. Tokie gauti rezultatai, leidžia suformuoti ir pateikti praktines rekomendacijas darbuotojams ir organizacijoms, kurios siekia efektyvinti ir vystyti darbuotojų

ambasadorystės programų veiklą. Jose nurodoma svarba, ne tik ambasadorystės sąlygų kūrimui, bet ir kaip stipriau patenkinti darbuotojų poreikius – užtikrinti emocinį saugumą, kompetencijų ugdymo galimybes ir pripažinimą. Darbo rezultatai padeda giliau suprasti darbuotojų ambasadorystės programas iš darbuotojo perspektyvos.

Sankauskaitė, Lina. Motives and Value of Employee Ambassadorship. Master's Final Degree Project/ supervisor Prof. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management.

Keywords: employee ambassadorship, motives for ambassadorship, values of ambassadorship.

Kaunas, 2025. Number of pages – 68.

Summary

Employee ambassadorship is becoming an increasingly important part of organisations' communication strategy. Organisations are increasingly encouraging employees to speak on behalf of the organisation, to talk about the organisation's culture, values and experiences both internally and externally. However, the academic literature on ambassadorship programmes tends to study the activities of ambassadors from the perspective of organisational benefits. In contrast, the employee's perspective, motives, needs and personal benefits are more often in the background. Ambassadorship can be an authentic communication tool that allows employees to express pride in the organisation and organisations to use employee experiences as a credible reputational endorsement. This benefits both organisations by providing a credible and human means of reputation building, and the employee with opportunities to fulfil himself, develop his existing competences, be noticed and appreciated.

Objective - To uncover the motives and value of employee ambassadorship.

The aims:

1. To describe the genesis, concept and characteristics of employee ambassadorship.
2. Identify the motives for becoming an ambassador and the value of ambassadorship for ambassadors.
3. To develop a methodology to study the motives and value of employee ambassadorship.
4. To explore the motives and value of employee ambassadorship.

To understand why employees choose to engage in such activities and what they get in return, this paper conducted a literature review and quantitative research. The theoretical part of the thesis analyses the genesis, the concept, the motives and the value of ambassadorship for employees, drawing on academic sources. Based on the theoretical part of the thesis, five main motives are identified: intrinsic motivation, emotional well-being, friendship at work, social prestige and influence and organisational reputation. The most significant personal values were also identified: professional competence, self-fulfilment, social capital, job satisfaction and desire for recognition. The empirical part of the study involved a quantitative study to find out what motives motivate employees to engage in ambassadorship and what personal values are provided. It also sought to find out how personal values influence motives.

The results show that the strongest motivators for employee ambassadorship are intrinsic motivation, emotional well-being and a positive organisational reputation. Employees who feel a sense of professional growth, fulfilment and recognition and appreciation within their organisation are also more likely to engage in ambassadorial programmes. Statistical correlation analysis showed that the

personal values gained through ambassadorial activities can act as long-term motivators to support employees' ambassadorial activities. These results allow the formulation and presentation of practical recommendations for employees and organisations seeking to improve the effectiveness and development of employee ambassadorship programmes. They point to the importance of not only creating the conditions for ambassadorship, but also how to better meet the needs of employees in terms of emotional security, competency development opportunities and recognition. The results contribute to a deeper understanding of employee ambassadorship programmes from an employee perspective.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Terminų sąrašas.....	10
Įvadas.....	11
1. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės problemos analizė.....	13
2. Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertės teoriniai sprendimai	19
2.1. Darbuotojų ambasadorystės genezė	19
2.2. Darbuotojų ambasadorystės samprata	22
2.3. Darbuotojų ambasadorystės ypatybės	27
2.4. Darbuotojų ambasadorystės tipai	28
2.5. Motyvai tapti organizacijos ambasadoriumi	30
2.6. Darbuotojų ambasadorystės vertė.....	35
2.7. Motyvų ir asmeninės vertės ryšys	39
2.8. Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertės teorinis modelis.....	40
3. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo metodologija	42
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	42
3.2. Anketos validumas	43
3.3. Tyrimo etika	44
4. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo rezultatai ir diskusija.....	45
4.1. Respondentų demografinės statistikos	45
4.2. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo aprašomoji rezultatų analizė.....	47
4.3. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir verčių tyrimo konstrukto raiška pagal demografinės charakteristikas	51
4.4. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir verčių tyrimo konstrukto koreliacinė analizė.....	55
4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai	59
Išvados	62
Rekomendacijos.....	64
Literatūros sąrašas	65
Priedai.....	69
1 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketos klausimynas.	69

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės apibrėžimai literatūroje	23
2 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės sinonimai randami literatūroje	25
3 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės ypatybės.	27
4 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės tipai	28
5 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės motyvai	30
6 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės asmeninės vertės	35
7 lentelė Apklausos konstrukto validumo koeficientai	44
8 lentelė Tyrimo motyvų konstrukto viduriai	47
9 lentelė Tyrimo ambasadorystės konstrukto klausimų vidurkiai	49
10 lentelė Tyrimo asmeninės vertės konstrukto vidurkiai	49
11 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal lytį.....	51
12 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal lytį (vidurkių palyginimas)	51
13 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal lytį	52
14 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal lytį (vidurkių palyginimas)....	52
15 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal lytį	53
16 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal lytį (vidurkių palyginimas)	53
17 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal amžių	53
18 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal amžių (vidurkių palyginimas)	54
19 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal amžių.....	54
20 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal amžių (vidurkių palyginimas)54	54
21 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal amžių.....	54
22 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal amžių (vidurkių palyginimas)	55
23 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto koreliacija su ambasadorystės veikla...	56
24 lentelė Darbuotojų ambasadorystės asmeninių verčių konstrukto koreliacija su ambasadorystės veikla	56
25 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir asmeninių verčių konstrukto koreliacija.....	57
26 lentelė Darbuotojų ambasadorystės ir motyvų modelio regresinės analizės tinkamumo rodikliai	58
27 lentelė Darbuotojų ambasadorystės ir motyvų dispersijos analizės rezultatai	58
28 lentelė Darbuotojų ambasadorystės ir motyvų regresijos funkcijos koeficientai	59

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų ambasadorystės genezės laiko juosta	20
2 pav. Darbuotojų ambasadorystės, motyvų ir asmeninės vertės sąsaja	40
3 pav. Tyrimo respondentų lyčių pasiskirstymas	Error! Bookmark not defined.
4 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas	Error! Bookmark not defined.
5 pav. Respondentų išsilavinimo pasiskirstymas	Error! Bookmark not defined.
6 pav. Respondentų darbo stažo organizacijoje pasiskirstymas	Error! Bookmark not defined.
7 pav. Respondentų ambasadorystės trukmės pasiskirstymas	Error! Bookmark not defined.
8 pav. Ar ambasadoriumi tapote asmenine iniciatyva?	Error! Bookmark not defined.
9 pav. Ar rekomenduotumėte draugui ar kolegai tapti ambasadoriumi?	50

Terminų sąrašas

Asmeninė vertė – asmens suvokimas apie naudą, kurią jis gauna atlikdamas tam tikrus veiksmus ar užduotis. (Haselhorst & Verhoeven, 2020).

Darbuotojų ambasadorystė – procesas, kurio metu darbuotojai savanoriškai atlieka organizacijos atstovų vaidmenį, siekdami pasidalinti teigiama informacija apie organizaciją, jos gerosiomis praktikomis bei savo patirtimi tiek vidaus, tiek išorės aplinkoje (Haselhorst & Verhoeven, 2020).

Motyvacija – vidinių ir išorinių veiksnių visuma, kuri skatina asmenį siekti savo tikslų ar atlikti užduotis. (Tremblay et al., 2009; Wang et al., 2023).

Motyvai – vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina individo veiklą vardan kažkokio konkretaus tikslo (Maslow, 1943; Ryan & Deci, 2000).

Vidinė motyvacija – asmens noras atlikti užduotį ne dėl paskatų ar apdovanojimų, bet dėl pačio veikimo malonumo, kuris atsiranda užduočiai atitikus žmogaus asmeninius interesus, vertybes ar norus. (Ryan & Deci, 2000)

Ivadas

Temos aktualumas. Darbuotojų ambasadorystė tai viena iš naujų organizacijos valdymo strategijų, kuri padeda stiprinti įmonės prekės ženklo reputaciją, didinti jos matomumą viešojoje erdvėje ir kurti pasitikėjimą rinkoje (HR klubas, 2023). Ši tema yra aktuali dėl kelių esminių priežasčių, susijusių su dabartinės darbo rinkos pokyčiais, darbuotojų įsitraukimo svarba bei pasaulio tendencijų poveikiu susijusiu su organizacijų valdymu ir vystymu.

Pirmoji priežastis susijusi su šiuolaikiniu verslo pasauliu. Jame organizacijos susiduria su įvairesniais ir vis didesniais iššūkiais lemiančias talento pritraukimą ir jo išlaikymą. Darbuotojų ambasadorystė ne tik daro įtaką esamų darbuotojų motyvacijos kėlimui, bet ir padeda pritraukti naujus talentus į organizaciją ar išlaikyti jau turimus. Tyrimuose įrodyta, jog darbuotojas, kuris dirba stiprų identitetą turinčioje organizacijoje bei tiki jos vertybėmis, natūraliai taps jos ambasadoriumi ir skleis teigiamą informaciją apie organizaciją tiek jos viduje, tiek išorėje (Haselhorst & Verhoeven, 2020; Wang et al., 2023). Toks požiūris priimamas ir Lee ir Kim (2020) tyrime, kuriame jie pabrėžia, jog būtent ambasadoriai ir jų veikla yra didelė organizacijos prekės ženklo stiprinimo dalis, padedanti stiprinti organizacijos įvaizdį tarp klientų. Vertinant darbuotojų ambasadorystės veiklą pagal šį aspektą, galima pastebėti, jog organizacijos gebėjimas puoselėti savo darbuotojų identitetą ir vertybes, padeda sustiprinti organizacijos reputaciją ir gali padėti pritraukti ir išlaikyti geriausius talentus darbo rinkoje.

Antroji priežastis yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu organizacijos veiklose. Šis aspektas tapo itin svarbia organizacijų veiklos valdymo dalimi. Wang (2023) ir kitų mokslininkų tyrime pabrėžiama, kad įsitraukę darbuotojai yra linkę būti labiau produktyvūs, lojalūs ir noriai prisidedantys prie organizacijos tikslų vykdymo. Toks darbuotojų įsitraukimas taip pat daro didelę įtaką ir organizacijos rezultatams. Lee ir Kim taip pat akcentuoja, jog ambasadorystė leidžia darbuotojams jausti didesnę asmeninę vertę organizacijoje. Būtent šis veiksnys didina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą. Įsitraukimo procesas taip pat skatina darbuotojus aktyviau prisidėti prie papildomų organizacijos veiklų, stiprina ryšį su organizacijos vertybėmis, o tai ilgalaikėje perspektyvoje padeda sėkmingai pasiekti organizacijos tikslus.

Trečioji priežastis susijusi su socialinių medių ir technologijų įtaka organizacijos komunikacijai ir darbuotojų elgsenai. Ši priežastis ypač sustiprina šios temos svarbą. Nors socialinių medių platformos suteikia galimybę darbuotojams tapti jų organizacijų balsu viešojoje erdvėje, tam reikia atitinkamų pastangų, resursų ir užtikrinti, kad bus pasitelktos tinkamos motyvacinės priemonės. Haselhorst ir Verhoeven (2020) tvirtina, jog be tinkamos motyvacijos darbuotojai neįvertins galimybės prisidėti prie organizacijos prekės ženklo kūrimo, o jų įsitraukimas ir susidomėjimas tokia veikla liks labai ribotas. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimas šiuo aspektu padėtų atskleisti, kokie veiksniai skatina darbuotojus prisidėti prie organizacijos komunikacijos tobulinimo ir kaip ši veikla prisideda prie darbuotojų asmeninio bei profesinio augimo. Ambasadorystės naudą darbuotojams supratimas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatina lojalumą ir kuria veiksmingesnes organizacijos augimo strategijas, didinančias darbuotojų įsitraukimą.

Apibendrinant galima teigti, darbuotojų ambasadorystės tema yra svarbi tiek iš teorinės, tiek ir iš praktinės pusės. Su šia tema susiję tyrimai padeda suprasti, kaip darbuotojų motyvacija ir asmeninė vertė prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo, prekės ženklo kūrimo, tuo pat metu stiprinant darbuotojų pasitikėjimą ir vidinę darbo atmosferą.

Problema. Atsižvelgiant į darbuotojų ambasadorystės problemas kyla klausimas, kodėl darbuotojai tampa šių programų dalyviais ir kokias naudas jiems suteikia tokios programos. Tyrimai rodo, jog darbuotojus veikia ir vidiniai, ir išoriniai motyvacijos veiksniai (Gupta et al., 2021; Haselhorst & Verhoeven, 2020). Dalyvavimas tokiose programose atneša darbuotojams emocinę gerovę, taip pat didina savivertę bei pasitikėjimą organizacija (Lee & Kim, 2020; Wang et al., 2023). Problemos šioje srityje gali kilti, kai darbuotojų ir organizacijos lūkesčiai prasilenkia ir nėra suderinti. Tai gali trukdyti ambasadorystės programų produktyvumui ne tik iš organizacinės, bet ir iš darbuotojo pusės. Todėl būtina suprasti motyvacijos svarbą ir asmeninės vertės daromą įtaką darbuotojams. Kadangi būtent šie veiksniai skatina darbuotojus prisidėti prie ambasadorystės bei formuoja organizacijos augimo strategijas, teikiančias naudas visoms suinteresuotoms pusėms.

Darbo tikslas – Atskleisti darbuotojų ambasadorystės motyvus ir vertę.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti darbuotojų ambasadorystės genezę, sampratą bei ypatumus;
2. Identifikuoti motyvus tapti ambasadoriumi bei ambasadorystės vertę ambasadoriams;
3. Parengti darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo metodiką;
4. Ištirti darbuotojų ambasadorystės motyvus ir vertę.

Tyrimo objektas:

Darbuotojų ambasadorystės programos.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, empirinis kiekybinis tyrimas – apklausa, statistinė duomenų analizė.

Darbą sudaro 4 dalys:

1. **Darbuotojų ambasadorystės problemos analizė.** Skyriuje aptariama darbuotojų ambasadorystė programų aktualumas šiuolaikinėje organizacijų kultūroje, svarba komunikacijai ir strategijai. Nagrinėjama, kodėl ambasadorystė vis dažniau tampa darbuotojų įsitraukimo ir reputacijos valdymo įrankiu.
2. **Darbuotojų ambasadorystės teorinė analizė.** Skyriuje analizuojama mokslinė literatūra susijusi su ambasadorystės samprata, jos tipais, motyvais, bei asmenine darbuotojo gaunama verte.
3. **Tyrimo metodologija.** Pristatomas tyrimo tikslas, imtis, kiekybinės apklausos sudarymas, validumo patikrinimas, duomenų analizės metodai ir tyrimo etika.
4. **Tyrimo rezultatai ir diskusija.** Šioje dalyje pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai, gauti taikant aprašomąją analizę, Kruskal–Wallis H testą, koreliacinę ir regresinę analizę. Rezultatai aptariami įvertinant ryšius tarp motyvų, ambasadorystės ir asmeninių verčių konstruktų, bei juos palyginant su prieš tai aptarta moksline literatūra.

Darbą sudaro 28 lentelės, 9 paveikslai ir 58 šaltiniai.

1. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės problemos analizė

Sparčiai besikeičiančioje organizacinėje aplinkoje darbuotojai tampa ne tik procesų vykdytojais, bet ir komunikacijos ir organizacijos įvaizdžio kūrimo padėjėjais. Tokioje darbo rinkoje darbuotojų ambasadorystė yra tapusi svarbiu strateginiu organizacijų įrankiu (HR klubas, 2023). Pasitelkiant darbuotojus kaip organizacijos atstovus galima stipriai daryti įtaką darbdavio įvaizdžio formavimui, organizacijos vertybių skleidimą ar net naujų klientų pritraukimui (Gaier, 2023; Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022). Haselhorst ir Verhoeven (2020) tyrime taip pat akcentuojama įmonės veikimas iš vidaus bei pateikiama pačių darbuotojų nuomonė, kurią vartotojas ar būsimas darbuotojas priima kaip tikresnę ir labiau patikimą informaciją. Tačiau šios praktikos naujumas dažnai kaliją iššūkius įmonėms, kurios nori ja naudotis.

Darbuotojų ambasadorystės organizacijose tema mokslinėje literatūroje dažniausiai yra apžvelgiama iš įmonės perspektyvos (Haselhorst & Verhoeven, 2020; Thelen, 2020). Literatūroje (King & Grace, 2007; Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022; Thelen & Formanchuk, 2021) aprašoma šio tipo programos įtaka įmonės vidinei kultūrai. Tokios programos gerina įmonės vidinius ryšius ir atmosferą skatindamos bendruomeniškumą bei vidinės komunikacijos gerinimą (Ferinia et al., 2017; King & Grace, 2007). Tačiau kodėl darbuotojai tampa ambasadoriais ir kokia motyvacija slepiasi už šio sprendimo ir kaip jį veikia, dar nėra plačiai ištirta. Kai kurie darbuotojai jaučia natūralų pasididžiavimą savo darbo vieta ir savanoriškai dalijasi teigiama informacija apie ją (Gupta et al., 2021), kiti jaučiasi spaudžiami ar net nepatogiai dėl jiems keliamų lūkesčių (Andersson, 2019). Identiteto konfliktai tarp asmeninės ir profesinės sferų gali lemti darbuotojų priešišumą ar nusistatymą ambasadorystės klausimu ir mažina šios programos patikimumą (Sossini & Heide, 2024).

Nors tyrimuose įrodyta, jog ambasadorystės programos ir jų veikla kelia teigiamą poveikį tiek organizacijoms, tiek jų darbuotojams, programos poveikis darbuotojo motyvacijai ir asmeninei vertei yra ištirtas ribotai (Andersson, 2019; Sakka & Ahammad, 2020; Thelen, 2020). Iš mokslinės literatūros galima suprasti, kad dalyvavimas ambasadorystės programų veikloje gali prisidėti prie darbuotojo profesinio pasitenkinimo, įsitraukimo į darbą ir savivertės gerinimo (Lee & Kim, 2020). Tačiau trūksta išsamios analizės apie tai, kaip darbuotojai suvokia asmenines vertes, kurias gauna būdami savo organizacijos ambasadoriais ir kaip gautos naudos koreliuoja su jų motyvacija ar ilgalaikiu įsitraukimu į organizacijos veiklą. Toliau šiame darbe bus aptariami pagrindiniai tirti poreikio argumentai.

Pirmasis argumentas – ambasadorystės įtakos augimas organizacijose. Remiantis naujausiais tyrimais, darbuotojų ambasadorystės programų taikymas organizacijos komunikacijos strategijose sparčiai didėja. Gaier (2023) teigia, jog net 75% įmonių, kurios turi aktyvias darbuotojų ambasadorystės programas, pastebi didesnę organizacijos prekės ženklo žinomumą, geresnį klientų įsitraukimą ir didėjančią darbuotojų lojalumą. 2023 metais pasaulinė tyrimų agentūra „Hinge Marketing“ ištyrė, jog darbuotojų – ambasadorių kuriamas socialinių tinklų turinys sulaukia net 8 kartus daugiau įsitraukimo nei oficiali organizacinė reklama. Tuo tarpu organizacijos „Weber Shandwick“ surinktais duomenimis, maždaug 50% darbuotojų visame pasaulyje dalinasi informacija apie savo organizaciją bent vieną kartą per savaitę. Pagal „LinkedIn“ ir „WeAreSocial“ surinktus duomenis 2024 metais daugiau nei 55% vidutinio dydžio ir didelių organizacijų yra pradėjusios bent vieną formalią ambasadorystės programą (Morales Alexandra, 2024). Tai parodo labai stiprų ambasadorystės programų populiarėjimą, nes dar 2018 metais tokios įmonės sudarė tik 10%. Taip pat

darbuotojai, kurie užsiima ambasadoriška veikla yra dvigubai labiau įsitraukę į savo darbą, nei tie darbuotojai, kurie nedalyvauja šioje programose (Tremblay et al., 2009).

Lietuvoje ši strategija populiarumu taip pat neatsilieka kaip ir pasaulio rinkoje. „HR klubas“ pastebi, jog vis daugiau įmonių pradeda įtraukti savo darbuotojus į vidinės ir išorinės organizacijos komunikacijos strategijas į ambasadorystę atsižvelgdamos ne kaip į trumpalaikę naujieną, o kaip stiprų strateginį žingsnį žmonių išteklių ir komunikacijos srityse (HR klubas, 2023). Ši organizacija taip pat pateikia tokią statistiką - įmonės, turinčios ir puoselėjančios aktyvias ambasadorystės programas, turi net 58% daugiau galimybių pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus į savo organizaciją. Taip pat, 50% procentų potencialių darbuotojų teigia, jog ambasadorystės programos paskatintų juos siųsti savo gyvenimo aprašymus, jei darbo skelbimas yra skelbiamas pačio organizacijos darbuotojo socialinės medijos tinkluose. Be to, šiame tyrime matoma, jog tokios programos gali perpus sumažinti darbuotojų įdarbinimo kaštus.

Dabartinėje darbo rinkoje ambasadorystės strategijos tampa vis svarbesniu įrankiu organizacijoms, kurios nori plėsti savo įvaizdį, lojalumą ir konkurencingumą. Tyrimuose tvirtinama, jog darbuotojams aktyviai įsitraukiant į organizacijos atstovavimą, organizacijos įvaizdis keičiasi į gerąją pusę (Haselhorst & Verhoeven, 2020; Wang et al., 2023). Ambasadorystės veikla taip pat skatina darbuotojus pasijusti nepakeičiama organizacijos dalimi, didinant norą dalyvauti platesnėje organizacijos veikloje, nei tik jų darbo pobūdis, o tai vėliau sukuria stipresnį emocinį ryšį tarp darbuotojo ir darbdavio. Gupta ir kitų (2020) tyrime teigiama, jog toks emocinis ryšys gali nulemti ilgalaikį darbuotojų lojalumą organizacijai, mažesnę talentų kaitą ir didesnę produktyvumą.

Šios programos taip pat daro stiprią įtaką ir darbuotojų motyvacijai. Organizacijoje, kurios darbuotojai turi galimybę pasireikšti, yra skatinamas darbuotojo profesinis augimas ir pripažinimo jausmas.

Asmeninis darbuotojo balsas yra labai stipri priemonė, kuri gali stiprinti organizacijos vertybes, kultūrą bei pritraukti naujus talentus ar klientus. Būtent dėl to yra ypač svarbu suprasti, kodėl darbuotojai pasirenka prisidėti prie organizacijos veiklos per ambasadorystę ir kokią naudą jie gauna iš tokios veiklos. Yra žinoma, kad priverstinė ambasadorystė ar neapibrėžta ambasadorystės strategija gali sukelti priešingus efektus – darbuotojų pasipriešinimą ar net perdegimą (Andersson, 2019; Sossini & Heide, 2024). Todėl ambasadorystės programos turėtų būti kuriamos atsižvelgiant į darbuotojų interesus, savanoriškumą ir komunikaciją organizacijos viduje. Taigi galima teigti, kad ambasadorystės sėkmė priklauso nuo to kaip organizacija pritraukia ir motyvuoja darbuotojus naudodami efektyvią komunikaciją ir aiškias veiklos gaires.

Antrasis argumentas – ambasadorystės nauda organizacijoms. Ambasadorystės programos organizacijoms suteikia įvairiapusę naudą, kurią galima išskirti į kelis skirtingus aspektus: darbdavio įvaizdžio gerinimas, komunikacijos su klientais, vartotojais, partneriais ar investuotojais gerinimas. Darbuotojai, kurie veikia kaip organizacijos ambasadoriai, tampa svarbiausiu įmonės įrankiu stiprinant organizacijos vertybes ir misiją. Tokie darbuotojai kuria autentišką įmonės įvaizdį. Darbuotojo nuomone šiuo įvaizdžiu klientai bet ir nauji talentai yra linkę pasitikėti labiau nei oficialiais komunikacijos kanalais (Lee & Kim, 2020). Ambasadorystės veikla stiprina ne tik organizacijos poziciją rinkoje, bet ir padeda esamiems darbuotojams tobulėti bei jaustis įvertintais (Haselhorst & Verhoeven, 2020). Toliau bus išsamiau aptarta ambasadorystės įtaka skirtingoms organizacijos sritims:

1. **Įvaizdžio gerinimas ir organizacijos matomumo rinkoje didinimas.** Įmonės įvaizdžio kūrimas tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje yra vienas iš pagrindinių ambasadorystės privalumų. Darbuotojai, dalindamiesi savo patirtimi ir teigiamais potyriais organizacijoje, formuoja autentiška ir pozityvų organizacijos įvaizdį (Lee & Kim, 2020). Toks įvaizdis ypatingai svarbus klientų tarpe, nes darbuotojai yra laikomi patikimesniais informacijos šaltiniais nei oficialūs komunikacijos kanalai. Verta paminėti, kad turinys, kurį kuria darbuotojai socialinėje erdvėje, pasiekia didesnę ir platesnę auditoriją. Tokią auditoriją būtų sunku pasiekti oficialiais kompanijos būdais.
2. **Naujų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas.** Stipri ambasadorystės kultūra organizacijose sudaro patrauklesnį įvaizdį potencialiems darbuotojams. Ambasadorystė padeda sudaryti įvaizdį, jog organizacijos darbuotojai yra vertinami, turi galimybę augti ir jų indėlis į organizacijos vystymą yra įvertinamas atitinkamai (Haselhorst & Verhoeven, 2020). Toks įvaizdis taip pat gali pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, ieškančius būtent tokių organizacijų, kuriose jų patirtis ir sukauptas žinių bagažas būtų vertinamas. Negalima pamiršti ir to, jog toks įvaizdis taip pat prisideda prie esamų darbuotojų išlaikymo. Didesnis pasitenkinimas darbu ir ryšys su organizacija padeda mažinti darbuotojų kaitą (Thomas, 2020).
3. **Organizacinės kultūros stiprinimas.** Ambasadorystės programos stiprina organizacijos vidinę kultūrą skatindamos bendradarbiavimą ir pasitikėjimą. Skaidri ir efektyvi komunikacija, kaip teigia Thelen (2020), yra vienas veiksmų didinančių darbuotojų įsitraukimą. Organizacijos kurios aktyviai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą ir dalinasi informacija apie strategijų kūrimą bei tikslus kuria pasitikėjimu grįstą aplinką. Tokia atmosfera, ne tik kad motyvuoja darbuotojus veikti, bet dar ir stiprina jų pasitenkinimą darbu. Nemažiau svarbu tai, jog darbuotojai, kurie supranta ambasadorystės veiklos naudą, tokią kaip pripažinimas, papildomos paskatos ar profesinis tobulėjimas, yra labiau linkę būti patenkinti savo darbu ir būti ištikimesni savo organizacijai (Gupta et al., 2021).
4. **Rinkodaros išlaidų mažinimas.** Įdiegus ambasadorystės strategijas yra mažinamas tradicinių rinkodaros išlaidų poreikis. Darbuotojų kuriamas turinys yra autentiškesnis ir dažnu atveju pasiekia daugiau ir tikslesnės auditorijos žmonių, nei daug kainuojančios reklamos kampanijos (Sossini & Heide, 2024). Taip pat darbuotojas, dalyvaudamas ambasadorystės programoje, kuria pridėtinę vertę, kurią kitu atveju organizacijai reikėtų pirkti iš išorės tiekėjų. Paprasčiausias to pavyzdys yra darbuotojų istorijos, dalyvavimas renginiuose ar aktyvus bendravimas su klientais. Šias sritis būtų sudėtinga pasiekti naudojant tik tradicines komunikacijos strategijas.
5. **Ilgalaikis konkurencinis pranašumas.** Šis pranašumas organizacijai yra sukuriamas todėl, kad tai padeda organizacijai išsiskirti tiek tarp klientų, tiek darbo rinkoje. Autentiškas darbuotojų prisidėjimas prie teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo ilgalaikėje perspektyvoje skatina klientų lojalumą ir didina pasitikėjimą organizacija (Sakka & Ahammad, 2020). Tokia veikla padeda išsaugoti esamus partnerius ir pritraukti naujus, o tai ypač prisideda prie organizacijos gyvavimo tvarumo.
6. **Socialinio kapitalo kūrimas.** Darbuotojų ambasadorystė taip pat stiprina organizacijos ryšius su visuomene. Eidukevičiūtės (2024) straipsnyje yra teigiama, jog ambasadorystės veiklos suteikia darbuotojams galimybę plėsti savo ryšius, skleisti organizacijos vertybes ir didinti žinomumą. Tuo pačiu organizacija tampa matoma ne tik platesnėje darbo rinkoje, bet ir platesnėje socialinėje erdvėje.

7. **Konkurencingo pranašumo didinimas.** Organizacijos, kurios geba savo darbuotojus įtraukti į ambasadorystės programas, sugeba save pateikti kaip patrauklų darbdavį, o klientų akyse jos atrodo kaip patikimi darbo partneriai. Andersson (2019) pabrėžia, jog autentiškumas, kuris yra sukuriamas per darbuotojų pateikiamą informaciją viešojoje erdvėje, yra vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių užtikrinti išorinį pasitikėjimą organizacija. Darbuotojai dalindamiesi teigiama informacija apie organizaciją ir tapdami jos ambasadoriais prisideda prie ilgalaikio organizacijos reputacijos kūrimo, ypač šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje socialiniai tinklai stipriai keičia ir formuoja viešąją nuomonę (Thelen, 2020).

Todėl galima teigti, jog ambasadorystė organizacijoms ne tik stiprina įvaizdį ir didina patrauklumą darbo rinkoje, bet ir sukuria pranašumą prieš kitas įmones. Šio pranašumo pagrindas remiasi į darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir puikią komunikaciją.

Trečiasis argumentas – ambasadorystės vertė darbuotojui. Ambasadorystė be savo įtakos organizacijai taip pat daro įtaką ir pačių darbuotojų gerovei, motyvacijai ir tobulėjimui. Darbuotojų tobulėjimas taip pat tiesiogiai koreliuoja su įmonės augimu, kitaip tariant, auginant darbuotojus, bus auginama ir organizacija. Nors dauguma tyrimų orientuojasi į darbuotojų ambasadorystės programų naudą organizacijai – stiprėjančią organizacijos prekės ženklą (Meier, 2014), didėjančią klientų ir vartotojų pasitikėjimą (Sakka & Ahammad, 2020) ar rinkodaros kampanijų efektyvumą (Devasagayam, 2017). Tačiau vis dar mažai dėmesio skiriama darbuotojo perspektyvai, tokiose programose: nėra aišku, kodėl darbuotojai tampa ambasadoriais ir kokią naudą tokia veikla jiems suteikia. Būtent dėl to yra svarbu iširti, kokią asmeninę vertę ši veikla atneša, kokios motyvacijos skatina darbuotojus imtis šios veiklos savo organizacijoje (Sotirofski, 2023).

Andersson (2019) pabrėžia, jog ambasadorystės veikla darbuotojams gali kelti vidinių konfliktų – tarp profesinio identiteto, autentiškumo ir organizacinių lūkesčių. Šontaitė -Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) savo tyrimo analizėje pastebėjo, jog darbuotojų įsitraukimas į organizacijos išorinę komunikaciją daro įtaką vartotojų elgsenai, tačiau toks darbuotojo įsitraukimas turėtų būti grindžiamas savanoriška veikla, o ne spaudimu iš organizacijos pusės.

Nepaisant aiškių darbuotojų ambasadorystės privalumų tiek darbuotojams, tiek ir organizacijoms, ši veikla turi ir savų iššūkių. Vienas pagrindinių iššūkių ir yra darbuotojų motyvų ir asmeninės vertės suvokimas, kuris lemia ambasadorystės programos sėkmę. Nors skirtingose organizacijose diegiamos skirtingos strategijos ambasadorystės programų vykdymui, ne visi darbuotojai suvokia ir žino šių programų naudą. Mozes, Josman ir Yaniv (2021) pastebi, jog vidiniai darbuotojų motyvai yra esminis veiksnys, kuris nulemia darbuotojo pasirinkimą tapti ambasadoriumi, o priešingai - jų nebuvimas gali sukelti perdegimą ar neigiamą požiūrį į ambasadorystę.

Darbuotojų ambasadorystė gali suteikti galimybę darbuotojams save realizuoti plačiau, tačiau Vallerand, Blais, Briere ir Pelletier (1989) akcentuoja, jog darbuotojams svarbu suvokti, kaip ambasadorystė prisideda prie jų asmeninio augimo. Jei darbuotojai nejaučia profesinio ar asmeninio augimo, jie paprasčiausiai nenorės skirti laiko ir pastangų ambasadorystės veiklai. Patwa, Abraham ir D'Cruz (2018) tvirtina, jog aiški darbuotojų augimo perspektyva skatina darbuotojus stipriai įsitraukti ir tapti lojalesnius savo organizacijai. Tačiau jei trūksta perspektyvos, ambasadorystės programos pradeda prarasti savo našumą ir efektyvumą. Toks aspektas ypač stipriai įtakoja žmonių išteklių valdymą – tyrimuose įrodyta, jog organizacijos, kurios skatina darbuotojus prisidėti prie

ambasadorystės programų veiklos, 40% dažniau sukuria darbuotojams asmeninio tobulėjimo erdves, o darbuotojų kaita tokiose įmonėse sumažėja, net 30% (Sossini & Heide, 2024).

Tsarenko, Leo ir Tse (2017) taip pat teigia, jog darbuotojai ambasadoriai dažnai ieško galimybių gauti emocinį grįžtamąjį ryšį, pripažinimą ar reikšmingumo pojūtį. Ambasadorystė tokiu atveju tampa ne tik komunikacijos įrankiu, bet ir stipriu asmeninio augimo įrankiu. Tokia veikla suteikia galimybę darbuotojams parodyti savo kompetentingumo lygį, ugdyti savo asmeninį prekės ženklą, kurti profesinius ryšius ir stiprinti savivertę. Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu, Jia ir Lu (2023) tyrimas patvirtina, jog darbuotojai, kurie jaučia, jog yra svarbi savo komandos dalis, dažniau tampa aktyviais organizacijos prekės ženklo ambasadoriais, nes tokia veikla suteikia darbuotojui emocinio saugumo jausmą ir prisideda prie darbuotojo psichologinės gerovės gerinimo.

Stiprus darbuotojų emocinis ryšys su organizacija skatina darbuotojus teigiamai kalbėti apie organizaciją ir jos veiklą, bet esant šio ryšio nebuvimui darbuotojai neturės pakankamai motyvacijos teigiamai prisidėti prie organizacijos prekės ženklo kūrimo (Ferina et al., 2017). Darbuotojai taip pat yra labiau linkę atlikti ambasadorišką veiklą, jei jiems tai suteiks geresnį profesinį statusą ar poziciją darbo rinkoje (Sotirofski, 2023).

Verta paminėti, kad „HR klubas“ (2023) pastebi, jog organizacijos, suteikiančios darbuotojams galimybę mokintis ir priemones tam daryti, stiprina ir ambasadorystės išraiškų efektyvumą, ir ugdo labiau kompetentingus darbuotojus. Jei darbuotojas žinos, jog ambasadorystė gali jam padėti tobulėti ir didinti savo kompetencijas, jie bus labiau linkę dalyvauti šioje veikloje.

Negalima pamiršti ir to, jog darbuotojas, jaučiantis patenkinimą savo darbu, yra svarbus veiksnys, norint darbuotojus motyvuoti dalyvauti papildomose organizacijos veiklose. Tačiau jei ambasadorystė taps tik dar vienu darbu, kuris nesuteiks malonumo ar aiškos naudos, tai mažins darbuotojų lojalumą ar sukels perdegimą (Mozes et al., 2011; Sossini & Heide, 2024; Wang et al., 2023).

Tyrimuose taip pat akcentuojama, kad darbuotojai prie ambasadorystės programų prisijungia ne atsitiktinai, o skatinami tam tikrų motyvų ir socialinių veiksmų. Cropanzano ir Mitchell (2005) savo tyrime teigia, jog kai darbuotojų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, jie jaučiasi labiau įsipareigoja organizacijai. Šis įsipareigojimas labai skatina darbuotojų aktyvumą, lojalumą ir norą tapti organizacijos atstovu. Tsarenko, Leo ir Tse (2017) taip pat pažymi, jog darbuotojams yra svarbu jausti, jog jų pastangos yra įvertinamos, pripažįstamos ir matomos. Teigiamas grįžtamasis ryšys, organizacijos susidomėjimas ir kolegų palaikymas skatina darbuotojus aktyviau įsitraukti į komunikacijos veiklas, o šios ypač didina jų socialinį kapitalą ir tarpusavio ryšius organizacijos viduje. Nemažiau reikšmingas ir darbuotojo profesinio augimo aspektas. Yuan ir kitų (2022) tyrime nurodoma, jog ambasadorystės programų veikla leidžia darbuotojams ugdyti naujas kompetencijas – pradedant viešojo kabėjimo įgūdžiais, baigiant asmeninio prekės ženklo formavimu. Tokios galimybės augti didina darbuotojo matomumą organizacijoje ir suteikia daugiau pasitenkinimo, kadangi darbuotojas mato save kaip svarbią organizacijos dalį.

Atsižvelgiant į asmeninę vertę darbuotojui, ambasadorystė gali būti laikoma ne tik organizacijos prekės ženklo kūrimo strategija, bet ir savirealizacijos, socialinio pripažinimo bei asmeninio tobulėjimo šaltiniu. Maslow (1943) savo hierarchijos teorijoje, savirealizaciją įvardina, kaip aukščiausią žmogaus poreikį, o ambasadorystė gali tapti įrankiu leidžiančiu šį poreikį patenkinti ir išpildyti. Ryan ir Deci (2000) tvirtina, jog vidinė darbuotojo motyvacija, siejama su autonomija,

kompetentingumu ir ryšio su organizacija jausmu, yra būtina norint užtikrinti darbuotojų įsitraukimą. Tuo tarpu Saks ir Rotman (2006) išskiria darbuotojų įsitraukimą, kaip svarbų jų pasitenkinimo rodiklį.

Atsižvelgiant į aukščiau išvardintus aspektus, organizacijos vis dažniau kuria struktūrizuotas ir tikslingas darbuotojų ambasadorystės programas. Thelen ir Formanchuk (2021) pabrėžia, jog tokios programos turėtų būti grindžiamos abipusiu, darbuotojų ir organizacijos, naudos principu, ne tik atsižvelgiant į organizacijos prekės ženklo reprezentavimą, bet ir išliekamosios vertės kūrimą darbuotojui, jo profesinių kompetencijų auginimą, savirealizacijos galimybes ir emocinės gerovės gerinimą.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų ambasadorystė yra sudėtingas procesas, kuris susideda iš daugelio skirtingų aspektų, kurie daro didžiulę įtaką vienas kitam. Norint diegti efektyvias ir ilgą laiką ambasadorystės programas, organizacijos privalo atsižvelgti, kokie motyvai skatina darbuotojus užsiimti tokia veikla, ką darbuotojai gauna iš šios veiklos ir kaip šią programą sėkmingai panaudoti norint kurti organizacijos prekės ženklą. Taip pat svarbu suprasti, kaip tokios programos daro įtaką darbuotojų profesinei ir asmeninei raidai. Šie aspektai bus išsamiau analizuojami kitame skyriuje.

2. Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertės teoriniai sprendimai

Šiuolaikinėje organizacijos aplinkoje darbuotojų ambasadorystė tampa vis svarbesniu įrankiu prisidedančiu ne tik darbdavio įvaizdžio formavimui, bet ir darbuotojų santykio su organizacija plėtojimo stadijoje. Kai darbuotojai tampa organizacijos ambasadoriais, jie organizacijoje prisideda dviejose srityse. Pirmiausiai jie padeda organizacijai kurti savo prekės ženklą išorinėms auditorijoms, o antraisiai – jie kuria ir stiprina vidinę kultūrą, komunikaciją bei vertybių suderinamumą (King & Grace, 2007; Andersson, 2019).

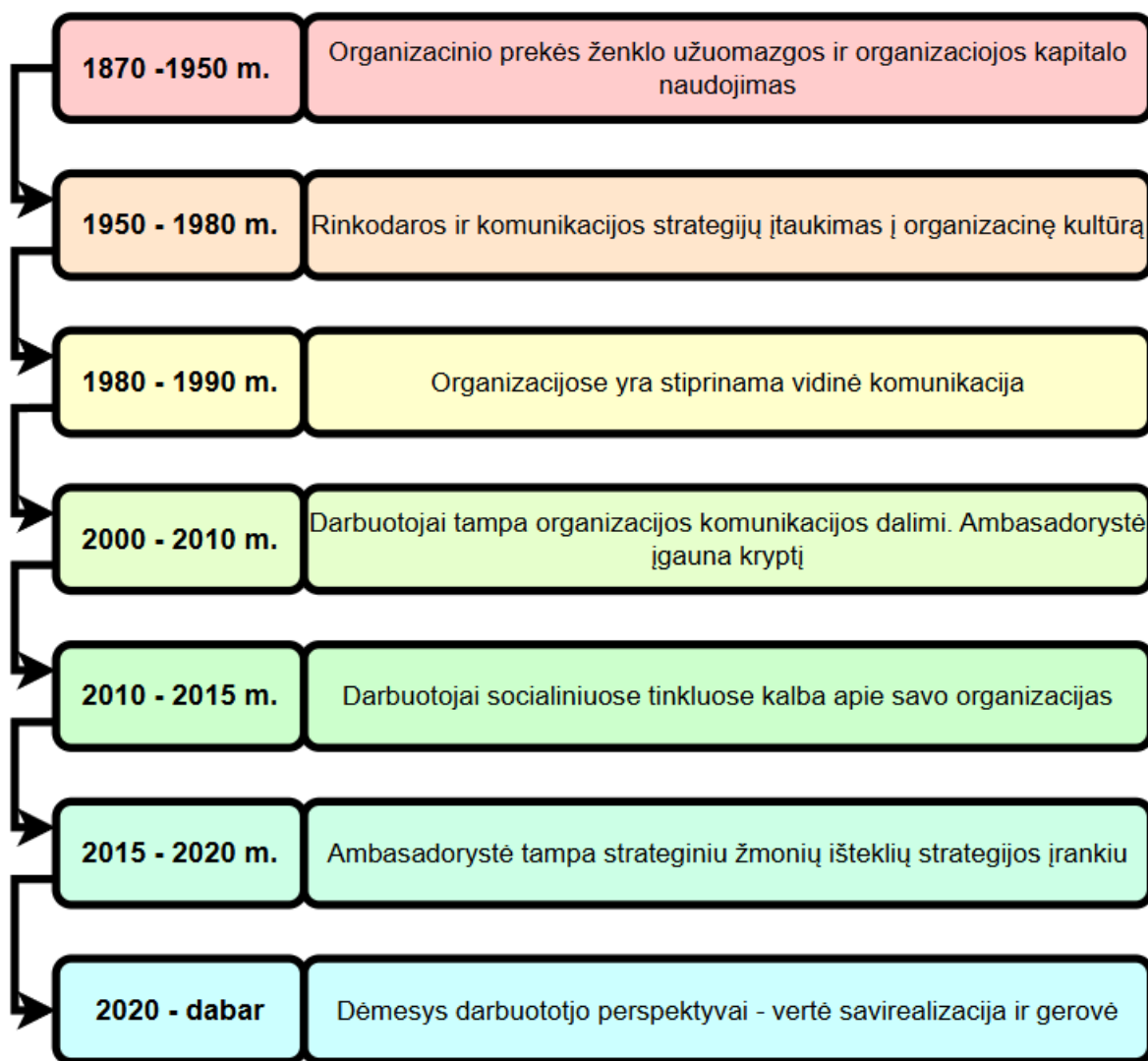
Ambasadorystės strategijos yra glaudžiai susijusios su pačio darbuotojo motyvais, emocine gerove ir vertybių atitikimu organizacijos misijai. Tyrimuose įrodyta, jog darbuotojai lengviau tampa organizacijos ambasadoriais tada, kai jaučia prasmę savo kasdieniame darbe, vidinį pasitenkinimą bei kai jų vertybės sutampa su organizacinėmis (Cropanzano & Mitchell, 2005; Ryan & Deci, 2000). Šie jausmai yra susiję su socialinių mainų ir savirealizacijos teorijomis, kurios padeda suprasti, kodėl vieni darbuotojai tampa organizacijos ambasadoriais, o kiti šia veikla užsiimti nenori (Vallerand et al., 1989).

Ambasadorystės vertė darbuotojui yra dar viena stipri mokslinių tyrimų kryptis. Nors ilgą laiką ambasadorystės programų strategijos buvo tiriamos iš organizacijos verčių perspektyvos (Devasagayam, 2017; Gaier, 2023), naujausiuose tyrimuose vis dažniau atsižvelgiama į tai, kokią naudą tokia veikla gali suteikti pačiam darbuotojui. Svarbu suprasti, ar ši veikla daro įtaką darbuotojų profesiniam augimui, savirealizacijai, bendruomeniškumui, emociniam ryšiui tiek su organizacija, tiek su kitais kolegomis (Šontaitė - Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022; Gupta et al., 2021; Wang et al., 2023).

Šiame skyriuje bus analizuojami pagrindinius darbuotojų ambasadorystės programų dalyvių motyvai ir kokias asmenines vertes darbuotojai gauna dėka šios veiklos. Remiantis skirtingais teoriniais modeliais ir tyrimų rezultatais, siekiama suformuoti aiškius motyvus, kurie skatina darbuotojus tapti ambasadorių programų dalyviais ir kokią asmeninę vertę tokia veikla suteikia jiems.

2.1. Darbuotojų ambasadorystės genezė

Darbuotojų ambasadorystės konceptas šiuolaikiniame verslo pasaulyje yra palyginti naujas dalykas, tačiau pirmąsias šios strategijos užuomazgas galima matyti jau XIX a.. Ambasadorystė atsirado dėl organizacijos prekės ženklo vystymo strategijų, komunikacijos, organizacinės kultūros ir vidinės motyvacijos sąsajų. Šiame skyrelyje bus apžvelgiama darbuotojų ambasadorystės raida (1 pav.), kodėl atsirado tokios programos ir kokie veiksniai bei moksliniai straipsniai padėjo pagrindą atsirasti tokiai komunikacijos strategijai.



1 pav. Darbuotojų ambasadorystės genezės laiko juosta

Darbuotojų ambasadorystės užuomazgas galime rasti jau nuo 1870 metų. Šiuo metu organizacijos pradeda aktyviau naudoti savo prekės ženklą kaip konkurencinį pranašumą. Pagal Low ir Fullerton (1994), šiuo metu pradeda formuotis pirmasis prekės ženklo įvaizdžio supratimo pagrindas: prekės ženklas pradedamas suvokti kaip svarbi komunikacijos priemonė, turinti emocinį poveikį vartotojui. 1931 metais įmonė „Procter & Gamble“ pristato naują – prekės ženklo vadybininkų sistemą, kuri tampa svarbiu lūžiu verslo komunikacijos srityje. Ši sistema pakeitė atsakomybės paskirstymą tarp organizacijos rinkodaros specialistų ir paskatino į organizacijos įvaizdžio kūrimą įtraukti ir kitus specialistus (Career-Area-Marketing and Brand Management.). Tokia strategija parodė, jog kiekvienas darbuotojas gali prisidėti prie organizacijos prekės ženklo kūrimo.

XX amžiaus viduryje dominuoja išorinio įvaizdžio kūrimo strategijos. Organizacijos pradeda naudoti visuomenėje populiarias figūras, taip siekdamos sustiprinti organizacijos prekės ženklo įvaizdį. Vienas geriausių to pavyzdžių yra 1914 metais Jungrinėje Karalystėje naudota kampanija su Lordu Kitchener'iu (Kitchener: The most famous pointing finger.2014), o vėliau, 1954 metais, sukuriama „Marlboro Man“, kuris tampa stipriu organizacijos „Marlboro“ cigarečių identiteto atspindžiu (Truth Tobacco Industry Documents.). Tokios strategijos padėjo įrodyti, jog organizacinis prekės ženklas gali būti siejamas su asmenybėmis, vertybėmis ir įtaka.

Vėliau, augant verslo globalizacijai, organizacijos pradėjo labiau atsižvelgti į vidinę komunikaciją bei darbuotojų įsitraukimą. Cameron ir Quinn (1999) konkurencinių vertybių modelyje organizacinę kultūrą nurodo kaip esminį elementą darantį įtaką darbuotojų motyvacijai ir lojalumui. Taip pat daug dėmesio pradedama skirti darbuotojų vertybių ir organizacijos tikslų suderinamumui, kuris pagal Cropanzano ir Mitchell (2005), stiprina darbuotojų motyvaciją ir socialinius mainus. 1970 – 2000 metų laikotarpyje formuojasi vidinio prekės ženklo supratimas, kuris koncentruojasi į darbuotojų svarbą organizacijos įvaizdžio kūrimo. Ryan ir Deci (2000) tyrime pabrėžia, jog darbuotojų vidinė motyvacija gali būti pagrindiniu veiksmu skatinančiu darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos komunikacijoje.

2000 – 2010 metų laikotarpiu darbuotojų ambasadorystė įgauna aiškesnius struktūros rėmus. King ir Grace (2006) tyrime darbuotojai – ambasadoriai yra vertinami, kaip organizacinio prekės ženklo strategijos dalyviai, darantys poveikį vartotojų požiūriui. Vidinio prekės ženklo kūrimo strategijose darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos vertybių ir misijos sklaidą, o tai yra svarbu sudarant ir išorinę reputaciją. Moksliniuose tyrimuose pradedamas analizuoti darbuotojų vaidmuo, kaip komunikacijos tarpininko tarp organizacijos ir jos vartotojo ar kliento (Meier, 2014). Patwa, Abraham ir D'Cruz (2018) pabrėžia, jog tuo metu darbo rinkoje atsiranda naujų darbuotojų, kurie nori tapti aktyviais organizacijos prekės ženklo ambasadoriais, turinčiais balsą tiek vidinėje, tiek išorinėje organizacijos komunikacijos strategijoje.

2010 – 2020 metų laikotarpiu, kurio metu vyko stiprus skaitmeninių technologijų ir socialinių tinklų, kaip pavyzdžiui Facebook, LinkedIn ar Twitter (X), augimas, stipriai pasikeitė darbuotojo vaidmuo organizacinės komunikacijos kontekste. Darbuotojai šiuo laikotarpiu įgauna daugiau galios skleisti informaciją apie organizaciją plačiajai visuomenei. Atsiranda nauja sąvoka susijusi su darbuotojų ambasadorystės veikla – darbuotojų advokatavimas (angl. employee advocacy), ši sąvoka nusako savanorišką darbuotojo įsitraukimą į organizacijos prekės ženklo kūrimą. Pagal Thelen (2020), tokia ambasadorystės koncepcija yra stipriai susijusi su organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumu ir organizacine kultūra. Tsarenko, Leo ir Tse (2017) atskleidžia, jog darbuotojų įsitraukimas į organizacijos prekės ženklo atstovavimą didėja tada, kai jie jaučia asmeninę investiciją ir gauna atitinkamą pripažinimą iš organizacijos už tokį elgesį. Pagal Devasagayam (2017), tokia komunikacija yra autentiškesnė nei oficiali reklama užsakyta pačios organizacijos, nes ši komunikacija yra grindžiama darbuotojo perspektyva ir jo pasitikėjimu organizacija. Sakka ir Abraham (2020) teigia, jog darbuotojų ambasadorystė yra glaudžiai susijusi su darbuotojų emocine gerove, įsitraukimu bei pasitikėjimu organizacija. Kuutsa (2016) tyrime atskleidžia, jog darbuotojo aktyvumas socialinėse medijose stiprina darbuotojo ir organizacijos ryšį. Gupta, Bhasin ir Mushtaq (2021) darbuotojo įsitraukimą išskiria kaip tarpinį veiksnį tarp organizacijos prekės ženklo supratimo ir organizacinio pilietiškumo išraiškų.

Nuo 2020 metų galima matyti dvi išryškėjusias tendencijas. Pirma, organizacijos skatina savo darbuotojus kurti asmeninius prekės ženklus, kuriuos vėliau susieja su savo prekės ženklu (Tools to increase productivity in teleworking. 2021). Antra, visuomenė ima nebepasitikėti tradicinėmis reklamomis ir mokamomis partnerystėmis, todėl ima ieškoti autentiškesnių ir patikimesnių nuomonių. (Gaier, 2023). Atsiranda naujas poreikis organizacijoms kurti naujas ir įvairesnes rinkodaros strategijas į jas įtraukiant savo darbuotojus kaip nuoširdžius ir patikimus ambasadorius. Tyrimuose teigiama, jog tokia ambasadorystė yra abipusiškai naudinga – organizacijoms yra suteikiamas patikimumas, o darbuotojai gali save realizuoti bei didinti savo prasmės ir pasiekimo jausmus (Andersson, 2019; Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022). Wang, Sha, Wang, Cheng,

Yu, Jia ir Lu (2023) teigia, jog darbuotojų emocinis pasitenkinimas, atsirandantis dėl draugiškų santykių darbe, gali skatinti darbuotojų ambasadorystės elgesį. Tuo tarpu Sossini ir Heide (2024) išskiria ir ambasadorystės rizikas. Pasak autorių, ambasadorystės programos gali darbuotojams sudaryti spaudimą, prisidėti prie emocinio išsekimo ar sukelti tapatybės konfliktus, ypač jei ambasadorystė yra skatinama per prievartą ar nėra suteikiamas tinkamas pripažinimas už įdėtas pastangas. Soens ir Claeys (2023) tyrime analizavo kaip darbuotojų socialinių tinklų turinys daro poveikį vartotojų ir klientų požiūriui į organizaciją, akcentuodami savanoriškumo ir autentiškumo svarbą tokiose strategijose.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų ambasadorystė yra reiškiny, susiformavęs per pastaruosius 150 metų dėl verslo, komunikacijos ir organizacinės kultūros sąveikų. Pirmiausiai sietos su išoriniais atstovais ir reklaminėmis kompanijomis, dabar šios strategijos leidžia darbuotojams išreikšti savo nuomonę, kuri yra grįsta pasitikėjimu, vertybių bendryste ir noru dalintis teigiamomis patirtimis. Tyrimuose rodoma, jog ambasadorystė gali būti tiek motyvacijos tiek ir savirealizacijos šaltinis, kuris tuo pačiu reikalauja ir atitinkamo organizacijos dėmesio darbuotojo emocinei pusiausvyrai bei jo vertės pripažinimui.

Darbuotojų ambasadorystės konceptas šiuolaikiniame verslo pasaulyje yra palyginti naujas, tačiau pirmąsias šios strategijos užuomazgas galima matyti jau XIX a.. Ambasadorystė atsirado dėl organizacijos prekės ženklo vystymo strategijų, komunikacijos, organizacinės kultūros ir vidinės motyvacijos sąsajų. Toliau bus apžvelgiama darbuotojų ambasadorystės raida, kodėl atsirado tokios programos ir kokie veiksniai bei moksliniai straipsniai padarė pagrindą atsirasti tokiai komunikacijos strategijai.

2.2. Darbuotojų ambasadorystės samprata

Darbuotojų ambasadorystę paprasčiausiai galima suprasti, kaip įmonės darbuotojų veiklą, prisidedančią prie prekės ženklo vystymo. Kitaip tariant, darbuotojas prie oficialių savo darbo pareigų dar priskiria ir socialinių medijų įrašus, pasisakymus reklamos kampanijose, organizacijos atstovavimą mugėse ar konferencijose. Verta pastebėti, jog ši veikla daro teigiamą įtaką organizacijai. Ambasadoriai dažnai gali būti maišomi su nuomonės formuotojais, tačiau palyginus šiuos du asmenis panašumas tarp jų yra tik įmonės prekės ženklo reklamavimas. Priešingai nei nuomonės formuotojai, ambasadoriai dirba tai organizacijai ir šia veikla užsiima tik būtent dėl to. Taip pat dažnu atveju už tai darbuotojai negauna kompensacijos (Saks & Rotman, 2006).

Ambasadorystės programos samprata taip pat galima pagrįsti socialinių mainų teorija, kurioje yra apibrėžiama, jog žmonių tarpusavio santykiai yra grindžiami abipuse nauda ir mainais. Ambasadorystės kontekste ši teorija parodo, kad kiekvienas darbuotojas aktyviai dalyvaujantis tokiose programose stipriau jaus, jog jų indėlis yra vertinamas ir kompensuojamas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Taip pat galima atsižvelgti ir į savideterminacijos teoriją (žmogaus motyvacija bus stipriausia tada kada bus tenkinami autonomijos, kompetencijos ir ryšių su kitais poreikiai), kuria yra pabrėžiama, kokia svarbi tokioms programoms yra vidinė darbuotojo motyvacija (Ryan & Deci, 2000).

Ambasadorystė apima sąmoningą darbuotojų veiklą, kuri atstovauja organizacijos vertybes ir prekės ženklą, net jei tai ir nėra apibrėžta jų darbo aprašyme (Xiong et al., 2013). Tokia samprata akcentuoja, jog darbuotojas tampa svarbia grandimi kuri jungia organizaciją ir kitas suinteresuotas šalis.

Ambasadorystė taip pat glaudžiai susijusi su vidinės komunikacijos kokybe ir darbuotojų skatinimu. Aiški vidinių vertybių ir tikslų komunikacija yra viena pagrindinių ambasadorystės prielaidų (Thelen, 2020). Kai darbuotojas supras organizacijos tikslus ir jausis, jog jis yra įtrauktas į sprendimų priėmimą bei jo nuomonė yra išklausoma, jis natūraliai taps ambasadoriumi.

Darbuotojų ambasadorystė pastaraisiais metais susilaukia vis daugiau akademinio dėmesio, tačiau literatūroje kiekvienas autorius darbuotojų ambasadorystę apibrėžia skirtingai. Tai dažniausiai priklauso nuo to, kokią jos pusę mokslininkai tiria savo tyrime (Andersson, 2019; Gupta et al., 2021; Haselhorst & Verhoeven, 2020; Lee & Kim, 2020; Meier, 2014; Sakka & Ahammad, 2020; Soens & Claeys, 2023; Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022; Wang et al., 2023; Xiong et al., 2013). Nepaisant to, visus šiuos apibrėžimus vienija tai, jog apie šią veiklą visuomet yra kalbama, kaip apie savanorišką elgesį, kuris prisideda prie organizacijos prekės ženklo įvaizdžio gerinimo, vertybių įsisavinimo ir skleidimo.

1 lentelėje pateikiama keletas skirtingų autorių ambasadorystės programų apibrėžimų. Lentelėje ir matome prieš tai minėtus šiek tiek skirtingus požiūrius į ambasadorystę. Tokia sąvokų įvairovė leidžia atskleisti daugialypį darbuotojų ambasadorystės pobūdį, jos reikšmę tiek organizacijai, tiek ir pačiam darbuotojui.

1 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės apibrėžimai literatūroje

Autorius	Ambasadorystės samprata straipsnyje
Rickard Andersson (2019)	Darbuotojų ambasadorystė - tai darbuotojų noras ir gebėjimas aktyviai reklamuoti savo organizaciją, jos prekės ženklą ir vertybes tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.
Yeunjae Lee, Katie Haejung Kim (2020)	Darbuotojų ambasadorystė yra savanoriškas elgesys, kai darbuotojai dalijasi teigiamais pranešimais apie savo organizaciją, siekdami pagerinti jos reputaciją socialiniuose tinkluose.
Sakshi Gupta, Jaya Bhasin ir Shahid Mushtaq (2021)	Darbuotojų prekės ženklo ambasadorystė yra elgesio konstrukcija, kai darbuotojai savo veiksmais ir bendravimu savanoriškai prisideda prie darbdavio prekės ženklo formavimo ir stiprinimo.
Georgia Sakkaa, Mohammad Faisal Ahammadb (2020)	Darbuotojų ambasadorystė sujungia vidinius ir išorinius organizacijos komunikacijos aspektus, pasitelkiant darbuotojus kaip autentiškus prekės ženklo pasiuntinius.
Ellen Soens, An-Sofie Claeys (2023)	Darbuotojai, socialinėje žiniasklaidoje veikiantys kaip ambasadoriai, dalydamiesi autentiškais ir patikimais pranešimais apie savo darbovietę, gali daryti didelę įtaką visuomenės nuomonei.
Miglė Šonaitė-Petkevičienė, Aušrinė Vaščėgaitė (2022)	Darbuotojų ambasadorystė apima aktyvų darbuotojų dalyvavimą propaguojant įmonės vertybes, misiją ir įvaizdį išorės suinteresuotosioms šalims.
Caroline J. Haselhorst (2020)	Darbuotojų ambasadorystės sąvoka atspindi darbuotojų norą teigiamai atstovauti savo organizacijai tiek internete, tiek už jo ribų.
Jeanette Meier (2014)	Darbuotojus paverčiant prekės ženklo ambasadoriais, reikia suteikti jiems žinių ir įrankių, kad jie galėtų veiksmingai atstovauti įmonei kiekvienoje sąveikoje.
Lina Xiong, Ceridwyn King, Rico Piehler (2013)	Prekės ženklo ambasadorystei būdinga tai, kad darbuotojai savo nuosekliu elgesiu ir bendravimu aktyviai prisideda prie organizacijos prekės ženklo identiteto kūrimo.
Haihong Wang, Hongxia Sha, Yi Wang, Lijie Cheng, Qifan Yu, Deyun Jia ir Liuting Lu (2023)	Darbuotojų prekės ženklo ambasadorystę skatina gera savijauta ir pagalbos teikimas, todėl darbuotojai gali savanoriškai atstovauti įmonės vertybėms.

Richard Andersson (2019) savo tyrime, darbuotojų ambasadorystę apibrėžia kaip darbuotojų norą ir gebėjimą aktyviai reklamuoti savo organizaciją, jos prekės ženklą ir vertybes ir organizacijos viduje,

ir išorėje. Toks apibūdinimas koncentruojasi į darbuotojo vidinę motyvaciją ir savanorišką iniciatyvą, dėl kurios jie išeina iš formalios darbo sferos. Tokiu atveju darbuotojai tampa ne tik informacijos apie organizaciją skleidėjais, bet ir organizacijos reputacijos kūrėjais.

Darbuotojų ambasadorystės savanoriškumą apibrėžia ir Yeunjae Lee, Katie Haejung Kim (2020). Jie darbuotojų ambasadorystę apibūdina, kaip savanorišką elgesį, kuomet darbuotojai savo asmeninių socialinių tinklų paskyrose dalijasi teigiama informacija apie organizaciją, taip prisidedant prie jos reputacijos ir prekės ženklo kūrimo. Šioje sąvokoje autoriai išskiria būtent neformalų darbuotojų elgesį, kuris kyla dėl vidinės motyvacijos, o ne dėl organizacijos nurodymų. Tai parodo labai glaudų ryšį tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu, įsitraukimo ir ambasadorystės veiklos.

Sakshi Gupta, Izza Bhasin ir Shahid Mushtaq (2020) darbuotojų ambasadorystę apibūdina kiek kitaip – jie akcentuoja darbuotojų vaidmenį organizacijos prekės ženklo kūrime. Mokslininkai teigia, jog darbuotojai tampa svarbiausiais organizacinio prekės ženklo ambasadoriais tuomet, kai dėl savo elgesio ir bendravimo palaiko ir stiprina organizacijos prekės ženklo įvaizdį. Tokia samprata yra grindžiama vidinės rinkodaros principais, kai darbuotojas yra matomas kaip svarbiausia auditorijos dalis, kuri turi tiesioginę įtaką organizacijos tapatybės kūrimui.

Georgia Sakka ir Mohammad Faisal Ahammad (2020) sudarė kiek kitokį ambasadorystės apibrėžimą, kuriame siūlo sujungti darbuotojų ambasadorystę apimančius tiek vidinius, tiek ir išorinius komunikacijos aspektus. Tyrime autoriai pabrėžia, jog ambasadoriai organizacijose tampa autentiškais prekės ženklo platintojais, jei jų asmeninės vertybės yra suderinamos su organizacinėmis. Taip atsitikus darbuotojas gali sujungti organizaciją su išorinėmis auditorijomis, taip tuo pačiu metu stiprindamas pasitikėjimą organizacija, tiek ir jos žinomumą.

O štai Ellen Soens ir An-Sofie Claeys (2023) išryškina darbuotojų elgesį socialiniuose tinkluose. Savo darbe jos ambasadorystę apibrėžia kaip veiklą socialiniuose tinkluose, kuomet darbuotojai dalinasi autentiškais ir patikimais pranešimais apie savo organizaciją. Toks komunikacijos pobūdis, pasak autorių, sukelia reikšmingą poveikį išorinės auditorijos nuomonei apie organizaciją. Šioje sąvokoje svarbiausiu laikomas darbuotojo autentiškumas, nes būtent dėl jo tokio tipo žinučių įtaka yra reikšminga ir efektyvi.

Dar kitaip į darbuotojų ambasadorystę žiūri Miglė Šontaitė - Petkevičienė ir Aušrinė Vaščėgaitė (2022), kurios ambasadorystę įvardija kaip aktyvų darbuotojų dalyvavimą organizacijos vertybių, misijos ir įvaizdžio sklaidoje išorinėms auditorijoms. Šiame autorių sudarytame apibrėžime akcentuojama, kad darbuotojų ambasadorystę turi būti kryptingai organizuojama ir vystoma tam, jog kurtų vertę tiek organizacijai, tiek ir pačiam darbuotojui. Tokį požiūrį grindžia strateginės komunikacijos principai.

Caroline J. Haselhorst (2020) darbuotojų ambasadorystės apibūdinimą taip pat sieja su jų internetine veikla. Pagal autorę, darbuotojų ambasadorystę organizacijoje gali būti vykdoma įvairiose internetinėse platformose, o darbuotojai tokiu atveju tampa komunikacijos kanalais, kurie gali ne tik skleisti informaciją, bet ir formuoti organizacijos prekės ženklą. Toks apibrėžimas koncentruojasi į darbuotojo komunikacinį vaidmenį skaitmeninės erdvės kontekste.

Jeanette Meier (2014) darbuotojų ambasadorystę tapatina su darbuotojų įgalinimu, suteikiant jiems galimybę įgauti naujų žinių ir kompetencijų, tam kad darbuotojai galėtų sklandžiai ir efektyviai atstovauti organizacijai. Tokiu būdu organizacija iš darbuotojo ne tik tikisi ambasadorystės išraiškų,

bet ir investuoja į ją norėdama suteikti darbuotojui visas reikiamas sąlygas organizacijai atstovauti įvairiose situacijose.

Lina Xiong, Ceridwyn King ir Riza Casidy (2013) labiausiai išskiria darbuotojų nuoseklumą ir tokios elgsenos autentiškumą. Jų nuomone, organizacijos prekės ženklo ambasadorystė yra grindžiama tuo, kad darbuotojai dėl savo elgesio ir bendravimo prisideda prie organizacijos tapatybės kūrimo. Ši samprata remiasi tuo, kad darbuotojai veikia kaip vidiniai organizacijos kultūros skleidėjai, kurie reprezentuoja organizacijos vertybes per nenormalumus kasdienėje veikloje.

Na ir Haixiong Wang, Hongxia Sha, Yi Wang, Lijie Cheng, Qifan Yu, Deyun Jia ir Liuting Lu (2023) pateikia šiuolaikiškiausią požiūrį į darbuotojų ambasadorystę. Autoriai teigia, jog ambasadorystė yra efektyvi tik tada, kai darbuotojai jaučia paramą ir gauna pagalbą iš organizacijos – tai skatina savanorišką organizacijos atstovavimą. Toks apibrėžimas atskleidžia, jog darbuotojų ambasadorystė nėra grindžiama tik darbuotojų iniciatyva, bet reikalauja ir organizacijos pastangų kuriant aplinką, kurioje tokia veikla gali kurtis ir reikštis.

Be skirtingų apibrėžimų literatūroje dar randamos ir skirtingo sąvokos skirtos darbuotojams – ambasadoriais apibūdinti (Andersson, 2019; Gupta et al., 2021; Haselhorst & Verhoeven, 2020; Meier, 2014; Sakka & Ahammad, 2020; Soens & Claeys, 2023; Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022; Wang et al., 2023; Xiong et al., 2013). Apžvelgiant kitus ambasadorystės pavadinimus galime suprasti kaip skirtingose įmonėse yra vertinami ambasadoriai ir jų veikla – nuo aktyvaus įsitraukimo iki pasyvesnio vertybių ir organizacinio identiteto palaikymo. Nors tokie darbuotojai yra vadinami skirtingai, juos sieja tai, jog per savo veiklą, kuri nėra jų darbo pareigos ir kitas kompetencijas, jie prisideda prie organizacijos prekės ženklo įvaizdžio kūrimo, vidinės kultūros gerinimo ir reputacijos kūrimo.

Iš įmonės pusės tokios skirtingos sąvokos padeda atsižvelgti į skirtingus šios veiklos aspektus, taip padedant gerinti programos veiklos rezultatus ar net plėsti programos ribas. Programų gerinimas padės skatinti darbuotojus dalyvauti ambasadorystės programoje ir labiau atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo stipriąsias puses, ir kaip jas galima būtų panaudoti, siekiant įgyvendinti bendrus programos tikslus.

Keletas skirtingų ambasadorystės sąvokų yra pateikta žemiau pateiktoje 2 lentelėje. Šios sąvokos parodo kaip skirtingi darbuotojų vaidmenys atspindi ambasadorystės programose. Autoriai analizuodami šias programas iš skirtingų perspektyvų, programų dalyvius vadino skirtingai. Vieni autoriai stipriau pabrėžia darbuotojo įsitraukimą į organizacijos prekės ženklo kūrimą, kiti į organizacinės kultūros palaikymą, dar kiti nagrinėja tai kaip komunikacijos priemonę.

2 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės sinonimai

Terminas	Apibrėžimas	Autorius
Įmonės ambasadoriai (<i>angl. Corporate Ambassadors</i>)	Įmonės ambasadoriai - tai darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja skleidžiant ir stiprinant organizacijos reputaciją ir kultūrą.	Michal Mozes, Zvi Josman, Eyal Yaniv (2011)
Darbdavio prekės ženklo lyderiai (<i>angl. Employer Brand Champions</i>)	Darbdavio prekės ženklo lyderiai ikūnija organizacijos vertybes ir tikslus, kasdien bendraudami su jais veikia kaip jų atstovai.	Jeanette Meier (2014)

Prekės ženklo ambasadoriai (<i>angl. Brand Advocates</i>)	Prekės ženklo ambasadoriai savanoriškai dalijasi teigiamais pranešimais apie savo organizaciją, kad pagerintų jos reputaciją ir pritrauktų naujų talentų.	Caroline J. Haselhorst ir Joost Verhoeven (2020)
Darbovietės pasakotojai (<i>angl. Workplace Storytellers</i>)	Darbovietės pasakotojai, kuria pasakojimus, kurie išryškina organizacijos kultūrą, vertybes ir pasiekimus, kad šie pasakojimai būtų suprantami išorės auditorijai.	Yelena Tsarenko, Cheryl Leo, Herman H.M.Tse (2017)
Kultūros ambasadorius (<i>angl. Cultural Advocates</i>)	Kultūros ambasadoriai skatina bendrą organizacijos vertybių supratimą, derindami savo veiksmus su įmonės tikslais.	Anna Mutter (2024)

Toliau pateikiama 2 lentelės terminų analizė:

Įmonės ambasadoriai. Michal Mozes, Zvi Josman ir Eyal Yaniv (2011) tyrė įmonės ambasadorių vaidmenį organizacijose, atsižvelgiant į tai kaip jie veikia įmonės kultūrą ir padeda stiprinti reputaciją. Savo tyrime kaip pagrindinį veiksnių įtakojantį dalyvavimą ambasadorystės veikloje, jie išskyrė vidinę motyvaciją.

Darbdavio prekės ženklo lyderiai. Jeanette Meier (2014) tokį terminą vartojo organizacinio identiteto ir prekės ženklo kūrimo ir puoselėjimo kontekste. Savo tyrime ji analizavo, kaip ir kodėl darbuotojai tampa organizacijos vertybių ir tikslų skleidėjai, ar sąmoningai, ar nesąmoningai tampa organizacijos prekės ženklo atstovais.

Prekės ženklo ambasadoriai. Caroline J. Haselhorst (2020) tokį terminą naudojo tirdama socialinių medijų ir skaitmeninės komunikacijos kontekste, koncentruodamasi į savanorišką darbuotojų dalinimąsi informacija apie organizaciją. Savo tyrime autorė pabrėžia, jog be tinkamų motyvų darbuotojai neįsitrauks į ambasadorystę arba į tokia veiklą žiūrės labai pasyviai.

Darbo vietos pasakotojai. Yelena Tsarenko, Cheryl Leo ir Herman H. M. Tse (2017) tokį terminą naudojo organizacinės kultūros pateikimo per pasakojimus kontekste. Tyrime buvo nagrinėjama, kaip darbuotojai prisideda prie organizacijos įvaizdžio formavimo per savo pokalbius su kolegomis, klientais ar plačiąja auditorija ir koks tokios veiklos poveikis yra sukliamas darbuotojo pripažinimui ir įsitraukimui darbe.

Kultūros ambasadoriai. Anna Mutter (2024) tokį terminą pasirinko naudoti, nes ambasadorystę tyrė kultūros valdymo ir organizacijos tapatybės kūrimo kontekste. Straipsnyje plačiau nagrinėjama, kaip darbuotojai didina bendrą organizacijos vertybių suvokimą ir į tai atsižvelgdami koordinuoja savo veiksmus, kad šie atspindėtų organizacijos tikslus.

Apibendrinant ambasadorystės sampratą akademiniame literatūroje yra įvairi, nuo savarankiško elgesio ir autentiškumo iki sąmoningai ir tikslingai organizacijos skatinamos komunikacijos strategijos. Vieni autoriai stipriau pabrėžia darbuotojų vidinės motyvacijos ir savanoriškumo svarbą, kiti sutelkia dėmesį į organizacijos vaidmenį suteikiant įrankius ir palaikymą tokios veiklos vystyme. Tačiau dauguma tyrėjų sutinka, jog efektyvi darbuotojų ambasadorystės strategija yra grindžiama abipuse nauda – ji stiprina organizacijos įvaizdį išoriniame pasaulyje ir tuo pačiu padeda darbuotojams, kurie yra jos dalyviai, realizuoti savo tapatybę, didinti lojalumą ir pasitenkinimą savo darbu. Taip pat, viršuje minėti terminai dar kartą užtvirtina, jog darbuotojų ambasadorystė yra įvairiapusė ir priklauso nuo analizės konteksto. Ši įvairovė parodo, jog ambasadorystė turi skirtingas formas ir išraiškas priklausomai nuo organizacijos tikslų bei darbuotojų motyvų.

2.3. Darbuotojų ambasadorystės ypatybės

Kaip jau iš dalies buvo aptarta ankstesniame poskyryje, ambasadorystė nors ir apibūdinama skirtingai turi, keletą unikalių bruožų, kurie šią strategiją išskiria nuo kitų darbuotojų įsitraukimo strategijų. Būtent šie skirtumai ir bus aptariami šiame poskyryje. Šios ypatybės buvo atrinktos atlikus literatūros analizę pagal autorius, kurie tyrė ambasadorystės programas organizacijose (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės ypatybės.

Autorius	Ypatybė
Soens ir Claeys (2023)	Savanoriškumas ir nuoširdumas
Sakka ir Ahammad (2020)	Autentiškumas
Kuutsa, M. (2016)	Kūrimas socialinėje erdvėje
Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022)	Įtaka organizacijos kultūrai
Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, Luc G. Pelletier & Martin Villeneuve (2009)	Motyvacijos didinimas

Pirmoji ypatybė – tai savanoriškumas ir nuoširdumas. Darbuotojų ambasadorystės programos yra grindžiamos darbuotojų laisve rinktis tokią veiklą ir dalyvauti organizacijos komunikacijoje. Soens ir Claeys (2023) straipsnyje aprašoma, jog darbuotojas, kuris jau stiprų asmeninį ryšį su organizacija, dažniausiai pats savo noru pradės vykdyti ambasadorišką veiklą.

Antroji ypatybė – autentiškumas. Išorės partneriai ir vartotojai matydami tokią įmonės darbuotojų veiklą yra labiau linkę patikėti ir priimti ambasatoriaus siunčiamą žinutę, negu tokią informaciją gaudami iš oficialių informacijos kanalų. Sakka ir Ahammad (2020) savo straipsnyje pabrėžia, jog autentiškumas yra vienas svarbiausių faktorių, kuris didina ambasadorystės programų efektyvumą.

Trečioji ypatybė – socialinių tinklų vaidmuo. Šiuolaikiniame interneto platumų amžiuje, didelę ambasadorystės programų veiklos dalis yra atliekama ir matoma socialiniuose tinkluose, kur per įvairius įrašus yra skleidžiamas organizacijos prekės ženklas. Socialiniai tinklai netik gali suteikti platformą darbuotojui reikšti savo nuomonę bet ir sukurti terpę, kurti asmeninį prekės ženklą, kuris prisidės prie organizacijos matomumo ir prekės ženklo įvaizdžio kūrimo (Kuutsa, 2016).

Ketvirtoji ypatybė – poveikis organizacijos vidinei ir išorinei kultūrai. Tokia veikla padeda tobulinti organizacijos kultūrą per bendradarbiavimo ir pasitikėjimo darbuotojais prizmę. Šontaitė - Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) savo tyrime pastebi, jog ambasadorystės programos ir jų veikla ne tik padeda gerinti darbuotojų įsitraukimą, bet ir padeda kurti palankesnę darbo aplinką visiems organizacijos darbuotojams.

Penkta ypatybė – motyvacija tiek vidinė, tiek išorinė. Ambasadorystė dažnai kyla iš darbuotojų pasididžiavimo tuo, ką daro, ir organizacija, kurios dalimi yra. Tokią motyvaciją galima skatinti ir iš išorės, siūlant finansinius apdovanojimus, ar didinant viešą pripažinimą (Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, Luc G. Pelletier & Martin Villeneuve, 2009).

Ambasadorystės programų samprata ir ypatybės apibrėžia sudėtingą, tačiau jei tinkamai puoselėjamą, labai veiksmingą darbuotojų įsitraukimo strategiją. Tai organizacijai suteikia ne tik tokias naudas kaip prekės ženklo garsinimas, įvaizdžio kūrimas, bet ir padeda kurti glaudesnius ryšius tarp darbuotojų bei įtvirtinti organizacijos vertybes. Tokia veikla reikalauja daug įdirbio tačiau suteikia ilgalaikius rezultatus, kurie suteikia naudą ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams.

Apibendrinant, šiame skyrelyje aptartos darbuotojų ambasadorystės savybės parodo, jog tokia darbuotojų veikla nėra tik komunikacinė priemonė, bet ir savanoriškas, prasmingas darbuotojo elgesys, kuris kuria vertę netik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui.

2.4. Darbuotojų ambasadorystės tipai

Literatūroje darbuotojų ambasadorystė organizacijose gali būti išskiriama į skirtingus tipus, priklausomai nuo veiklos pobūdžio, paskirties, iniciatorių ir konteksto, kuriame ši veikla yra vykdoma. Tokia veikla gali būti orientuota į vidinę arba išorinę auditoriją, gali būti savanoriška arba skatinama organizacijos, arba pasireikšti per tiesioginę bei netiesioginę komunikaciją. Kiekvienas ambasadorystės tipas parodo skirtingą darbuotojo ir organizacijos santykį, skirtingus motyvus ir ambasadorystės galimybes.

4 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės tipai

Ambasadorystės tipas	Apibūdinimas	Tikslinė auditorija	Šaltiniai
Vidinė ambasadorystė	Darbuotojų kompetencijų dalinimasis, mentorystė, stiprina vidinę kultūrą ir bendruomeniškumą.	Kiti organizacijos darbuotojai	Haihong Wang, Hongxia Sha, Yi Wang, Lijie Cheng, Qifan Yu, Deyun Jia ir Liuting Lu (2023) Caroline J. Haselhorst ir Joost Verhoeven (2020)
Išorinė ambasadorystė	Organizacijos reprezentavimas išorėje: socialiniai tinklai, renginiai, karjeros mugės.	Klientai, partneriai, visuomenė	Caroline J. Haselhorst ir Joost Verhoeven (2020) Alan M. Saks ir Blake E. Rotman (2006)
Skatinamoji ambasadorystė	Organizacijos inicijuojamos programos su koordinatoriais, mokymais, paskatinimais.	Vidinė ir išorinė auditorija	Ceridwyn King ir Debra Grace (2007) Patrick D Thelen ir Alejandro Formanchuk (2021)
Savanoriška ambasadorystė	Darbuotojas savarankiškai pradeda ambasadorystės veiklą dėl lojalumo ar saviraiškos.	Dažniausiai išorinė auditorija	Laura Kuutsa (2016) Yeunjae Lee ir Katie Haejung Kim (2020)
Tiesioginė ambasadorystė	Tiesioginis kontaktas su auditorija – produktų ar paslaugų pristatymas, ryšių kūrimas su partneriais.	Klientai, partneriai	John Morgan (2014) Yelena Tsarenko, Cheryl Leo ir Herman H.M. Tse (2017)
Netiesioginė ambasadorystė	Neformalus organizacijos reprezentavimas per kasdienę elgseną: atributika, kalba, pasiekimai.	Plačioji visuomenė, kolegos	Caroline J Haselhorst ir Joost Verhoeven (2020) Nitin Patwa, Christopher Abraham ir Alison D'Cruz (2018)

Toliau bus aptariami lentelėje 4 pateikti ambasadorystės tipai:

Pirmasis tipas – vidinė darbuotojų ambasadorystė. Tokia ambasadorystė vyksta organizacijos viduje ir stipriai atsižvelgia į organizacijos darbuotojų kompetencijų dalijimąsi. Šie ambasadoriai dažnai dalijasi savo sukaupta patirtimi, žiniomis ir prisideda prie organizacijos talentų augimo. Puikus tokios mentorystės pavyzdys yra darbuotojų rengiami vidiniai mokymai ar mentorystės programos,

taip prisidedant prie organizacijos kompetencijų kėlimo. Puikus tokios ambasadorystės pavyzdys yra įmonės „Telia“ emocinės gerovės ambasadoriai. Šie ambasadoriai baigė psichologinio palaikymo kursus ir dabar padeda kolegoms susitvarkyti su perdegimu, emociniu spaudimu ir kitais psichologiniais sunkumais (*telia.lt*). Vidinė ambasadorystė skatina darbuotojų komandiškumą, pasitenkinimą darbu bei organizacinį identitetą.

Antrasis tipas – išorinė darbuotojų ambasadorystė. Šis ambasadorystės tipas apima visas veiklas, kurios yra matomos organizacijos išorėje. Tokia ambasadorystė dažniausiai matoma socialiniuose tinkluose, renginiuose, konferencijose, karjeros mugėse ar viešai pasisakant už organizaciją (Haselhorst & Verhoeven, 2020; Saks & Rotman, 2006). Tokia veikla kuria teigiamą organizacijos reputaciją, stiprina jos prekės ženklą ir formuoja potencialių darbuotojų ar investuotojų požiūrį. Tokia ambasadorystė taip pat leidžia darbuotojams save realizuoti, ugdyti viešojo kalbėjimo ir komunikacijos įgūdžius ir plėsti profesinius ryšius.

Trečiasis tipas – skatinamoji ambasadorystė. Tokia ambasadorystė atsiranda kai organizacija inicijuoja ir kuria ambasadorystės programas. Šiuo atveju ambasadorystės veiklos kryptis nustato pati organizacija ir tam vykdyti dažnai naudoja programos koordinatorius ir suteikia tam išteklių. Tokios programos leidžia darbuotojams lengviau suprasti savo vaidmenį šiame procese ir užtikriną nuoseklų prekės ženklo įvaizdį (King & Grace, 2007; Thelen & Formanchuk, 2021). Tokio tipo ambasadorystė dažnai yra labiau formali, darbuotojai gauna ambasadoriaus statusą ir yra skiriamos papildomas laikas ar paskatos dalyvavimui joje. Ši ambasadorystės išraiška parodo organizacijos įsipareigojimą ugdyti savo darbuotojus kaip organizacijos prekės ženklo atstovus ir investuoti į ilgalaikę reputaciją.

Ketvirtasis tipas – savanoriška ambasadorystė. Tokia ambasadorystė, kaip ir sako pavadinimas, yra priešinga skatinamajai ambasadorystei, nes šiuo atveju ambasadoriumi tapti pasirenka pats darbuotojas be išorinio spaudimo ar paskatų. Tokia ambasadorystės forma parodo labai stiprų darbuotojo įsitraukimą, savirealizacijos motyvą ir emocinį ryšį su organizacija. Tokios ambasadorystės dalyviai patys kuria turinį socialiniuose tinkluose, dalijasi savo darbo patirtimi, vertybėmis ir kitaip skleidžia teigiamą žodį apie organizaciją (Kuutsa, 2016; Lee & Kim, 2020). Tokie darbuotojai yra vertinga neformalios organizacinės komunikacijos dalis, nes jų skleidžiamos žinutės yra autentiškos ir išorinei auditoriai atrodo patikimesnės.

Penktasis tipas – tiesioginė ambasadorystė. Ambasadorystė yra laikoma tiesiogine, kai ji yra orientuota į tam tikrą auditoriją, dažniausiai įmonės klientus, partnerius, investuotojus ar potencialius darbuotojus. Tokiu atveju darbuotojai veikia kaip organizacijos veidas pristatant jos produktus, paslaugas ar kultūrą. Tiesioginė ambasadorystė siekia įtikinti suinteresuotąsias grupes įtikinti, jog organizacija yra vertinga profesionali ir patraukli (Morgan, 2014; Tremblay et al., 2009). Tokia dažniausiai yra vykdoma sąmoningai ir planuotai komunikacijos ar marketingo kampanijų metu.

Šeštasis tipas – Netiesioginė ambasadorystė. Tokia ambasadorystė pasireiškia, tuomet kai darbuotojas savo ambasadorystės kelią pradeda neplanuotai, pavyzdžiui, nešiodamas organizacijos atributiką, dalindamasis jos pasiekimais ar kalbėdamas apie ją teigiamai savo draugų rate (Haselhorst & Verhoeven, 2020; Patwa et al., 2018). Tokia ambasadorystės forma gali likti iš pasididžiavimo darbu ar stipraus organizacinio identiteto, todėl yra labai vertinga, nes yra nuoširdi ir autentiška.

Apibendrinant, šie šeši ambasadorystės tipai parodo, jog tai yra daugialypis reiškiny, į kurį galima žiūrėti iš įvairių pusių. Skirtingos ambasadorystės programų formos gali būti pritaikytos skirtingoms organizacijos strategijoms vykdyti, atsižvelgiant į darbuotojų motyvus ir kultūrą. Toks

ambasadorystės tipų išskyrimas leidžia organizacijoms tikslingai kurti ambasadorystės programų strategijas bei geriau suprasti, kokią naudą ir vertę tokios programos kuria įmonei ir darbuotojui.

2.5. Motyvai tapti organizacijos ambasadoriumi

Darbuotojų ambasadorystė programų efektyvumas yra glaudžiai susiję su darbuotojo motyvais tapti ambasadoriumi. Mokslinėje literatūroje yra aptariama daug skirtingų motyvų, kurie skatina darbuotojus tapti ambasadoriais. Šiame skyrelyje aprasime dalį jų.

Dabar aptarsime 5 lentelėje minėtus darbuotojų ambasadorystės motyvus, kuriuos nagrinėsime tyrime.

5 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės motyvai

Autorius	Motyvus
Michal Mozes, Zvi Josman, Eyal Yaniv (2011)	Vidinė motyvacija
Robert J. Vallerand, Marc R. Blais, Nathalie M. Briere, Luc Pelletier (1989)	Savirealizacija
Haihong Wang, Hongxia Sha, YiWang, Lijie Cheng, Qifan Yu, Deyun Jis, Liuting Lu (2023)	Emocinė gerovė
Nitin Patwa, Christopher Abraham, Alison D' Cruz (2018)	Karjeros galimybės ir profesinis augimas
Rolyana Ferinia, Tjutju Yuniarsi, H. Disman (2017)	Emocinis ryšys su organizacija
Toby Britton (2023)	Materialinės ar nematerialinės paskatos
Ilindena Sotirofski (2023)	Socialinis prestižas ir įtaka
Tejil Thomas (2020)	Kūrybinė saviraiška
Miglė Šontaitė-Petkevičienė, Aušrinė Vaščėgaitė (2022)	Organizacijos vertybių palaikymas
Ceridwyn King, Debra Grace (2007)	Pripažinimas
Richard M. Ryan, Edward L. Deci (2000)	Autonomija
Alan M. Saks, Joseph L. Rotman (2006)	Pasitenkinimas darbu
Anna Mutter (2024)	Prisidėjimas prie organizacijos vystymo
Rolyana Ferinia, Tjutju Yuniarsi, H. Disman (2017)	Komandiškumo stiprinimas
Haihong Wang, Hongxia Sha, YiWang, Lijie Cheng, Qifan Yu, Deyun Jis, Liuting Lu (2023)	Draugystė darbovietėje
Ellen Soens, An – Sofie Cleys (2023)	Organizacijos reputacija

Pirmasis motyvas – vidinė motyvacija. Priešingai nei išorinė motyvacija, kuri kyla dėl materialinių naudų ar baimių, vidinė motyvacija kyla iš asmenins pasitenkinimo dėl buvimo organizacijos dalimi. Vidinė motyvacija yra vienas pagrindinių veiksnių, kurie skatina darbuotojus imtis ambasadorystės veiklos savo organizacijose. Michal Mozes, Zvi Josman ir Eyal Yaniv (2011) savo tyrime teigia, jog motyvacija atsiranda, kuomet darbuotojai įmonės viduje jaučiasi skatinami veikti, daryti tai, kas jiems

patinka. Tuomet jie stipriau identifikuojasi su organizacija ir jos vertybėmis, bei jaučia prasmę prisidėti prie organizacijos tikslų. Šiame tyrime taip pat minima, jog stiprus darbuotojo emocinis ryšys su organizacija skatins darbuotojus užsiimti ambasadoriška veikla, nes darbuotojas natūraliai didžiuosis savo darbo vieta ir sieks šį teigiamą įvaizdį skleisti tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų. Be to, Sakka ir Ahammad (2020) straipsnyje teigia, jog didėjant darbuotojo gerovei ir vertės jausmui, didėja ir vidinės motyvacijos lygis, dėl ko yra skatinama ambasadorystės veikla. Vidinę motyvaciją taip pat lemia ir savirealizacija ir prasmės savo darbe pojūtis. Darbuotojas, kuris žino kaip jo veikla daro įtaką organizacijos veiklai ir ją laiko naudinga bei reikšminga, natūraliai norės tapti organizacijos ambasadoriumi. Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teorijoje teigiama, jog darbuotojai bus labiau motyvuoti, jei jie jausis kompetentingi, galės veikti autonomiškai ir socialiai susieti. Kai darbuotojas supranta, jog ambasadorystė gali jam padėti save realizuoti ir stiprinti jų įvaizdį, jie bus labiau linkę prisidėti prie tokių veiklų kaip ambasadorystė. Vidinė motyvacija taip pat lemia, kiek dažnai darbuotojas kalba apie organizaciją socialinėse medijose ar asmeniniame kontaktų rate. Lee ir Kim (2020) savo straipsnyje rodo, jog darbuotojai, kurie jaučia stiprų emocinį ryšį su organizacija, natūraliai norės kalbėti apie teigiamas patirtis įmonėje. Toks dalinimasis kyla ne dėl materialių paskatų, o dėl vidinio pasitenkinimo ir organizacijos palaikymo. Vidinė motyvacija taip pat skatina ir darbuotojų produktyvumą ir pasitenkinimą darbu. Ferinia, Yuniarsi ir Disman savo tyrime parodo, jog darbuotojai, kurių vidinė motyvacija yra stipri, dirba efektyviau, yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą ir nori organizacijoje likti ilgiau. Taigi vidinė motyvacija ne tik skatina ambasadorystės veiklą, bet ir prisideda prie ilgalaikio darbuotojų lojalumo ir organizacijos reputacijos formavimo. Taigi galima teigti, jog ambasadorystė kyla iš darbuotojo identiteto su organizacija, savirealizacijos poreikio, pozityvios aplinkos ir pasitenkinimo darbu. Organizacijose, kuriose yra suprantama vidinės motyvacijos svarba yra sėkmingai skatinama ambasadorystė.

Antrasis motyvas – emocinė gerovė. Pasak Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu, Jia ir Lu (2023), darbuotojų emocinė būseną, jų santykiai su kolegomis ir vidinė darbo atmosfera turi didelę įtaką darbuotojo pasirinkimui tapti organizacijos prekės ženklo ambasadoriumi. Tyrime įrodyta, jog stiprus draugiški ryšiai tarp kolegų didina darbuotojo emocinę gerovę, kuri skatina padėti kitiems, dalintis savo sukauptomis žiniomis ir teigiamai kalbėti apie savo organizaciją. Toks darbuotojas natūraliai norės tapti organizacijos atstovu, nes jaučiasi emociškai saugus, palaikomas ir vertinamas savo darbo vietoje, ir būtent dėl to norės tapti savo organizacijos veidu. Todėl emocinė gerovė pirmiausiai yra ne tik vertė, kurią darbuotojas gauna iš ambasadorystės veiklų, bet ir stiprus motyvas, skatinantis darbuotoją įsitraukti į tokią veiklą, kuri padeda išlaikyti ir puoselėti ambasadorystę. Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) teigia, jog ambasadorystė leidžia darbuotojams ir parodyti savo potencialą, ir didžiuotis savo organizacija, kas vėlgi stiprina darbuotojo motyvaciją. Darbuotojų emocinė gerovė taip pat siejama ir su organizacijos kultūra. Organizacijos, kurios skatina ambasadorystę, dažnai turi atviresnę ir labiau palaikančią kultūrą, kurioje darbuotojai gali dalintis idėjomis, išreikšti savo nuomonę ir prisidėti prie organizacijos augimo (Wang et al., 2023). Tejil Thomas (2020) taip pat tvirtina, jog tokioje aplinkoje darbuotojams yra lengviau identifikuotis su organizacija ir vadovautis organizacijos vertybėmis. Taip pat tai lemia ir organizacijos vidinį kapitalą, kuris teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą ir emocinę būklę. Pagal Miglę Šontaitę -Petkevičienę ir Aušrinę Vaščėgaitę (2022) darbuotojų ambasadorystė taip pat prisideda prie pasitenkinimo darbu didinimo, nes skatina darbuotojus aktyviai atstovauti organizaciją neformalioje aplinkoje, taip jungiant asmeninę ir profesinę tapatybes. Be to, emocinė gerovė irgi yra glaudžiai susijusi su darbuotojo darbo pasitenkinimu, prasmės jausmu ir įsitraukimu. Van Wingerden ir Van Der Stoep (2018) savo tyrime teigia, jog darbuotojai, kurie darbe gali realizuoti save, jaučia stipresnį ryšį su organizacijos tikslais

ir misija bei dažniau įsitraukia į veiklas, tokias kaip ambasadorystė. Šios programos leidžia darbuotojams ne tik prisidėti prie organizacijos prekės ženklo augimo, bet ir tiesiogiai matyti savo poveikį organizacijoje. Yuan, Liu ir Gong (2022) pažymi, jog darbuotojai, kurie turi galimybę išreikšti savo nuomonę ir prisidėti prie įvairių iniciatyvų, jaučiasi svarbesniais organizacijos nariais, o tai gerina jų emocinę gerovę. Taip pat darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs savo organizacijoje, gali laisvai išsakyti savo mintis, būti savimi bei būdami stiprioje komandoje, yra labiau linkę organizaciją atstovauti tiek viduje, tiek išorėje. Tokį saugumą gali sustiprinti organizacijos kultūra bei vadovų pripažinimas. Yang, Jiang ir Cheng (2022) tvirtina, jog darbuotojai, kurie didžiuojasi organizacija, kurioje dirba, identifikuojasi su jos vertybėmis, lengviau tampa jos ambasadoriais. Taigi ambasadorystės veikla, tokia kaip organizacijos atstovavimas socialinėse medijose, viešas organizacijos atstovavimas renginiuose ar konferencijose bei dalyvavimas įvairiose bendruomenės iniciatyvose, kelia ne tik teigiamas emocijas darbuotojui, bet ir skatina jas skleisti kitiems. Dalyvavimas tokioje veikloje leidžia darbuotojams jaustis įtrauktais, išgirstais ir reikšmingais organizacijos kontekste, o tai darbuotojui suteikia emocinį komfortą ir skatina ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Todėl emocinė gerovė yra itin svarbus motyvas, kuris ne tik skatina darbuotojus tapti ambasadoriais, bet ir matyti šią veiklą kaip prasmingą, džiuginančią ir suteigiančią ilgalaikį teigiamą efektą tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Trečiais motyvas – draugystė darbe. Draugiški darbuotojų santykiai yra reikšmingas veiksnys, kuris skatina darbuotojus prisidėti prie ambasadorystės programų veiklos. Atsižvelgiant į Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu, Jia ir Lu (2023) tyrimą, draugystė darbo vietoje stiprina darbuotojų emocinę gerovę. Dėl jos yra didinamas bendradarbiavimas ir formuojama tokia kultūra, kurioje yra skatinama pagalba vienas kitam. Geri tarpusavio santykiai su kitais darbuotojais kuria saugią ir palaikančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai labiau pasitiki savimi, jaučiasi labiau vertinami ir įsitraukę į organizacijos kultūrą. Tokia emocinė ir socialinė aplinka skatina darbuotojus ne tik tapti aktyvesniais organizacijos nariais, bet ir tapti organizacijos atstovais. Draugystė darbe taip pat stiprina priklausomumo jausmą, o tai skatina darbuotojus prisidėti prie organizacijos įvaizdžio kūrimo. Kai darbuotojas yra suformavęs artimus ryšius savo organizacijoje, jis dažniau jaučiasi teigimai, jaučia pareigą palaikyti bendrą tikslą ir organizacijos vertybes, todėl pamažu tampa organizacijos ambasadoriumi. Tai taip pat skatina darbuotojų aktyvumą dalyvaujant įvairiose iniciatyvose, skatina pasisakyti teigiamai apie organizaciją, ginti jos reputaciją, o tai gali tapti pavyzdžiu naujiems komandos nariams. Van Wingerden ir Van Der Stoep (2018) taip pat akcentuoja, kad darbuotojai, kurie darbe jaučiasi bendruomenės dalimi, labiau įsitraukia į veiklas ir jaučiasi įgalinti. Tokia bendruomenė nėra tik profesiniai santykiai, tai gali tapti ir motyvu tapti ilgalaikie organizacijos dalimi. Draugiškas ir šiltas kolektyvas lengviau dalinasi informacija, palaiko vieni kitus sunkiose situacijose ir kuria pozityvią atmosferą, kuri didina ne tik pasitenkinimą, bet ir norą tapti organizacijos atstovu už jos ribų. Tsarenko, Leo ir Tse (2017) nurodo, jog darbuotojų asmeninis įsitraukimas, kuris yra paremtas socialiniais ryšiais, gali įtakoti jų norą savanoriškai prisidėti prie organizacijos atstovavimo. Tyrime parodoma, jog draugiški santykiai darbe padeda sukurti saugią erdvę darbe, kurioje darbuotojas jaučiasi vertinamas ir pripažįstamas. Kuomet darbuotojai yra matomi kaip svarbūs komandos nariai, jų savanoriškos ambasadorystės išraiškos didėja, tiek darbe, tiek ir už jo ribų, tai tampa natūraliu procesu. O Yuan, Liu ir Gong (2022) tvirtina, jog darbuotojai, kurie darbe jaučia teigiamą ryšį su kitais organizacijos nariais, rodo daugiau iniciatyvos, yra kūrybingesni ir drąsiau dalinasi savo įžvalgomis. Draugystė ambasadorystės atžvilgiu tampa papildomu motyvu, kuris skatina darbuotojus tapti ambasadoriais ne tik dėl profesinių ar karjeros siekių, bet ir dėlto, kad jiems rūpi jų kolegos, komandos ir bendra organizacijos sėkmė. Tokie tyrimų rezultatai parodo, jog

draugystė darbe nėra tik geros vidinės kultūros rodiklis, bet ir vienas stipriausių motyvų didinančių darbuotojų emocinę gerovę ir norą įsitraukti į papildomas veiklas. Draugiški santykiai darbe, palaikymas ir pasitikėjimas komanda stiprina darbuotojų organizacinę identitetą, o tai veda prie noro dalintis savo organizacija.

Ketvirtas motyvas – socialinis prestižas ir įtaka. Ilindena Sotirofski (2023) išskiria, jog ambasadorystę ir jos motyvus stipriai įtakoja socialinio prestižo ir įtakos siekimas. Šie veiksniai kyla dėl darbuotojo noro būti pripažintam ir įtakingam savo profesinėje ar socialinėje aplinkoje. Ambasadoriška veikla gali suteikti galimybę ne tik atstovauti organizaciją, bet ir gauti aukštesnį statusą organizacijos viduje bei už jos ribų. Socialinis prestižas yra individo pripažinimas ir geras vardas organizacijoje bei platesnėje visuomenėje. Ambasadorystė leidžia darbuotojams būti matomiems kaip savo srities ekspertais, lyderiais ir įtakingais asmenimis. Sotirofski (2023) teigia, jog dalyvavimas įmonės viešuose renginiuose, straipsnių rašymas įmonės vardu ar aktyvus socialinių tinklų administravimas kelia darbuotojų reputaciją ir autoritetą. Įtaka ambasadorystėje pasireiškia per galimybę darbuotojams formuoti organizacijos įvaizdį ir strategijas. Darbuotojas, tapęs aktyviu organizacijos prekės ženklo ambasadoriumi, savo nuomonę padaro „svarbesne“ ir yra dažniau įtraukiami į sprendimų priėmimą organizacijoje, taip pat daro poveikį ir vidinei bei išorinei komunikacijai. Sotirofski (2023) taip pat pažymi, jog darbuotojai, kurie turi didesnę įtaką organizacijoje, jaučiasi labiau įtraukti ir vertinami organizacijoje, o tai didina jų lojalumą ir ilgalaikį įsipareigojimą. Tsarenko, Leo ir Tse (2017) savo tyrime pastebi, jog darbuotojai kurie jaučia, jog jų ambasadorystės veikla teigiamai įtakoja jų pripažinimą ir didina įtaką, yra labiau motyvuoti toliau prisidėti prie šios veiklos. Toks įvertinimas, veikia kaip grįžtamasis ryšys, kuris stiprina pasitikėjimą savimi ir skatina tapti aktyviu organizacijos nariu. Darbuotojai jaučiasi išklausomi ir įvertinami, o tai papildomai stiprina organizacinę identitetą. Toks darbuotojas gali tapti pavyzdžiu, kitiems organizacijos darbuotojams, skatinančiu prisidėti prie veiklos organizacijoje. Sakka ir Ahammad (2020) įrodo, jog ambasadorystės veikla gali padėti kurti asmeninį prekės ženklą, kuris padės darbuotojams kilti karjeros laiptais tiek pačioje organizacijoje, tiek ir už jos ribų. Darbuotojai, kuriems suteikiamos galimybės atstovauti organizaciją, lengviau įvertina savo kompetencijas ir yra pripažįstami. Ambasadorystė šiuo atveju didina darbuotojo įtaką, nes jis yra matomas, ir girdimas, įtraukiamas į sprendimų priėmimą, o jo nuomonė tampa reikšmingesnė. Taigi socialinis prestižas ir įtaka yra svarbūs ambasadorystės motyvai, kurie suteikia galimybę būti pripažintiems, daryti įtaką organizacijos sprendimams ir stiprinti asmens prekės ženklą. Organizacijose, kuriose šie veiksniai yra pripažįstami ir skatinami, darbuotojai noriai įsitraukia į ambasadorystės veiklą ir yra stiprinamas netik organizacijos įvaizdis, bet ir vidinė kultūra.

Penktasis motyvas – organizacijos reputacija. Darbuotojui dalinantis savo patirtimis socialiniuose tinkluose yra formuojamas jo požiūris į organizacijos reputaciją. Soens ir Claeyss (2023) tyrime parodo, jog autentiški darbuotojų įrašai apie jų darbo patirtį, vertybes, bendruomenę yra suvokiami kaip patikimesni ir įtikinamesni nei tradiciniai komunikacijos kanalai. Tokia darbuotojų išorinė komunikacija formuoja organizacijos įvaizdį kaip patraukios, etiškos ir atsakingos darbo vietos. Tokiame kontekste darbuotojai mato, jog jų indėlis, dalijantis teigiamais potyriais, padeda formuoti organizacijos prestižą ir žinomumą, o tai motyvuoja imtis ambasadoriškos veiklos. Darbuotojai, kurie didžiuojasi savo organizacija, natūraliai tampa jos atstovais, nes organizacijos įvaizdis ir tai, kaip ji vertinama visuomenėje, jiems yra svarbu. Tai taip pat yra glaudžiai susiję su organizacijos pasididžiavimu – kai darbuotojas jaučia, jog yra organizacijos, kuria verta didžiuotis, dalis, jis bus labiau linkęs skleisti teigiamą informaciją. Tokia dinamika yra aptariama Soens ir Claeyss (2023) tyrime, kuriame jie pažymi, jog teigiama organizacijos reputacija yra darbuotojų identiteto dalis,

kuriai gerėjant, darbuotojo noras būti siejamam su ja irgi didėja. Reputacija veikia ne tik kaip išorinis veiksnys, bet ir kaip vidinis motyvas. Darbuotojai supranta, jog išorinė jų veikla yra susijusi su organizacijos vertinimu klientų, potencialių darbuotojų ir investuotojų akyse. Būtent tai suteikia darbuotojams atsakomybės jausmą, kuris gali tapti motyvu, skatinančiu prisidėti prie ambasadoriškos veiklos. Organizacijai turint stiprią teigiamą reputaciją, kuri yra sudaryta, pavyzdžiui, dėl socialinės atsakomybės ar tvarios veiklos, darbuotojai jaučiasi patenkinti ir nori būti tokios organizacijos dalimi. Kim ir Rhee (2011) parodo, jog darbuotojai, kurių vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, yra labiau linkę viešai ją remti ir skleisti teigiamą informaciją apie ją. Taip organizacijos reputacija veikia kaip mainai tarp darbuotojo ir organizacijos, t.y. darbuotojas prisideda prie organizacijos reputacijos gerinimo, o už šią veiklą gauna darbo prasmę, identitetą ir priklausymo jausmą. Organizacijos reputacija parodo, jo darbuotojas matydamas organizacijos etiškumą, atsakingumą ir pripažinimą, jie labiau pasitikės savo pasirinkimu atstovauti savo organizaciją. Svarbu paminėti ir tai, jog organizacijos reputacija gali būti susijusi su pasitikėjimu, jei organizacija yra žinoma kaip atsakinga, etiškam darbuotojai didžiuosis priklausantys jai. Pasak Cropanzano & Mitchell, (2005) socialinių mainų teorijos, darbuotojai yra linkę įsipareigoti organizacijai, kuri gali suteikti jiems prasmę ir vertę. Reputacija, tokiu atveju, tampa mainų valiuta, kuri jei darbuotojas skiria savo energiją, laiką ir lojalumą, mainais gražina pasididžiavimą, priklausymą ir statusą. Taigi organizacijos reputacija yra strateginis išteklius, kuris yra kuriamas darbuotojų pagalba, ir tuo pačiu stiprus motyvas. Kai tai yra asmeniškai svarbu darbuotojui, jis bus labiau linkęs ją ginti, puoselėti ir viešai atstovauti.

Autonomija stiprėja, kai darbuotojas turi laisvę kurti turinį apie organizaciją arba prisidėti prie organizacijos vidinės kultūros ir vertybių kūrimo. Ši kompetencija ugdoma per aktyvų darbuotojo įsitraukimą į organizacijos strateginius procesus. Ryšių stiprinimas šiuo atveju atsiremia į pasitikėjimą organizacija, stiprią vidinę kultūrą ir efektyvų komunikavimą su kolegomis. King ir Grace (2007) taip pat pabrėžia, jog vidinio prekės ženklo formavimas ir jo strategijos turi ne tik tiesioginį poveikį organizacijos rezultatams, bet ir ilgalaikį poveikį darbuotojų lojalumui ir motyvacijai. Darbuotojai tampa ambasadoriais tuo metu, kai save laiko organizacijos identitetu ir priima organizacijos vertybes kaip savo. Prekės ženklo formavimas padeda darbuotojams lengviau susitapatinti su organizacija ir stiprina jų pasididžiavimą savo darbu. Būtent tai didina įsitraukimą į organizaciją ir didina motyvaciją siekti geresnių rezultatų.

Motyvacija taip pat daro didžiulį poveikį ir darbuotojų asmeninei vertei. Mokslinėje literatūroje pastebima, jog vidinė ir išorinė motyvacija yra susijusios su darbuotojų elgesiu darbe. Darbuotojai, kurie patiria vidinį pasitenkinimą ir pripažinimą organizacijoje už savo atliktą darbą, dažnai bus stipriau motyvuoti ir labiau linkę įsitraukti į papildomas organizacijos veiklas, tokias kaip ambasadorystės programos. Iš to suprantama, jog darbuotojai – ambasadoriai patiria profesinį augimą ir pasitenkinimą, nes jie gali tiesiogiai matyti, kokią indėlį ir vertę suteikia organizacijai.

Apibendrinant, darbuotojų ambasadorystės programų veikla yra glaudžiai susijusi su darbuotojo vidinė motyvacija, emocijomis, draugystėmis darbe, socialinio prestižo troškimu, organizacijos reputacija ir kitais motyvais. Pagrindiniai ambasadorystės motyvai pabrėžia, jog darbuotojai yra linkę tapti organizacijos ambasadoriais nebūtinai dėl išorinių paskatų, bet ir dėl vidinių poreikių patenkinimo – savirealizacijos, pasitenkinimo darbe, emocinės gerovės ir priklausymo jausmo.

2.6. Darbuotojų ambasadorystės vertė

Darbuotojų ambasadorystės programos organizacijose yra kuriamos ne tik norint stiprinti organizacijos prekės ženklą ar gerinti išorinės komunikacijos efektyvumą, tokios programos taip pat suteikia ir naudas patiems darbuotojams, kurie yra šios programos dalis. Atstovaudamas organizaciją socialinėse medijose, renginiuose, konferencijose ir kitose socialinėse erdvėse, darbuotojas įgyja naujų galimybių augti kaip asmenybė gilinti profesines žinias, stiprinti priklausomybę organizacijai, gauti tiesiogines ir netiesiogines paskatas. Toliau bus aptariama, kokią asmeninę vertę gauna darbuotojai, kurie pasirenka dalyvauti ambasadorystės programų veikloje, remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimais.

Norint suprasti darbuotojų motyvus tapti ambasadorystės programų dalimi, yra svarbu atsižvelgti į jų asmeninių verčių struktūrą. Dažnai darbuotojai, kurie prisideda prie ambasadorystės veiklų, tai daro ne tik dėl išorinių motyvų, bet ir dėl vidinių poreikių: noro tobulėti, būti pripažintu, jausti priklausymą ar prisidėti prie organizacijos sėkmės kūrimo. Mokslinėje literatūroje (Ryan, Deci (2000), Haselhorst, Verhoeven (2020), Gaier (2023), Sakka, Ahammad (2020), Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu, Jis, Lu (2023), Ellen Soens, An-Sofie Claeys (2023), Patwa, Abraham, D'Cruz (2018), Van Wingerden, Van Der Stoep (2018), Sakka, Ahammad (2020), Sotirofski (2023), Kuutsa (2016), Tsarenko, Leo, Tse (2017)) išskiriama, jog darbuotojai ambasadorystės veiklose mato galimybes realizuoti savo asmeninius tikslus, gauti emocinę ar profesinę naudą, o kartais ir sustiprinti savo socialinius ryšius bei statusą. Tokios asmeninės vertės tampa neatsiejamu motyvacijos dalimi ir padeda paaiškinti, kodėl ambasadorystė darbuotojams yra prasminga ir ne trumpalaikė veikla. Toliau bus aptariamos viršuje pateiktoje 6 lentelėje išskirtos ambasadorystės programų suteikiamos asmeninės vertės, kurias darbuotojai gauna atlikdami ambasadorišką veiklą.

6 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės asmeninės vertės

Autorius	Asmeninė vertė
Richard M. Ryan, Edward L. Deci (2000)	Profesinė savirealizacija
Caroline J. Haselhorst, Joost Verhoeven (2020)	Asmeninis augimas
Jennifer Gaier (2023)	Asmens prekės ženklo gerinimas
Georgia Sakka, Mohammad Faisal Ahammad (2020)	Statusas
Haihong Wang, Hongxia Sha, Yi Wang, Lijie Cheng, Qifan Yu, Deyun Jis, Liuting Lu (2023)	Emocinė gerovė
Ellen Soens, An-Sofie Claeys (2023)	Materialinės ar nematerialinės naudos
Neha Patwa, Riji Abraham, Noella D'Cruz (2018)	Profesinė kompetencijos
Jessica Van Wingerden, Joost Van Der Stoep (2018)	Darbo prasmės didėjimas
Georgia Sakka, Mohammad Faisal Ahammad (2020)	Savirealizacija
Ilindena Sotirofski (2023)	Socialinis kapitalas
Maria Kuutsa (2016)	Pasitenkinimas darbu
Yelena Tsarenko, Cheryl Leo, Herman H.M.Tse (2017)	Pripažinimo troškimas

Pirmoji vertė – Profesinė kompetencija. Šontaitė - Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) savo tyrime pabrėžia, jog tai ne tik organizacinė strategijos dalis, bet ir puiki galimybė darbuotojams įgyti

profesinių kompetencijų. Šiuolaikinėje darbo rinkoje technologijos, darbo metodai ir klientų lūkesčiai keičiasi nuolat, todėl nuolatinis tobulėjimas nėra išvengiamas. Šiuolaikinėje darbo rinkoje technologijų, procesų ir klientų lūkesčių pokyčiai vyksta itin greitai, todėl nuolatinis tobulėjimas ir naujų kompetencijų įgijimas yra būtina praktika. Ambasadorystė tampa priemone, kuri leidžiančia darbuotojui tobulėti neformaliu, bet itin efektyviu būdu. Dalyvaujant ir organizuojant renginius, reprezentuojant organizaciją netik viduje, bet ir išorėje ar kuriant turinį socialinėse medijose darbuotojai gali ugdyti savo praktines kompetencijas, kurios yra vertinamos darbo rinkoje. Ambasadorystė gali tapti tuo įrankiu, kuris natūraliai padės įgyti profesinių kompetencijų. Haselhorst ir Verhoeven (2020) savo tyrime pastebi, jog darbuotojai aktyviai dalyvaujantys ambasadorystės programos veiklose, dažnai turi daugiau galimybių bendrauti su vadovais ir išoriniais partneriais, o tai prisideda prie jų asmeninio ir profesinio tinklo augimo ir skatina tarpasmeninių ryšių plėtrą, taip kuriant vertingus ryšius, kurie gali padėti ateityje. Ši veikla taip pat ugdo ir strateginį mąstymą. Darbuotojas, kuris atstovauja savo organizaciją, turi ne tik dalintis informacija, bet ir suprasti kaip jo veiksmai lemia įmonės įvaizdį. Wang ir kiti (2023) akcentuoja, jog tokia veikla įgalina darbuotojus gerinti savo supratimą apie organizacijos strategiją, verslo modelius ir konkurentus. Tai naudingiausia tiems darbuotojams, kurie siekia vadovaujančių pareigų ar nori aktyviau prisidėti prie organizacijos plėtros. Ambasadorystė taip pat skatina darbuotojus lengviau prisitaikyti prie pokyčių. Kintanti verslo aplinka reikalauja lankstaus požiūrio, o ambasadorystė dažnai susiduria su naujovėmis – nuo naujų socialinių tinklų platformų iki skirtingų komunikacijos strategijų skirtingoms auditorijoms pritraukti. Pagal Sakka ir Ahammad (2020) būtent tokios veiklos, kuriose reikia greitos reakcijos ir lankstumo, padeda tapti atsparesniems pokyčiams, ugdo gebėjimus kūrybiškai spręsti problemas ir efektyviai veikti nepastovioje aplinkoje. Dalyvavimas renginiuose, prezentacijų pristatymas ar atstovavimas organizacijai kituose kontekstuose lavina darbuotojų gebėjimai aiškiai ir efektyviai perteikti informaciją. Tokie įgūdžiai ne tik naudingi ambasadorystės veikloje, bet ir pritaikomi kitose profesinėse srityse. Taigi, ambasadorystė gali tapti platforma profesiniai kompetencijai ugdyti. Ji suteikia darbuotojams galimybių įgyti naujų žinių, plėsti profesinius tinkus, ugdyti strateginį ir kūrybinį mąstymą. Tokiu būdu ambasadoriška veikla tampa ne tik naudinga organizacijai, bet ir itin reikšminga pačiam darbuotojui, padeda jam augti, stiprinti karjeros potencialą ir gauti vertės ne tik asmeniniame, bet ir profesiniame gyvenime.

Antroji vertė – savirealizacija. Savirealizacija yra vienas pagrindinių poreikių, kurie leidžia žmonėms jausti prasmę, tobulėti ir išpildyti savo potencialą. Sakka ir Ahammad (2020) savo tyrime nagrinėjo, kaip ambasadorystės programos įtakoja darbuotojų savirealizaciją, suteikiant galimybę ne tik parodyti savo stipriąsias puses, bet ir padėti organizacijai augti. Ambasadorystė suteikia darbuotojams galimybę dalintis savo sukauptomis žiniomis ir patirtimi, todėl darbuotojai gali jaustis įvertinti ir pripažinti organizacijoje. Į organizacijos atstovavimą įsitraukę darbuotojai tampa svarbiais balsais ir organizacijos viduje, ir išorėje. Gupta, Bhasin ir Mushtaq (2021) savo tyrime teigia, jog įsitraukę darbuotojai dažniau imasi iniciatyvų skleisti organizacijos prekės ženklą taip stiprindami savo identitetą kaip srities ekspertai, o tai teigiamai daro poveikį jų profesiniam pasitenkinimui ir savirealizacijai. Darbuotojų ambasadorystės programos taip pat leidžia darbuotojams išreikšti savo kūrybiškumą ir inovatyvumą, kurie yra svarbūs asmens savirealizacijos elementai. Ambasadoriai dažnai dėl savo veiklos kuria turinį, prisideda prie vidinės komunikacijos strategijos gerinimo ir siūlo naujas idėjas, kurios prisidėtų prie organizacijos įvaizdžio stiprinimo. Soens ir Claeys (2023) tyrime pažymi, kad darbuotojų kuriamas turinys socialinėse medijose ne tik stiprina organizacijos prekės ženklą, bet ir suteikia galimybę darbuotojui realizuoti save per jo kūrimą. Ambasadorystė veikla taip pat leidžia darbuotojams stipriau įsitraukti į organizacijos vidinę kultūrą ir lengviau tapti jos dalimi.

Šontaitė - Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) savo tyrime mini, kad darbuotojai, kurie prisideda organizacijos komunikacijos, turi stipresnę organizacinę identitetą ir jaučiasi labiau jai priklausomi, o tai leidžia jausti savirealizaciją per bendrumą. Ambasadorystės veikla taip pat skatina asmeninį augimą. Darbuotojai, kurie užsiima šia veikla, dėl jos pobūdžio turi dažnai bendrauti su skirtingomis žmonių grupėmis, dalyvauti diskusijose ar atstovauti organizaciją renginiuose. Dėl to jie nuolat gerina savo kompetencijų lygį. Lee ir Kim (2020) teigia, jog asmeninių kompetencijų ugdymas ir darbuotojų įtraukimas skatina darbuotojo profesinį tobulėjimą ir stiprina pasitikėjimą savimi. Taip pat darbuotojai, kurie jaučia, jog jų pastangos teigiamai prisideda prie įmonės augimo, patiria didesnę pasitenkinimą darbu ir jaučią prasmę savo darbe. Xiong, King ir Piehler (2013) tyrime akcentuoja, jog darbuotojų įtraukimas į organizacijos prekės ženklo kūrimą skatina savirealizaciją, nes taip jie tampa aktyviais pokyčių iniciatoriais, o ne tik įsakymų vykdytojais. Taigi darbuotojų ambasadorystė suteikia darbuotojui galimybę siekti savirealizacijos per žinių dalinimąsi, kūrybą, dalyvavimą organizacijos kultūroje, nuolatinį mokymąsi ir realią įtaką įmonės įvaizdžiui.

Trečioji vertė – socialinis kapitalas. Socialinis kapitalas, tai individo ar grupės sukaupti socialiniai ryšiai ir galimybės bendradarbiauti, kurios yra naudojamos asmeninei ar profesinai naudai pasiekti. Sotirofski (2023) savo tyrime nagrinėjo, kaip ambasadorystės programų veikla lemia asmens socialinį kapitalą. Tyrime buvo atskleista, jog ambasadorystė padeda plėsti profesinių pažinčių tinklą ir stiprinti jau turimus ryšius. Kai darbuotojas tampa organizacijos atstovu viešojoje erdvėje, taip natūraliai yra kuriami nauji ryšiai su kolegomis, klientais, partneriais ar rinkos konkurentais. Sotirofski savo tyrime taip pat tvirtina, kad tokie ryšiai yra labai vertingi profesiniam augimui ateityje, nes atveria naujas bendradarbiavimo ir karjeros galimybes. Stipresnis pažinčių tinklas taip pat leidžia geriau dalintis ir gauti žinias, o tai geria darbo našumą ir efektyvumą. Ambasadorystė taip pat stiprina ir darbuotojo reputaciją ir patikimumą jo profesinėje srityje. Dėl aktyvaus dalyvavimo ir vidinėje, ir išorinėje organizacijos komunikacijoje darbuotojas tampa labiau matomu. Soens ir Claeys (2023) tyrime aprašo, jog darbuotojų sukurtas turinys stiprina ir organizacijos įvaizdį, ir individualų darbuotojo, kaip eksperto, statusą. Tai taip pat leidžia lengviau gauti pagalbą, patarimus ir naujus darbo pasiūlymus. Ši veikla taip pat suteikia darbuotojams daugiau autonomijos, nes skatinant tokia veiklą organizacija parodo pasitikėjimą savo darbuotojų įgūdžiais ir gebėjimu tinkamai reprezentuoti organizaciją. Lee ir Kim (2020) teigia, jog tokia pasitikėjimo forma didina darbuotojų išitraukimą ir lojalumą, nes darbuotojai jaučiasi vertinami ir turintys svarbų vaidmenį įmonės prekės ženklo vystyme. Be to, ambasadorystė skatina bendradarbiavimą įmonės viduje. Kuomet yra vykdomi ambasadorystės projektai, dažnai yra apjungiami skirtingi organizacijos skyriai, todėl didėja bendradarbiavimas su kolegomis iš kitų skyrių. Šontaitė - Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) savo tyrime teigia, jog įtraukus darbuotojus į organizacijos komunikaciją, organizacijoje mažėja vidiniai barjerai ir yra didinamas tarpusavio supratimas bei skatinama komandinė dvasia. Socialinis kapitalas, kurį darbuotojai įgyja per ambasadorystės veiklas, ilgainiui tampa profesinių pranašumu. Stipresni socialiniai ryšiai ir reputacija, darbuotojus daro vertingesnius tiek dabartinėje darbo vietoje, tiek ir darbo rinkoje. Gupta, Bhasin ir Mushtaq (2021) pažymi, jog stiprus socialinis kapitalas gali lemti lengvesnį perėjimą į aukštesnes pareigas, projektų valdymą ar net padėti pradedant savo verslą. Taigi, darbuotojų ambasadorystės veikla stipriai prisideda prie socialinio kapitalo stiprinimo. Ši veikla prisideda prie profesinių ryšių, stiprina reputaciją, didina pasitikėjimą organizacija ir ragina bendradarbiavimą organizacijos viduje ir išorėje. Kaip ir minėta anksčiau, tyrimuose įrodyta, kad darbuotojai, kurie aktyviai prisideda prie ambasadorystės programų, įgauna ne tik daugiau profesinės patirties ir galimybių, bet ir yra stipriau įtraukiami į organizacijos vystymą, o tai teigiamai daro įtaką jų karjeros augimui ir pasitenkinimui darbu.

Ketvirtoji vertė – pasitenkinimas darbu. Kuutsa (2016) savo tyrime teigia, jog darbuotojai, kurie yra aktyvūs organizacijos ambasadoriai, dažnai yra stipriau priklausomi nuo organizacijos, jaučia didesnę pasididžiavimą ja ir prasmę savo darbe, o tai yra esminiai pasitenkinimo darbu komponentai. Straipsnyje taip pat yra atkreipiamas dėmesys į tai, jog darbuotojai, kurie yra įtraukiami į organizacijos atstovavimą, turi stipresnę emocinę ryšį su darbu ir mato save teigiamai organizacijos kontekste. Gupta, Bhasin ir Mushtaq (2021) taip pat mini, jog darbuotojų ambasadorystės veikla leidžia darbuotojams atsiskleisti profesinėje aplinkoje, nes jie jaučia, jog prisideda prie pokyčių organizacijoje. Lee ir Kim (2020) teigia, jog darbuotojai – ambasadoriai yra labiau įsitraukiantys į savo darbą ir yra labiau lojalūs savo organizacijai, o tai tiesiogiai koreliuoja didesniu pasitenkinimo darbu lygiu. Tokie darbuotojai dainiau patiria teigiamas emocijas organizacijoje, yra labiau motyvuoti, jaučia, jog jų pastangos yra pastebimo ir vertinamos. Įsitraukimas ir lojalumas yra glaudžiai susiję su pasitenkinimo darbu lygiu, nes darbuotojai jaučiasi ne tik kaip organizacijos resursai, bet ir kaip jos partneriai, kurie prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Ambasadorystė taip pat prisideda prie darbuotojų įvertinimo jausmo. Soens ir Claeys (2023) pabrėžia, jog darbuotojams matant kaip jų pastangos prisideda prie organizacijos augimo ir yra pripažįstamas, jų pasitenkinimas darbu didės. Toks ryšys netik stiprina darbuotojų įsitraukimą, nes jų pastangos yra svarbios ir vertinamos. Yang, Jiang ir Cheng (2022) savo darbe aptaria kaip darbuotojų ryšys teigiamai įtakoja pasididžiavimo jausmą, kuris stiprina jų iniciatyvumą ir organizacinį pilietiškumą. Tokie darbuotojai aktyviau dalyvauja papildomose veiklose, išsako idėjas, skatina kitus darbuotojus prisidėti prie organizacinės kultūros stiprinimo. Ambasadorystės programos tokiu atveju tampa erdve, kurioje darbuotojai gali išreikšti savo idėjas ir prisidėti prie organizacijos vystymo ne tik per formalumus, bet ir per savanoriškas iniciatyvas. Ambasadorystės praktikos, kuriose darbuotojai raginami dalintis teigiamomis žinutėmis apie organizaciją, padeda kurti tokį pripažinimo tikslą. Taigi darbuotojų ambasadorystė didina darbuotojų pasitenkinimą darbu per įsitraukimą, pripažinimą, organizacinį identitetą ir prasmės jausmą. Pagal minėtus tyrimus matome, jog darbuotojai, kurie tampa ambasadoriais, jaučiasi svarbesni ir labiau įvertinti, o tai stiprina jų lojalumą ir gerina emocinį ryšį su darbu.

Penktoji vertė – pripažinimo troškimas. Darbuotojas prisidedamas prie ambasadorystės programų veiklos, gali išpildyti savo pripažinimo troškimą. Tsarenko, Leo ir Tse (2017) straipsnyje teigia, jog darbuotojai siekia ne tik išpildyti jiems paskirtas užduotis, bet ir būti matomais, įvertintais ir pripažintais už jų sukurtą indėlį į organizacijos gerovę. Ambasadorystė, tokiu atveju, tampa vienu iš būdų tapti pastebėtam, įvertintam ir išskirtam ir organizacijos viduje, ir išorinėse auditorijose. Viešas organizacijos atstovavimas, komunikacija socialinėse medijose, dalyvavimas renginiuose ar dalijimasis savo patirtimi kuria darbuotojo autoritetą, formuoja asmeninį jo prekės ženklą ir padeda jaustis socialiai pripažintu. Toks įvertinimas, kurį aptaria Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ir Villeneuve (2009), tampa profesinio ir asmeninio pasitenkinimo šaltiniu, darbuotojas jaučiasi svarbus, kompetentingas ir reikalingas. Ambasadorystės veikla leidžia darbuotojui išreikšti save, parodyti savo žinias, vertybes ir unikalias patirtis. Toks savęs pateikimas stiprina darbuotojų savivertę, padeda užmegzti naujus ryšius ir įsitvirtinti savo pozicijoje, ne tik organizacijos viduje, bet ir didesniame profesiniame kontekste. Pasak Saks ir Rotman (2006), darbuotojai, kurių individualumas yra įvertinamas ir suteikiama platforma tam puoselėti, yra labiau įsitraukę ir noriai prisideda prie papildomų veiklų, tokių kaip ambasadorystė. Taip darbuotojas gauna ne tik emocinį atlygį, bet ir galimybę auginti savo įtaką ir gerinti savo reputaciją. Pagal Šontaitę - Petkevičienę ir Vaščėgaitę (2022), darbuotojai, kurie per ambasadorystę patiria pripažinimą, dažniau ir stipriau suvokia tokią veiklą kaip vertingą savo asmeniui tobulėjimui, o ne tik papildomą pareigą

organizacijoje. Ši veikla darbuotojams tampa savirealizacijos forma, galimybė perteikti savo vertybes, būti išgirstiems ir prisidėti prie organizacijos prekės ženklo kūrimo. Jie tampa netik organizacijos ambasadoriais, bet ir informacijos skleidėjais, kurie per savo patirtis, emocijas ir vertybes prisideda prie organizacijos įvaizdžio kūrimo. Ambasadorystės suteikiamas pripažinimas darbuotojui atneša emocinį atlygį (pasitenkinimą, įvertinimą ir asmeninę reikšmę) bei profesinį augimą (įtakos didinimas, pripažinimas ir karjeros galimybės). Tai dar labiau stiprina darbuotojo įsitraukimą į organizacijos vidinę kultūrą, motyvuoja siekti geresnių rezultatų ir išlaikyti ilgalaikį lojalumą organizacijai. Apibendrinant, pripažinimo troškimo tenkinimas yra viena reikšmingiausių darbuotojų ambasadorystės teikiamų asmeninių vertybių. Darbuotojai kurie jaučia, jog jų pastangos yra matomos ir įvertinamos, ne tik stiprina savo profesinį ir socialinį įvaizdį, bet ir jaučiasi labiau priklausomi organizacijai, o tai virsta į lojalumą ir ilgalaikį dalyvavimą organizacijos veikloje.

Apibendrinant, ambasadorystė darbuotojui suteikia galimybes atnaujinti profesines kompetencijas, realizuoti savo idėjas, stiprinti vidinius ir išorinius ryšius, didina pasitenkinimą darbu ir pripažinimo jausmą. Šios vertės stiprina viena kitą ir didina darbuotojų norą dalyvauti darbuotojų ambasadorystės programų veiklose.

2.7. Motyvų ir asmeninės vertės ryšys

Vienas iš svarbiausių asmeninės vertės apsektų yra motyvacija. Straipsnyje „Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research“ (Tremblay et al., 2009), aprašo vidinės ir išorinės motyvacijos sąsajas ir jų įtaką darbuotojo elgesiui. Autorių teigimu, darbuotojai, kurie patiria vidinį pasitenkinimą ir yra pripažįstami savo darbo vietoje, dažnai yra stipriau motyvuoti įsitraukti į papildomas veiklas, tokias kaip ambasadorystė organizacijoje. Tai taip pat atsiranda suteikus galimybę darbuotojams tapti ambasadoriais, suteikia galimybę augti profesine prasme ir labiau pasitenkinti savo darbo indėliu, nes jie yra tiesiogiai matomi organizacijos viduje ir išorėje.

Darbuotojai, kurie mato ir supranta, jog ambasadorystės veiklos metu gali auginti profesinius įgūdžius, yra labiau linkę prisidėti prie jų veiklos. Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) parodo, jog ambasadorystė sudaro sąlygas darbuotojams tobulinti tiek komunikacijos tiek ir profesinius įgūdžius. Tokia patirtis suteikia konkurencinį pranašumą darbo rinkoje. Haselhorst ir Verhoeven (2020) teigia, jog nuolatinis dalyvavimas ambasadoriškose veiklose skatina darbuotojus plėsti profesinius tinklus ir stiprinti tarpasmeninius ryšius. Tai stiprina darbuotojo vidinę motyvaciją, nes darbuotojai jaučia profesinį augimą ir tobulėjimą, o tai pagal Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teoriją, yra būtina vidinei motyvacijai palaikyti.

Tuo tarpu savirealizacija, mokslinėje literatūroje, dažnai siejama su noru prasmingai prisidėti prie organizacijos tikslų vykdymo. Pagal Patwa, Abraham ir D'Cruz (2018), noras save realizuoti skatina darbuotojus prisidėti prie papildomų veiklų, kuriose jie gali išsireikšti kūrybiškai. Ambasadorystės veikla suteikia erdvę darbuotojui būti matomam, išreikšti savo nuomonę ir būti aktyvia organizacijos kultūros dalimi. Tai taip pat siejasi su vidine darbuotojo motyvacija, nes darbuotojas, kuriam yra suteikiamos galimybės realizuoti save, dažniau jaučia emocinę gerovę ir yra stipriau įsitraukia į organizacijos veiklą.

Socialinis kapitalas, pagal Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu, Jia ir Lu (2023), stipriai įtakoja netik darbuotojo emocinę gerovę bet ir didina jų norą toliau prisidėti prie ambasadoriškos veiklos. Socialinis kapitalas užtikrina pasitikėjimą kolegomis, leidžia jaustis saugiai ir skatina

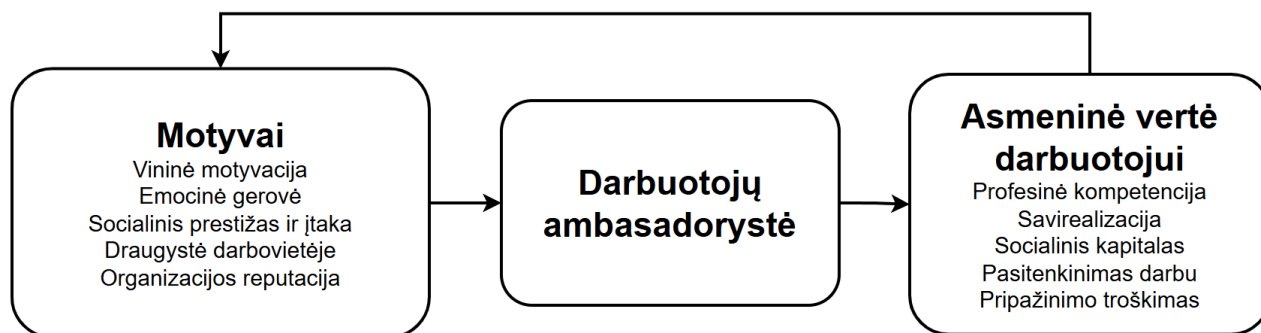
bendruomeniškumą organizacijoje. Van Wingerden ir Van Der Stoep (2018) pabrėžia, jog bendruomeniškumas darbe stiprina darbuotojų lojalumą ir padidina jų norą prisidėti prie papildomų veiklų. Socialiniai ryšiai tampa draugystės darbe motyvu ambasadorystės veiklai.

Pasitenkinimas darbu taip pat gali įtakoti darbuotojo motyvus tapti ar likti ambasadoriumi. Kaip teikia Kuutsa (2016), darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti savo darbu, turi stipresnę organizacinę identitetą ir labiau nori prisidėti prie organizacijos reprezentavimo. Pasitenkinimas darbu stiprina emocinę gerovę ir vidinę motyvaciją, bei mažina darbo vietos kaitą. Lee ir Kim (2020) teigia, jog darbuotojai, kurių pasitenkinimo lygis yra aukštesnis, dažniau tampa organizacijos ambasadoriais, kurie savanoriškai prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo.

Galiausiai, pripažinimo troškimas įtakoja socialinio prestižo ir įtakos motyvą. Tsarenko, Leo ir Tse (2017) nurodo, jog pripažinimas organizacijoje yra svarbus darbuotojo poreikis, kuris skatina siekti viešumo ir socialinio statuso. Ambasadorystės veikla suteikia darbuotojams tokią galimybę, nes leidžia būti pastebėtiems ir viešai rodyti savo indelį į organizacijos tobulėjimą. Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) pabrėžia, jog ambasadorystės veikla padeda darbuotojams siekti prestižo, o tai stiprina jų motyvaciją įsitraukti į organizacijos garsinimo veiklas.

Apibendrinant, meklinėje literatūroje yra aprašomas tiesioginis ryšys jungiantis ambasadorystės vertės ir motyvus. Tokia sąsaja sukuria ciklą, kuris parodo, jog ambasadorystės vertės didina kompensuoja motyvus, o tai skatina ambasadorystės veiklas, kurios toliau darbuotojui suteikia asmenines vertes. Todėl norint, jog ambasadorystės programos būtų efektyvios reikia vienodai rūpintis darbuotojo motyvais ir gaunamomis vertėmis.

2.8. Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertės teorinis modelis



2pav. Darbuotojų ambasadorystės, motyvų ir asmeninės vertės sąsaja

Kaip vaizduojama 2 paveiksle pateiktoje diagramoje, ambasadorystės veikla gali būti grindžiama trimis komponentais – motyvais ambasadorystės veikla ir asmeninėmis darbuotojo vertėmis. Kiekvienas iš šių elementų yra susijęs su kitais ir atskleidžia, kaip tam tikri motyvai skatina darbuotojus įsitraukti į ambasadorystės veiklą, o pastaroji, savo ruožtu, sukuria darbuotojui naudingas asmenines vertes.

Pirmoji diagramos rodyklė rodo, jog motyvai apima tiek vidinius tiek ir išorinius veiksnius, vienaip ar kitaip, skatina darbuotojus įsitraukti į ambasadorystės veiklą. Šie motyvai apima vidinę motyvaciją, savirealizaciją, pripažinimo troškimą, karjeros ir profesinio augimo siekį, emocinį ryšį su

organizacija, taip pat ir išorinį pripažinimą – prestižą, statusą ar net materialines paskatas. Pagal Patwa, Abraham ir D'Cruz (2018) tyrimą, šiuolaikiniai darbuotojai savo veikloje ieško ir materialinės naudos, ir asmeninio augimo galimybių, o į tai atsižvelgus galima natūraliai skatinti darbuotojus prisidėti prie organizacinės ambasadorystės veiklų. King ir Grace (2007) teigia, jog darbuotojams matant aiškią profesinio tobulėjimo perspektyvą, dažniau įsitraukiami į tokias veiklas. Socialiniai veiksniai tokie kaip draugiška komanda, daro stiprią įtaką darbuotojo norui teigiamai reprezentuoti savo organizaciją. Wang ir kitų (2023) tyrime rodoma, jog draugystė darbe skatina darbuotojus jaustis gerai ir padėti organizacijai, o tai tampa stipriu ambasadorystės varikliu. Kiti motyvai tokie kaip priklausomybė organizacijai, ar organizacinių vertybių palaikymas, yra glaudžiai susiję su vidine darbuotojo motyvacija, kuri taip pat skatina pradėti ambasadorišką veiklą.

Antroji diagramos rodyklė nurodo, jog ambasadoriška veikla sukuria asmenines naudas darbuotojui. Prisidėjimas prie viešo organizacijos reprezentavimo, darbuotojui suteikia galimybes auti ir tobulėti, didinti savo profesines kompetencijas (Patwa et al., 2018), tobulinti ir plėsti asmeninį prekės ženklą, didinti savo socialinį kapitalą bei statusą (Tsarenko et al., 2017). Tremblay ir kiti (2009) savo tyrime tvirtina, jog darbuotojai jaučia profesinį pasitenkinimą, kai jiems yra suteikiamos galimybės dalintis savo sukauptomis kompetencijomis ir toks jų indėlis yra pripažįstamas. Tokia atmosfera stiprina darbuotojų motyvaciją tęsti ambasadorišką veiklą, nes jie jaučiasi atitinkamai įvertinami už savo pastangas. Ypač svarbi yra emocinė gerovė. Wang ir kiti (2023) tyrime pažymi, jog darbuotojų tarpusavio santykiai prisideda apie darbuotojų emocinės gerovės gerinimo, o tai tiesiogiai koreliuoja su noru likti organizacijos atstovu. Ambasadorystės veikla taip pat leidžia darbuotojams ugdyti lyderystės įgūdžius ir įsitvirtinti, kaip svarbiems organizacijos nariams, o tai įtakoja jų organizacinį identitetą.

Trečioji diagramos rodyklė parodo, jog asmeninė vertė gaunama per ambasadorystės veiklas grįžta į motyvus taip sudarydama ciklą. Šis grįžtamojo ryšio ciklas rodo, jog darbuotojai gavę pozityvią patirtį iš ambasadorystės veiklos – tokią kaip profesinis augimas, pripažinimas ar stipresnis emocinis ryšys su organizacija – darbuotojų noras toliau vykdyti tokią veiklą didėja. Tokiu atveju yra sustiprinami darbuotojo motyvai, o ambasadorystė gali pasikeisti iš atsitiktinės ar paskatintos veiklos į natūralią ir savanorišką darbuotojo iniciatyvą. Be to, šie darbuotojai tampa geru pavyzdžiu kitiems darbuotojams, o tai skatina „domino efektą“, kurio metu ambasadorystės programų veikla sklinda organizacijos viduje. Pagal Soens ir Claeys (2023) tyrimą, darbuotojai, aktyvūs socialiniuose tinkluose ir apie organizaciją kalba viešai, ne tik gerina organizacijos reputaciją, bet ir teigiamai formuoja savo profesinį įvaizdį, stiprina pasididžiavimo jausmą bei organizacinį identitetą. Tokie grįžtamieji ryšiai tarp gaunamų asmeninių verčių ir motyvų, kurie skatina pradėti tokią veiklą, yra itin svarbūs ilgalaikiam ambasadorystės programų efektyvumo ir tvarumo užtikrinimui.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų ambasadorystės motyvų ir asmeninių darbuotojo verčių tyrimas yra būtinas norint suprasti, kaip organizacijos gali tvariai vystyti savo ambasadorių tinklą bei kurti abipusės naudos santykius su jais. Ambasadorystė gali tapti daugiau nei tik rinkodaros ar komunikacijos strategija, kuri išreiškia stiprią darbuotojų ir organizacijos tarpusavio sąveiką, grįstą motyvacija, pasitikėjimu, pripažinimu ir augimo galimybėmis. Tik išsamiai supratęs, ką asmeniškai vertina darbuotojai, organizacijos gali efektyviai formuoti ambasadorystės programų strategijas, kurios stiprins ne tik organizacijos prekės ženklo įvaizdį, bet ir prisidės prie darbuotojų gerovės, bei ilgalaikio įsitraukimo. Būtent dėl šios priežasties darbuotojo asmeninės vertės ir motyvų analizė tampa neatsiejama organizacinės darbuotojų ambasadorystės tvarumo bei efektyvumo dalimi.

3. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo metodologija

Šiame skyriuje yra aptariama šio magistro baigiamojo projekto tyrimo specifika. Aprašomas tyrimo tikslas bei objektas. Taip pat pateikiamas ir tyrimo metodas pagrindžiant pasirinktą duomenų rinkimo bei analizės metodo pasirinkimą. Šis aprašas padės suprasti tyrimo procesą, rezultatų ir išvadų gavimą.

Tyrimo tikslas:

Ištirti darbuotojų ambasadorystės motyvus ir vertes

Tyrimo objektas:

Darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertės

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimui buvo pasirinkta naudoti kiekybinį duomenų rinkimo metodą, naudojant apklausą. Apklausos metu bus siekiama išsiaiškinti, kaip ir kodėl darbuotojai pasirenka tapti ambasadoriais ir kokias naudas gauna atlikdami šią veiklą. Apklausą sudaroma skaitmenine forma, kad ją būtų lengviau pildyti, bei tam, kad gauti duomenys jau būtų skaitmeniniai. Tyrimas atliekamas apklausiant įmonių, kurios turi ambasadorystės programas, bei darbuotojus užsiimančius šia veikla. Tyrimo metu apklausoje dalyvavo 14 įmonių, kurios turi jau veikiančias ambasadorystės programas (*Employee2consumer* | *employee advocacy*). Šios įmonės buvo surastos interneto paieškos metu. Tyrimo anketa išsiųta elektroniniu paštu. Susisiekius su įmonėmis buvo išsiaiškinta, jog bendras jose dirbančių ambasadorių skaičius yra 189. Į apklausą atsakė 136 ambasadoriai kas sudaro 71% populiacijos.

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kodėl darbuotojai renkasi būti ambasadoriais, kokias asmenines naudas gauna dėl šios veiklos ir kaip tai įtakoja organizacijos gerovę. Kiekybinio tyrimo metu siekiama gauti, konkrečias priežastis ir veiksnius, kuriuos išanalizavus galima kurti strategijas kaip tokias programas diegti kitose įmonėse ar didinti jų našumą tose, kurios jau turi tokias programas.

Apklausa pirmiausiai bus sudaryta iš klausimų kurie leis išsiaiškinti respondentų demografiją:

- Lytis (3 pasirinkimai);
- Amžiaus kategoriją (naudojama 3 pasirinkimų skalė, išskirta pagal kartas);
- Išsilavinimo lygis (naudojama 6 pasirinkimų skalė);
- Darbo patirtis (naudojama 7 pasirinkimų skalė);
- Klausimas: Ar ambasadoriumi tapote savo noru? (binarinis kintamasis);
- Ambasadorystės veiklos patirtis (naudojama 7 pasirinkimų skalė);
- Klausimas: Ar rekomenduotumėte draugui ar kolegai tapti ambasadoriumi? (binarinis kintamasis);

Klausimams apie darbuotojo motyvą darbą buvo pasirinkta motyvacijos vertinimo skalė, kurią sudaro 26 klausimai, kurie bus matuojami 5 pasirinkimų Likerto skale. Panaudojus šią skalę bus galima tiksliau suprasti darbuotojų motyvą užsiimti šia veikla, įvertinant, kas skatina juos veikti darbo aplinkoje. Respondentai į klausimus atsakinės pateikiami savo atsakymus skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Toks vertinimas leis nustatyti ne tik bendras darbuotojų motyvacijų tendencijas, bet ir individualius respondentų motyvacijos profilius. Motyvacijos

klausimai ir skalė bus sudaryta naudojant, skirtingus motyvus: vidinė motyvacija (Tremblay et al., 2009), emocinė gerovė (Wang et al., 2023), draugystė darbe (Wang et al., 2023), socialinis prestižas ir įtaka (Suessenbach et al., 2019), organizacijos reputacija (Soens & Claey, 2023). Šie tyrimai pagrindžia, kaip vidiniai, išoriniai motyvai ar motyvų stoka, gali būti matuojami ir analizuojamos naudojant kiekybinius klausimus. Šie klausimai leis ne tik iširti, kokie motyvai labiausiai įtakoja darbuotoją, bet ir kaip tai pasireiškia jo darbe.

Ambasadorystės aspektas bus matuojamas naudojant tokią pat Likerto tipo klausimų skalę. Šiai dimensijai vertinti bus atrinkti 5 klausimų, kurių formuluotės atspindės darbuotojų ambasadorių elgseną ir jų įsitraukimą į organizacijos prekės ženklo gerinimą. Klausimų struktūra taip pat sudaryta skalėje nuo 1 iki 5.

Na ir paskutinį tyrimo aspektą – asmeninę vertę. Ši dimensija yra sudaryta iš 18 klausimų, kurie taip pat matuojami naudojant 5 balų Likerto skalę. Klausimyno dalį sudaro klausimai apie profesinę gerovę (Van Der Heijden, Beatrice I J M et al., 2018), savirealizaciją (Cassar, 2007), socialinį kapitalą (Parzefall & Kuppelwieser, 2012), pasitenkinimas darbu (Cammann et al., 1983) ir pripažinimo troškimą (Kanwal & Van Hoyer, 2023). Šiuose tyrimuose pabrėžiama, jog draugiška darbo aplinka ir darbuotojų emocinė gerovė stipriai įtakoja darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą į darbą ir veiklas organizacijoje. Šie klausimai padės atskleisti, kaip šie aspektai yra susiję su darbuotojų ambasadorystės elgesiu ir motyvacija.

Visi tyrimo klausimai yra pateikti 1 priede.

Gavus tyrimo duomenis, atlikta demografinė analizė. Tai leis nustatyti, kokios demografijos darbuotojai tampa ambasadoriais. Tokie rodikliai leis suformuoti apklausos dalyvių profilį, kuris parodys kokie darbuotojai renkasi tapti ambasadoriais iš demografinės ir profesinės pusės. Be to bus vykdomi ir koreliacijos bei regresijos testai norint nustatyti, kurie motyvų, ambasadorystės ir asmeninės vertės aspektai yra tarpusavyje susiję, bei koku stiprumu lemia vieni kitus. Koreliacijos koeficientai leis atskleisti, ar tarp šių trijų dimensijų yra tarpusavio ryšys, o regresinė analizė leis nustatyti, kokios motyvacijos formos ir asmeninės vertės dimensijos labiausiai veikia ambasadorystės veiklą.

Taip pat bus vykdoma validumo analizė, siekiant įsitikinti klausimų ir matavimo skalių patikimumu. Ši tyrimo analizės dalis padės patikrinti, ar naudojami klausimai išties atspindi tyrime naudojamas dimensijas ir ar gauti analizės rezultatai yra patikimi bei gali būti pritaikomi realioje praktikoje ar kituose tyrimuose.

3.2. Anketos validumas

Siekiant užtikrinti tyrimo anketos validumą, kiekvienam klausimų blokui buvo atlikta patikimumo analizė, pasitelkiant Cronbacho alfa koeficientą. Šis rodiklis parodo kiek anketos klausimai yra susiję tarpusavyje. Cronbacho alfa koeficientas parodo, kad teiginiai yra susiję, jei reikšmė yra didesnė, nei 0,7 (Basu, 2021). Siekiant užtikrinti kiekvienos dimensijos validumą joms buvo apskaičiuoti Cronbacho alfa koeficientai, kurie pateikiami 7 lentelėje. Kaip matome dauguma koeficientai yra didesni už 0,8 todėl yra geri. Pasitenkinimo darbu konstrukto koeficientas siekia tik 0,274, todėl šis konstruktas nėra patikimas ir yra išimamas iš tyrimo.

7 lentelė Apklausos konstrukto validumo koeficientai

Konstruktas	Vidinė motyvacija	Emocinė gerovė	Draugystė darbe	Socialinis prestižas ir įtaka	Organizacijos reputacija	Ambasadorystė	Profesinė kompetencija	Savirealizacija	Socialinis kapitalas	Pasitenkinimas darbu	Pripažinimo troškimas
Cronbacho alfa koeficientas	0,811	0,843	0,771	0,807	0,870	0,813	0,890	0,849	0,851	0,274	0,889

3.3. Tyrimo etika

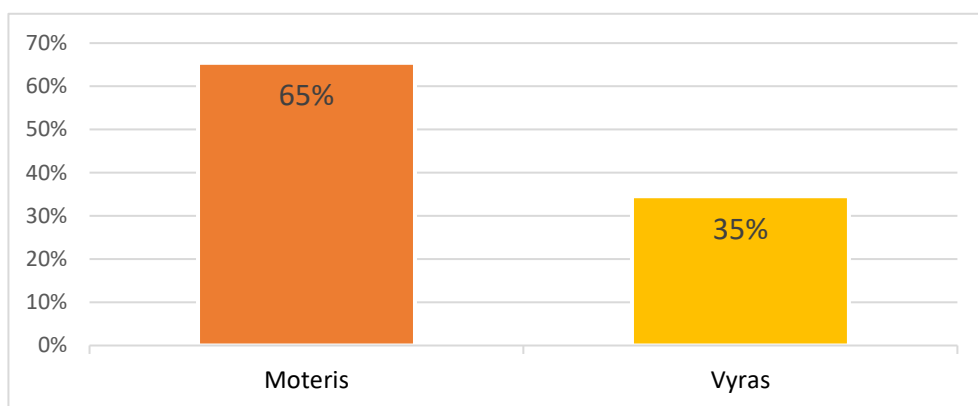
Tyrimas buvo sudarytas laikantis tyrimo etikos principų. Anketinės apklausos klausimynas sudarytas, korektiškai ir neįžeidžiant, ir nepažeidžiant respondento privatumo. Anketos pradžioje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu ir kur bus naudojami rezultatai. Pateikiamas anonimiškumo išsaugojimo užtikrinimas, o demografiniai duomenys pateikiami tik kaip statistika. Respondentams pateikiama tyrėjo informacija. (Lietuvos mokslo taryba, 2021)

4. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje yra pateikiami aprašomosios tyrimo konstrukto analizės rezultatai. Pateikiama koreliacinė ir regresinė analizė, kuri tiria kaip darbuotojo motyvai įtakoja ambasadorystę ir darbuotojo gaunamą asmeninę vertę.

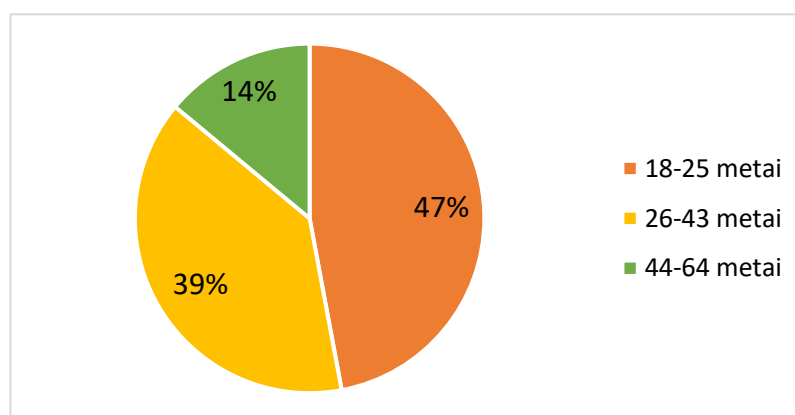
4.1. Respondentų demografinės statistikos

Dabar aptarsime tyrimo respondentų demografiją. Į tyrimą atsakė 136 respondentai. Tyrimo rezultatai rodo, jog didesnę dalį apklausos respondentų sudarė moterys – 65%, o vyrai likusius 35%. Toks lyčių pasiskirstymas gali atspindėti bendrą ambasadoriškų programų dalyvių pasiskirstymo tendenciją. Šį pasiskirstymą matome 3 paveikslėlyje.



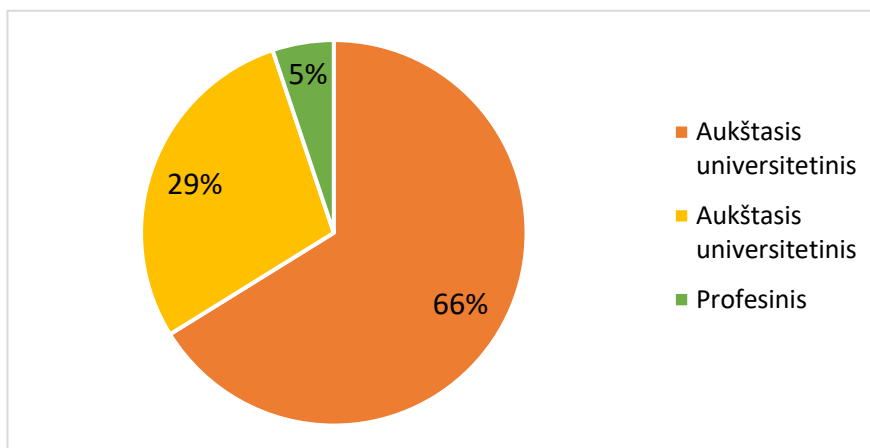
3 pav. Tyrimo respondentų lyčių pasiskirstymas

Pagal amžių daugiausia (47%) respondentų yra 18-25 metų amžiaus, kiek mažiau (39%) respondentų yra 26-43 metų amžiaus, o mažiausiai (14%) – 44-64 metų amžiaus. Toks respondentų pasiskirstymas parodo, jog ambasadorystės programose dažniau dalyvauja jauni ar vidutinio amžiaus darbuotojai. Tai gali įtakoti didesnis jaunesnių žmonių siekis gerinti savo asmeninį įvaizdį ir siekti karjeros, o vyresni – dalintis organizacijos kultūra ar dalintis savo sukauptomis žiniomis. Šis pasiskirstymas matomas 4 paveiksle.



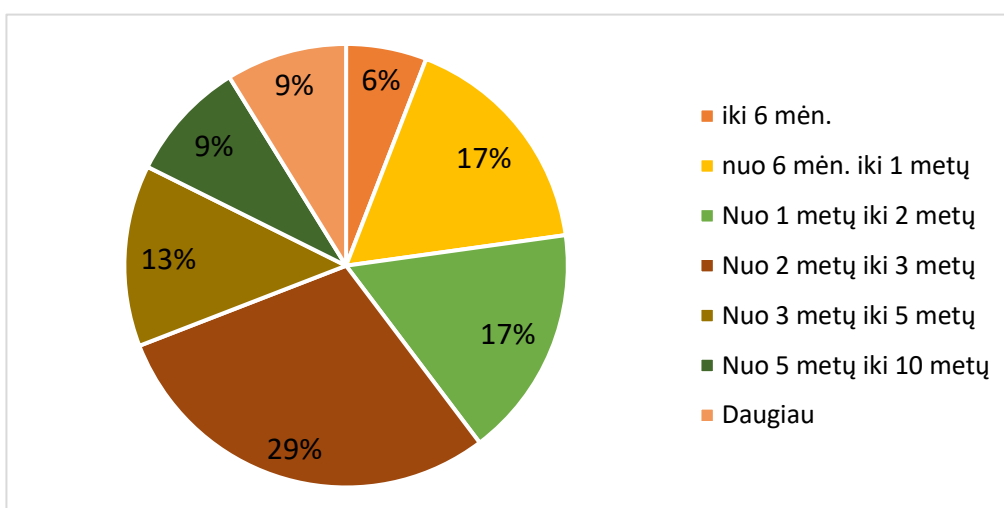
4 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas

Didžioji dalis (66%) respondentų taip pat nurodė, jog turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 29% - aukštąjį neuniversitetinį, o 5% - profesinį išsilavinimą. Tai parodo, jog ambasadorystės programose dažniau dalyvauja aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai, o tai gali būti susiję su didesnėmis jų komunikacinėmis ir profesinėmis ambicijomis, bei organizaciniu identitetu. Tai atspindi 5 paveikslėlį.



5 pav. Respondentų išsilavinimo pasiskirstymas

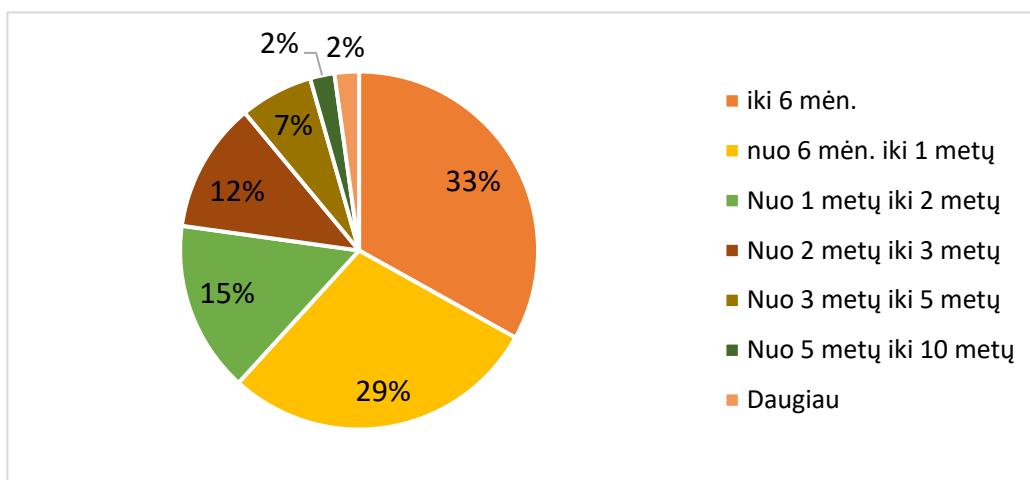
Anketoje taip pat buvo tiriamas ir darbuotojų darbo stažas organizacijoje. 6 paveikslėlyje matome, jog dauguma – 29% - respondentų savo organizacijoje dirba nuo 2 iki 3 metų, 17% - nuo 6 iki 1 metų ir nuo 1 iki 2 metų. Kiek mažiau – 13% - nurodė, jog dirba nuo 3 iki 5 metų, po 9% - nuo 5 iki 10 metų ir daugiau, o mažiausiai, tik 6%, dirba iki 6 mėnesių (žr. 6 pav.). Toks duomenų pasiskirstymas parodo, jog ambasadorystės veikla, dažniau užsiima naujesni organizacijos darbuotojai. Atsižvelgiant į tokį stažo ir amžiaus pasiskirstymą, matome jog jauni darbuotojai, kurie neturi ilgo darbo stažo, aktyviausiai įsitraukia į ambasadorystės programų veiklą, o tai leidžia manyti, jog jaunesni darbuotojai taip daro norėdami lengviau integruotis į organizacinę kultūrą ir pradėti plėtoti profesinius tinklus nuo savo karjeros pradžios.



6 pav. Respondentų darbo stažo organizacijoje pasiskirstymas

7 paveiksle matome respondentų ambasadorystės trukmės pasiskirstymą. Šis pasiskirstymas atspindi respondentų darbo stažo pasiskirstymą, nes didžioji dalis yra ambasadoriais - iki 6 mėnesių (33%),

nuo 6 mėnesių iki 1 metų (29%) arba nuo 1 iki 2 metų (15%). Tai parodo, jog ambasadorystės programos stipriai plečiasi ir tokia veikla užsiima vis daugiau darbuotojų.



7 pav. Respondentų ambasadorystės trukmės pasiskirstymas

4.2. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir vertės tyrimo aprašomoji rezultatų analizė

Pagal 8 lentelėje pateiktus tyrimo konstruktus, kurie matavo skirtingus darbuotojų motyvus paskatinusius dalyvauti ambasadorystės programoje, vidurkius matome, jog aukščiausiai įvertinti buvo draugystės darbe ir emocinės gerovės konstrukto klausimai. Tai parodo, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja kolegų ir draugų palaikymas, teigiama darbo patirtis ir gera atmosfera. Žemiausi vidurkiai yra prie vidinės motyvacijos ir socialinio prestižo ir įtakos konstruktuose. Tačiau tai nereiškia, jog jie konstrukto nėra stiprus motyvai darbuotojų ambasadorystės atžvelgiu, nes šių konstrukto vidurkiai yra pakankamai aukšti (3,37 – 3,92). Taigi respondentus stipriausiai motyvuoja tarpusavio ryšiai ir teigiama aplinka darbe, kiek mažiau – asmeninis tobulėjimas ir prestižas. Tai parodo, jog ambasadorystė stipriau skatina ne profesiniai interesai, o socialiniai bet emociniai aspektai.

8 lentelė Tyrimo motyvų konstrukto vidurkiai

Konstruktas	Klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Vidinė motyvacija	Nes man labai malonu mokytis naujų dalykų.	3,77	3,67
	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu priimdamas įdomius iššūkius.	3,47	
	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu, kai sėkmingai atlieku sudėtingas užduotis.	3,77	
Emocinė gerovė	Kolkas esu patenkintas (-a) savo darbo turiniu.	4,03	4,05
	Apskritai esu gana patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu.	4,02	
	Darbas man teikia tikrą malonumą.	4,02	
	Visada randu būdų, kaip praturtinti savo darbą.	4,05	
	Darbas man yra prasminga patirtis.	4,08	
Draugystė darbe	Darbe užmezgiau galias draugystes.	4,01	4,06

	Draugiškai bendrauju su kolegomis ne darbo vietoje.	4,12	
	Jaučiu, kad daugeliu kolegų galiu labai pasitikėti.	4,05	
	Viena iš priežasčių, kodėl noriu dirbti, yra noras matyti kolegas.	4,05	
	Turėjau galimybę susipažinti su kolegomis.	4,095	
	Galėjau dirbti su kolegomis ir kartu spręsti problemas.	4,03	
Socialinis prestižas ir įtaka	Man liūdna, jei niekas nepripažįsta mano unikalių talentų ir gebėjimų.	3,85	3,76
	Esu laimingas, kai galiu kitiems pristatyti savo pasiekimus.	4,02	
	Man sėkmė reiškia būti gerbiamam.	3,87	
	Dažnai dalijuosi su kitais, kai pasiekiu ką nors didingo.	3,71	
	Man patinka, kai kiti man sako komplimentus dėl mano gyvenimo aprašymo/ CV.	3,73	
	Aš esu pasirengęs dirbti sunkiau, jei tai man atneš didesnę kitų pripažinimą.	3,65	
	Būti nepastebėtam kitų yra baisu.	3,55	
	Mielai darau žmonėms paslaugas, jei jie mane gerbia.	3,63	
Organizacijos reputacija	Turiu gerą nuojautą apie šią organizaciją.	3,86	3,92
	Žaviuosi ir gerbiu šią organizaciją.	3,74	
	Pasitikiu šia organizaciją.	3,89	
	Ši organizacija palaiko savo produktus ir paslaugas.	4,00	
	Ši organizacija kuria naujoviškus produktus ir paslaugas.	3,92	
	Ši organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas.	3,88	
	Ši organizacija siūlo produktus ir paslaugas, kurių vertės ir kainos santykis yra geras.	4,11	

9 lentelėje pateikiama tyrimo ambasadorystės konstrukto vidurkiai. Šioje lentelėje matome, jog bendras teiginių įvertinimo vidurkis yra 4,01, kas parodo, jog apklausoje dalyvavę respondentai yra stipriai įsitraukę į ambasadorišką veiklą. Nežymiai aukštesnį vidurkį turi paskutiniai 2 šio konstrukto klausimai, kurie kalba apie organizacijos produktų ir paslaugų naudojimą ir reklamą. Tai parodo, jog ambasadorystė dažniau pasireiškia per organizacijos paslaugų ir produktų rekomendavimą, nei organizacijos vidinės kultūros skleidimą. Duomenys parodo, jog darbuotojai, kurie pasirenka tapti ambasadoriais, aktyviai atlieka ambasadorišką veiklą, o tai patvirtina ambasadorystės programų praktinę vertę organizacijoms.

9 lentelė Tyrimo ambasadorystės konstrukto klausimų vidurkiai

Klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Išoriniams žmonėms sakau, kad mano organizacija yra gera vieta dirbti.	3,77	4,01
Apie savo organizaciją kitiems sakau gerus dalykus.	3,78	
Sukuriu palankią gerą reputaciją savo organizacijai.	3,90	
Skatinu draugus ir šeimos narius naudotis mano organizacijos produktais ir paslaugomis.	4,24	
Aktyviai reklamuoju savo organizacijos produktus ir paslaugas.	4,35	

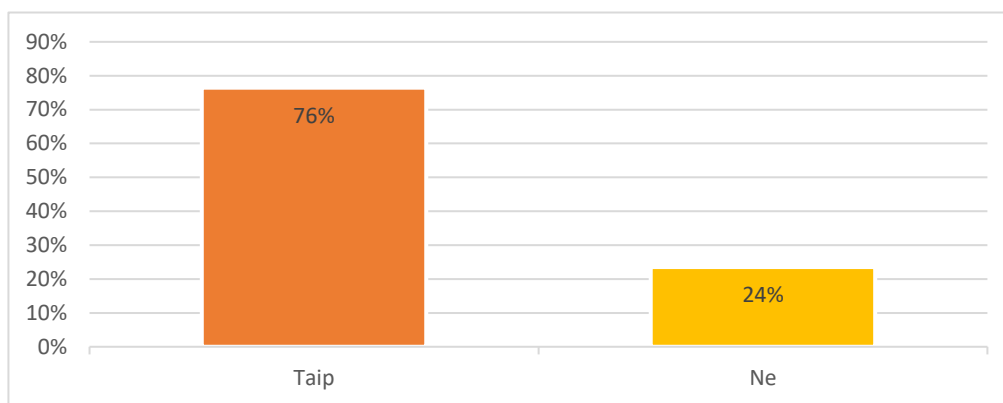
10 lentelėje pateikti darbuotojo asmeninės vertės konstrukto klausimų vidurkiai. Didžiausi vidurkiai yra pripažinimo troškimo ir socialinio kapitalo konstruktuose. Tai parodo, jog darbuotojams ambasadorystė suteikia platformą, kurioje jie gali jaustis pripažinti, dalintis žiniomis ir plėsti savo socialinius ryšius, kas atspindi motyvų lentelėje (žr. 8 lentelę) matytus rezultatus, kurie parodė, jog stipriausias motyvas tapti ambasadoriumi yra draugystės darbe. Mažiausiai įvertintas konstruktas – profesinė kompetencija. Nors šis konstrukto įvertinimas nėra žemas (3,81), jo pozicija pagal kitus konstruktus parodo, jog ambasadorystės programose reikėtų gerinti darbuotojo savirealizacijos galimybes.

10 lentelė Tyrimo asmeninės vertės konstrukto klausimų vidurkiai

Konstruktas	Klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Profesinė kompetencija	Praėjusiais metais iš esmės buvau kompetentingas atlikti savo darbą tiksliai ir su nedaug klaidų.	3,86	3,81
	Per praėjusius metus apskritai buvau kompetentingas priimti greitus sprendimus, susijusius su mano požiūriu į darbą.	3,68	
	Apskritai esu kompetentingas atskirti pagrindinius klausimus nuo šalutinių ir nustatyti prioritetus.	3,69	
	Manau, kad esu kompetentingas pasverti ir pagrįsti konkrečių sprendimų dėl darbo metodų, medžiagų ir technikos savo darbo srityje „už“ ir „prieš“.	3,92	
	Mano įgūdžiai yra puikūs.	3,90	
Savirealizacija	Metu sau iššūkį.	4,12	4,07
	Įgyvendinau asmeninę viziją.	4,03	
	Augu ir mokausi kaip asmenybė.	4,10	
	Vadovauju ir motyvuojau kitus.	4,10	
	Turiu galios daryti įtaką organizacijai.	4,00	
Socialinis kapitalas	Moku bendradarbiauti su kitais komandos nariai tam, kad diagnozuočiau ir spręščiau problemas	4,08	4,03

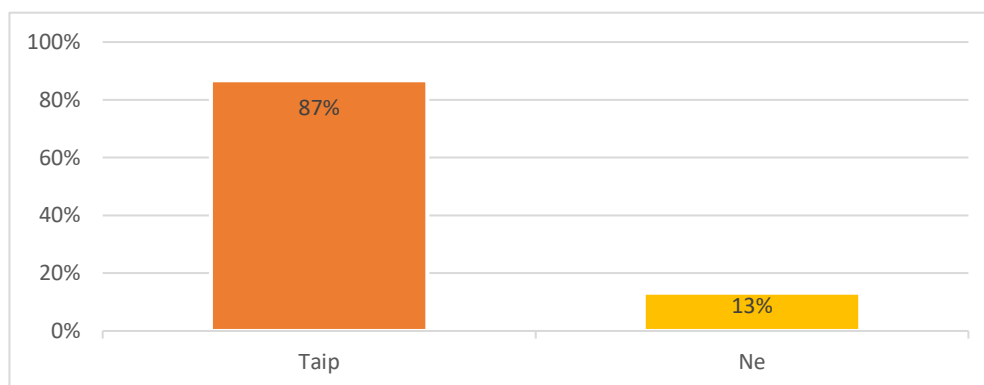
	Bendrauju ir keičiuosi idėjomis su žmonėmis iš skirtingų organizacijos sričių.	4,04	
	Taikau savo srities žinias, sprendžiant kitoje srityje kylančias problemas ir galimybes.	3,98	
Pripažinimo troškimas	Noriu ką nors pasiekti, sulaukti pripažinimo.	4,10	4,18
	Noriu užimti aukštesnes pareigas	4,26	

Tyrime respondentai atsakė į klausimą ar ambasadoriumi tapo asmenine iniciatyva. Į šį klausimą (8 pav.) dauguma atsakė taip (76%). Tai parodo, jog didžioji dauguma darbuotojų ambasadorystę pasirinko savanoriškai, o tai rodo, jog darbuotojai patys mato šios veiklos prasmę ir naudą, o tai gali teigiamai koreliuoti su išitraukimu ir geresniais veiklos rezultatais. Tuo tarpu likę 24% respondentų, nurodė, jog ambasadoriais tapo nesavo iniciatyva, o tai gali reikšti jog jie ambasadorišką veiklą mato, kaip paskirtą pareigą, o tai gali neigiamai įtakoti veiklos rezultatus.



8 pav. Ar ambasadoriumi tapote asmenine iniciatyva?

Respondentai taip pat atsakė ir ar rekomenduotojų ambasadorišką veiklą užsiimti draugui ar kolegai (9 pav.). Pagal diagramą matome, jog 87% respondentų rekomenduotų tokią veiklą, o 13% - ne. Tai nurodo, jog dauguma ambasadorių šią veiklą mato kaip pozityvią patirtį, o tai patvirtina, kad jie iš šios veiklos gavo naudos ir patyrė pasitenkinimą. Tai taip pat parodo, jog esami ambasadoriai gali būti puikūs ambasadorystės programų plėtotojai norint pritraukti daugiau darbuotojų šiai veiklai vykdyti.



9 pav. Ar rekomenduotumėte draugui ar kolegai tapti ambasadoriumi?

4.3. Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir verčių tyrimo konstrukto raiška pagal demografines charakteristikas

Atlikus tyrimo klausimų matuojančių darbuotojų ambasadorystės motyvus palyginimo analizę pagal lytį naudojant Kruskal-Wallis H testą, matome, jog iš 29 klausimų pagal lytį išsiskyrė tik 11 klausimų (žr. 11 lentelę) ir nevisuose tyrimo konstruktuose, emocinės gerovės konstrukto klausimai nebuvo reikšmingai pasiskirstę lyties atžvelgiu. Konstruktas kurio klausimų atsakymai labiausiai išsiskyrė pagal lytį – organizacijos reputacija, kuriame 6 iš 7 klausimų buvo pasiskirstę pagal lytį.

11 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal lytį

Konstruktas	Klausimas	Kruskal-Wallis H	P reikšmė
Vidinė motyvacija	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu, kai sėkmingai atlieku sudėtingas užduotis.	5,792	0,016
Draugystė darbe	Darbe užmezgiau galias draugystes.	7,894	0,005
	Draugiškai bendrauju su kolegomis ne darbo vietoje.	6,753	0,009
Socialinis prestižas ir įtaka	Esu laimingas, kai galiu kitiems pristatyti savo pasiekimus.	5,130	0,024
	Man sėkmė reiškia būti gerbiamam.	4,293	0,038
Organizacijos reputacija	Turiu gerą nuojautą apie šią organizaciją.	6,594	0,010
	Žaviuosi ir gerbiu šią organizaciją.	6,792	0,009
	Ši organizacija palaiko savo produktus ir paslaugas.	3,476	0,062
	Ši organizacija kuria naujoviškus produktus ir paslaugas.	3,455	0,063
	Ši organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas.	4,498	0,034
	Ši organizacija siūlo produktus ir paslaugas, kurių vertės ir kainos santykis yra geras.	3,033	0,082

Atlikus vidurkių palyginimą (žr. 12 lentelę) paaiškėjo, jog, visų klausimų, kuriuose lytis buvo statistiškai reikšminga, moterys visus šiuos klausimus įvertino didesniu balu nei vyrai, o tai parodo, jog moterys yra labiau linkusios teigiamai vertinti emocinius ir socialinius aspektus organizacijoje ir reprezentuoti ją teigiamai.

12 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal lytį (vidurkių palyginimas)

Konstruktas	Klausimas	Lytis	Vidutinės rangų reikšmės
Vidinė motyvacija	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu, kai sėkmingai atlieku sudėtingas užduotis.	Moteris	74,11
		Vyras	57,87
Draugystė darbe	Darbe užmezgiau galias draugystes.	Moteris	75,01
		Vyras	56,17
Socialinis prestižas ir įtaka	Draugiškai bendrauju su kolegomis ne darbo vietoje.	Moteris	74,42
		Vyras	57,30

	Esu laimingas, kai galiu kitiems pristatyti savo pasiekimus.	Moteris	73,72
		Vyras	58,62
	Man sėkmė reiškia būti gerbiamam.	Moteris	73,25
		Vyras	59,50
Organizacijos reputacija	Turiu gerą nuojautą apie šią organizaciją.	Moteris	74,48
		Vyras	57,17
	Žaviuosi ir gerbiu šią organizaciją.	Moteris	74,34
		Vyras	57,45
	Ši organizacija palaiko savo produktus ir paslaugas.	Moteris	72,76
		Vyras	60,43
	Ši organizacija kuria naujoviškus produktus ir paslaugas.	Moteris	72,80
		Vyras	60,35
	Ši organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas.	Moteris	73,43
		Vyras	59,17
	Ši organizacija siūlo produktus ir paslaugas, kurių vertės ir kainos santykis yra geras.	Moteris	72,51
		Vyras	60,90

Atsižvelgiant į ambasadorystės klausimų bloko pasiskirstymą pagal lytį pastebėta, jog išsiskyrė tik 3 klausimai iš 5, kurie yra pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal lytį

Klausimas	Kruskal-Wallis H	P reikšmė
Išoriniams žmonėms sakau, kad mano organizacija yra gera vieta dirbti.	8,917	0,003
Apie savo organizaciją kitiems sakau gerus dalykus.	6,436	0,011
Sukuriu palankią gerą reputaciją savo organizacijai.	4,778	0,029

Tokia analizė parodė, jog daugumoje ambasadorystės aspektų požiūris priklauso nuo lyties, o atlikus vidurkių palyginimą (žr. 14 lentelę) matome, jog ir čia moterys yra labiau linkusios teigiamai reprezentuoti savo organizaciją, nei vyrai. Tai taip pat parodo, jog moterys dažniau ir stipriau identifikuoja su organizacija, aktyviau ją reprezentuoja ir kuria teigiamą jos prekės ženklą.

14 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal lytį (vidurkių palyginimas)

Klausimas	Lytis	Vidurkių palyginimas
Išoriniams žmonėms sakau, kad mano organizacija yra gera vieta dirbti.	Moteris	75,40
	Vyras	55,43
Apie savo organizaciją kitiems sakau gerus dalykus.	Moteris	74,43
	Vyras	57,28
Sukuriu palankią gerą reputaciją savo organizacijai.	Moteris	73,53
	Vyras	58,97

Atlikus tapačią analizę asmeninės vertės konstrukto klausimams statistiškai reikšmingas pasiskirstymas pagal lytį buvo nustatytas tik 1 klausime apie darbuotojo profesinę kompetenciją (15 lentelė).

15 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal lytį

Konstruktas	Klausimas	Kruskal-Wallis H	P reikšmė
Profesinė kompetencija	Per praėjusius metus apskritai buvau kompetentingas priimti greitus sprendimus, susijusius su mano požiūriu į darbą.	5,520	0,019

Šis pasiskirstymas atsižvelgus į vidurkių palyginimą (16 lentelė), matome jog šis klausimas taip pat aukščiau buvo įvertintas moterų, nei vyrų, o tai parodo, jog jos labiau pasitiki savo jėgomis priimti su darbu susijusius sprendimus ir save vertinti kaip kompetentingomis darbuotojomis. Atsižvelgiant į tai jog iš visų šio bloko klausimų (15) pagal lytį išsiskyrė tik 1, tai parodo, jog ambasadorystė darbuotojams asmenines vertes suteikia vienodai nepriklausomai nuo jo lyties.

16 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal lytį (vidurkių palyginimas)

Klausimas	Lytis	Vidurkių palyginimas
Per praėjusius metus apskritai buvau kompetentingas priimti greitus sprendimus, susijusius su mano požiūriu į darbą.	Moteris	74,01
	Vyras	58,06

Apibendrinant, moterys yra labiau linkusios savo ambasadorystės patirtį ir su ja susijusius aspektus įvertinti kaip teigiamus, tai parodo, jog tokią veiklą dažniau pasirenka moterys, nes dažniau mato tame naudą ir pasitiki savo profesine patirtimi. Tačiau ambasadorystės suteikiamos asmeninės vertės yra vertinamos vienodai neatsižvelgiant į ambasadoriaus lytį. Toks pasiskirstymas, gali padėti, kuriant ambasadorystės strategijas, nes padeda pastebėti, kokie darbuotojai daugiau įsitraukia į ambasadorystės veiklas ir kodėl.

Atlikus tyrimo klausimų matuojančių darbuotojų ambasadorystės motyvus palyginimo analizę pagal amžių naudojant Kruskal-Wallis H testą, matome, jog iš 29 klausimų pagal lytį išsiskyrė tik 3 klausimų (žr. 17 lentelę) ir nevisuose tyrimo konstruktuose, emocinės gerovės, draugystės darbe ir organizacijos reputacijos konstrukto klausimai nebuvo reikšmingai pasiskirstę amžiaus atžvelgiu.

17 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal amžių

Konstruktas	Klausimas	Kruskal-Wallis H	P reikšmė
Vidinė motyvacija	Nes man labai malonu mokytis naujų dalykų.	19,615	0,000
	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu priimdamas įdomius iššūkius.	11,649	0,003
Socialinis prestižas ir įtaka	Man liūdna, jei niekas nepripažįsta mano unikalių talentų ir gebėjimų.	22,410	0,000

Atlikus vidurkių palyginimą (žr. 18 lentelę) matome jog 2 vidinės motyvacijos konstrukto klausimai buvo įvertinti aukštesniu balu, kas parodo, jog vyresni ambasadoriai parodo didesnę norą prisidėti prie ambasadorystės dėl naujų patirčių. O socialinis prestižas aukščiausiai įvertintas jauniausios amžiaus grupės, kas parodo, jog jauni ambasadoriai nori būti pastebėti ir įvertinti.

18 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto palyginimas pagal amžių (vidurkių palyginimas)

Konstruktas	Klausimas	Amžius	Vidurkių palyginimas
Vidinė motyvacija	Nes man labai malonu mokytis naujų dalykų.	18-25	55,72
		26-43	73,60
		44-64	97,32
	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu priimdamas įdomius iššūkius.	18-25	62,08
		26-43	66,68
		44-64	95,21
Socialinis prestižas ir įtaka	Man liūdna, jei niekas nepripažįsta mano unikalių talentų ir gebėjimų.	18-25	83,41
		26-43	59,71
		44-64	42,82

19 lentelėje pateikiamas ambasadorystės palyginimas pagal amžių.

19 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal amžių

Klausimas	Kruskal-Wallis H	P reikšmė
Skatinu draugus ir šeimos narius naudotis mano organizacijos produktais ir paslaugomis.	6,984	0,030

Čia pagal amžių išsiskyrė tik vienas klausimas, kuris patikrinus vidurkius (žr. 20 lentelę) parodė, jog 18-25 metų žmonės daugiau skatina draugus ir šeimos narius naudotis organizacijos produktais ar paslaugomis. Vidurinėje amžiaus grupėje, 26-43 metų amžiaus, matomas santūresnis požiūris į tokią veiklą. O vyriausioji amžiaus grupė, 44-64 metų amžiaus, irgi yra aktyvūs, bet jauniausiosios grupės nepralenkia.

20 lentelė Darbuotojų ambasadorystės klausimų palyginimas pagal amžių (vidurkių palyginimas)

Klausimas	Amžius	Vidurkių palyginimas
Skatinu draugus ir šeimos narius naudotis mano organizacijos produktais ir paslaugomis.	18-25	76,65
	26-43	58,77
	44-64	68,18

Galiausiai 21 lentelėje vaizduojami asmeninės vertės konstrukto klausimai yra statistiškai reikšmingi pagal amžiaus grupes.

21 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal amžių

Konstruktas	Klausimas	Kruskal-Wallis H	P reikšmė
Profesinė kompetencija	Praėjusiais metais iš esmės buvau kompetentingas atlikti savo darbą tiksliai ir su nedaug klaidų.	5,841	0,054
Savirealizacija	Metu sau iššūkį.	8,808	0,012
	Turiu galios daryti įtaką organizacijai.	6,517	0,038
Pripažinimo troškimas	Noriu ką nors pasiekti, sulaukti pripažinimo.	6,306	0,043
	Noriu užimti aukštesnes pareigas	20,858	0,00

Čia išsiskyrė 5 klausimai iš 3 konstrukto, kurių amžiaus vidurkius palyginus (žr. 22 lentelę) paaiškėjo, jog vyriausieji darbuotojai dažniau nepasitikėjo savo profesine kompetencija nei kitos amžiaus grupės. Savirealizacijos konstrukto klausimuose dominavo jauniausioji amžiaus grupė, kurių atsakymai parodė jog pastarieji dažniau meta sau iššūkius ir mano, jog turi galios daryti įtaką organizacijai. Pripažinimo troškimo konstrukte į abu klausimus teigiamai atsakė tiek jauniausia, tiek ir vidurinė amžiaus grupės, kas jog karjeros siekis jaunesniems darbuotojams yra reikšmingas motyvacijos veiksnys.

22 lentelė Darbuotojų ambasadorystės vertės konstrukto palyginimas pagal amžių (vidurkių palyginimas)

Konstruktas	Klausimas	Amžius	Vidurkių palyginimas
Profesinė kompetencija	Praėjusiais metais iš esmės buvau kompetentingas atlikti savo darbą tiksliai ir su nedaug klaidų.	18-25	60,69
		26-43	73,53
		44-64	80,79
Savirealizacija	Metu sau iššūkį.	18-25	77,38
		26-43	64,17
		44-64	50,68
	Turiu galios daryti įtaką organizacijai.	18-25	72,36
		26-43	71,08
		44-64	48,29
Pripažinimo troškimas	Noriu ką nors pasiekti, sulaukti pripažinimo.	18-25	71,52
		26-43	71,87
		44-64	48,95
	Noriu užimti aukštesnes pareigas	18-25	73,51
		26-43	74,82
		44-64	34,00

Apibendrinant, tyrimo konstruktai buvo mažai priklausomi nuo amžiaus, tačiau konstruktuose kuriuose buvo aptiktas pasiskirstymas jis buvo stiprus. Dažniausiai išsiskyrė jaunesnioji arba vyriausioji amžiaus grupė. Vyriausioji amžiaus grupė yra labiau motyvuota iš vidaus ir stipriausiai pasitiki savo profesine kompetencija. Jaunesnioji amžiaus grupė ambasadorystės kelią pasirenka dėl socialinio prestižo ir įtakos ir labiausiai vertina savirealizaciją ir pripažinimą.

4.4. Darbuotojų ambasadorystė motyvų ir verčių tyrimo konstrukto koreliacinė analizė

Šiame skyriuje aprašomi gauti koreliacinės analizės rezultatai, bandant suprasti kokie motyvų ir asmeninės vertės konstruktai labiausiai įtakoja ambasadorystės veiklą ir vieni kitus. Analizės metu naudota Spearman'o ranginė koreliacija, kuri parodo ryšio stiprumą tarp kintamųjų. Analizuojamų kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga kuomet $p < 0,05$, nereikšminga - $p \geq 0,05$ (Pukėnas, 2009). Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto koreliacija su ambasadoryste yra pateikta 23 lentelėje.

23 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų konstrukto koreliacija su ambasadorystės veikla

		Ambasadorystė
Vidinė motyvacija	Koreliacijos koeficientas	.434**
	p reikšmė	0,000
Emocinė gerovė	Koreliacijos koeficientas	.332**
	p reikšmė	0,000
Draugyste darbe	Koreliacijos koeficientas	.379**
	p reikšmė	0,000
Socialinis prestižas ir įtaka	Koreliacijos koeficientas	.314**
	p reikšmė	0,000
Organizacijos reputacija	Koreliacijos koeficientas	.459**
	p reikšmė	0,000

Lentelėje pateikiami Spearman'o koreliacijos koeficientai, koeficientas reikšmingas, kai** 0,01 lygyje; *0,05 lygyje.

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, jog visi motyvų konstruktai su ambasadorystė koreliuoja statistiškai reikšmingai, visos p reikšmės yra mažesnės už 0,01, bet yra teigiama vidutinio stiprumo koreliacija, nes koeficientai svyruoja nuo 0,314 iki 0,459. Stipriausiai su ambasadoryste koreliuoja Organizacijos reputacijos konstruktas ($r = 0,459$, $p < 0,01$). Tai parodo, jog darbuotojai, kurie mano jog jų organizacijos įvaizdis ir reputacija yra teigiami, bus labiau linkę užsiimti ambasadoriška veikla. Kiek mažiau koreliuoja vidinė motyvacija ($r = 0,459$, $p < 0,01$), o tai parodo jog darbuotojai, dėl vidinio augimo troškimo, savirealizacijos ar išitraukimo yra labiau linkę išitraukti į ambasadorystės programų veiklą. Mažesnę koreliacijos koeficientą parodė draugystės darbe ($r = 0,379$) ir emocinės gerovės ($r = 0,379$) konstruktai. Šie koeficientai taip pat yra vidutinio stiprumo, tad vis tiek įtakoja darbuotoja norą prisidėti prie ambasadorystės veiklos, dėl jos veiklos sudaromo geresnės emocinės būklės. Mažiausiai ambasadorišką veiklą įtakoja socialinio prestižo ir įtakos konstruktas ($r = 0,314$), kuris parodo, jog siekis būti pripažintam ir matomam yra šiek tiek mažiau svarbus darbuotojui norint pradėti ambasadorystės veiklą.

24 lentelė Darbuotojų ambasadorystės asmeninių verčių konstrukto koreliacija su ambasadorystės veikla

		Ambasadorystė
Profesinė kompetencija	Koreliacijos koeficientas	.335**
	p reikšmė	0,000
Savirealizacija	Koreliacijos koeficientas	.222**
	p reikšmė	0,009
Socialinis kapitalas	Koreliacijos koeficientas	.230**
	p reikšmė	0,007
Pripažinimo troškimas	Koreliacijos koeficientas	0,088
	p reikšmė	0,306

Lentelėje pateikiami Spearman'o koreliacijos koeficientai, koeficientas reikšmingas, kai** 0,01 lygyje; *0,05 lygyje.

Analizuojant ambasadorystės veiklos asmenines vertes ir pačios ambasadorystės koreliaciją, pateiktą 24 lentelėje, gauta, jog nevieni tirti konstruktai yra statistiškai reikšmingi. Pripažinimo troškimas kaip

asmeninė vertė suteikiama dalyvaujant ambasadorystės veiklose yra statistiškai nereikšminga ($p = 0,306$), o tai parodo, jog darbuotojai šią veiklą renkasi ne dėl statuso ar išorinės naudos, o dėl asmeninių vertybių ir organizacinio identiteto. Tuo tarpu kiti tyrimo konstruktai yra stipriai statistiškai reikšmingi ($p < 0,01$). Stipriausias ambasadorystės ryšys yra su profesine kompetencija ($r = 0,335$). Tai parodo, jog darbuotojų ambasadorystės veikla suteikia galimybę darbuotojams gilinti profesines žinias, greičiau priimti sprendimus ir jaustis savo srities ekspertais. Nors koreliacija tarp ambasadorystės ir savirealizacijos ($r = 0,222$) ir socialinio kapitalo ($r = 0,230$) yra silpna, ji vis tiek yra statistiškai reikšminga. Tai parodo, jog darbuotojams ambasadorystė padeda įgyvendinti asmenines vizijas, tobulėti asmeniniu lygiu, ugdyti lyderystės įgūdžius, bendrauti su kitais padaliniais, keistis žiniomis ir megzti ryšius su išorės partneriais. Tokia koreliacija taip pat parodo, jog didėjant darbuotojo pasitenkinimui darbu yra formuojamas ilgalaikis ryšys su organizacija, kuris yra grįstas savanoriška veikla.

25 lentelė Darbuotojų ambasadorystės motyvų ir asmeninių verčių konstrukto koreliacija

		Vidinė motyvacija	Emocinė gerovė	Draugystė darbe	Socialinis prestižas ir įtaka	Organizacijos reputacija
Profesinė kompetencija	Koreliacijos koeficientas	.440**	0,123	.285**	.172*	.343**
	p reikšmė	0,000	0,155	0,001	0,045	0,000
Savirealizacija	Koreliacijos koeficientas	-0,070	.524**	0,155	.298**	.296**
	p reikšmė	0,420	0,000	0,072	0,000	0,000
Socialinis kapitalas	Koreliacijos koeficientas	0,140	0,168	.185*	0,143	.237**
	p reikšmė	0,105	0,051	0,031	0,096	0,005
Pripažinimo troškimas	Koreliacijos koeficientas	-.186*	.240**	0,132	.420**	.224**
	p reikšmė	0,030	0,005	0,126	0,000	0,009

Lentelėje pateikiami Spearman'o koreliacijos koeficientai, koeficientas reikšmingas, kai** 0,01 lygyje; *0,05 lygyje.

25 lentelėje pateikiama kaip darbuotojų ambasadorystės motyvų konstruktai koreliuoja su ambasadorystės suteikiamomis asmeninėmis vertėmis.

Iš rezultatų matome, jog profesinės kompetencijos konstruktas stipriausiai teigimai koreliuoja su vidine motyvacija ($r = 0,440$, $p < 0,01$), o tai parodo, jog stipri motyvacija iš darbuotojo skatina jų norą tobulėti, labiau vertinti galimybes ugdyti profesines kompetencijas per ambasadorystės programų veiklą. Teigiamą koreliaciją taip yra ir su organizacijos reputacijos ($r = 0,343$, $p < 0,01$), draugystės darbe ($r = 0,285$, $p < 0,01$) ir socialinio prestižo ir įtakos ($r = 0,172$, $p < 0,05$) konstruktais, o tai parodo jog organizacijos reputacija ir aplinka joje įtakoja darbuotojo profesinį tobulėjimą.

Savirealizacijos konstruktas stipriausiai koreliuoja su emocine gerove ($r = 0,524$, $p < 0,01$), o tai parodo, jog darbuotojai kurie jaučiasi gerai organizacijos aplinkoje yra labiau linkę save realizuoti organizacijos veikloje. Savirealizacija taip pat statistiškai reikšmingai koreliuoja ir su organizacijos reputacijos ($r = 0,296$, $p < 0,01$) ir socialinio prestižo ($r = 0,298$, $p < 0,01$) konstruktais, o tai parodo, jog darbuotojo pasididžiavimas organizacija skatina darbuotojo asmeninį augimą.

Socialinio kapitalo konstruktas statistiškai reikšmingai, bet silpnai koreliuoja su draugystės darbe konstruktu ($r = 0,185$, $p < 0,05$) ir organizacijos reputacija ($r = 0,237$, $p < 0,01$), o tai parodo, jog geri darbo santykiai ir teigiamas organizacijos įvaizdis skatina darbuotojus veikti ir gerinti savo socialinius ryšius. Tokie darbuotojai noriai dalinasi savo sukauptomis žiniomis, noriai bendradarbiauja ir yra socialiai aktyvus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Na ir su pripažinimo troškimu teigiamai koreliuoja su socialiniu prestižu ($r = 0,420$, $p < 0,01$), emociškai gerove ($r = 0,240$, $p < 0,01$) ir organizacijos reputacija ($r = 0,224$, $p < 0,01$). Tokie rezultatai parodo, jog darbuotoją, kuriam yra svarbus pripažinimas, motyvuos teigiama emocinė aplinka ir teigiamas organizacijos įvaizdis. Šis konstruktas taip pat neigiamai koreliuoja su vidine motyvacija ($r = -0,186$, $p < 0,05$), o tai parodo, jog noras būti įvertintam ir pastebėtam veikia ne kaip vidinis bet išorinis veiklos veiksnys.

Taigi skirtingi darbuotojų ambasadorystės motyvai įtakoja skirtingas asmenines vertybes. Stipriausias ryšys yra tarp vidinės motyvacijos ir profesinės kompetencijos ir emocinės gerovės ir savirealizacijos. Tokie rezultatai padeda tobulinti ambasadorystės programų efektyvumą atsižvelgiant į darbuotojo perspektyvą.

Norint toliau patikrinti kaip darbuotojų motyvai įtakoja ambasadorystės veiklą buvo pasirinkta atlikti regresinė analizė. Šiam ryšiui sužinoti buvo atliktas tiesinės regresinės analizės testas, kuriame priklausomas kintamasis – ambasadorystė, o nepriklausomi kintamieji – motyvų konstruktai: vidinė motyvacija, emocinė gerovė, draugystė darbe, socialinis prestižas ir įtaka ir organizacijos reputacija.

Pirmiausia atliktas regresijos modelio tinkamumo testas, kurio rezultatai pateikti 26 lentelėje.

26 lentelė Darbuotojų ambasadorystės ir motyvų modelio regresinės analizės tinkamumo rodikliai

Priklausomasis kintamasis	Daugialypės koreliacijos koeficientas (R)	Daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (R^2)	Koreguotas daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas	Standartinės regresijos paklaida
Ambasadorystė	0.666	0,444	0,422	0,47292

Atlikus regresinio modelio patikrinimą, nustatyta, jog modelis yra tinkamas, nes daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (R^2) yra lygus 0,444 ir pagal koreguotą daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientą, jog motyvų konstruktai paaiškina 42,2% ambasadorystės raiškos sklaidos.

Toliau esančiose lentelėse pateikiama dispersinės analizės rezultatai (žr. 27 lentelę) ir regresijos funkcijos koeficientai (žr. 28 lentelę).

27 lentelė Darbuotojų ambasadorystės ir motyvų dispersijos analizės rezultatai

Nuokrypių šaltinis	Nuokrypių kvadratų suma	Laisvės laipsnių skaičius	Nuokrypių kvadratų vidurkis	Stebėta Fišerio statistikos reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Regresija	23,182	5	4,636	20,730	<0.001
Atsitiktiniai faktoriai (paklaidos)	29,075	130	0,224		

Iš viso	52,256	135			
---------	--------	-----	--	--	--

Atlikus darbuotojų ambasadorystės ir motyvų konstrukto dispersinę analizę gauta, jog reikšmingumo lygmuo (p) yra mažesnis už 0,05 ($p < 0.001$), o tai patvirtina, jog modelis yra tinkamas ir modelyje esantys regresoriai yra susiję. Toliau nagrinėjama kokią įtaką turi regresinės funkcijos koeficientai priklausom kintamajam.

28 lentelė Darbuotojų ambasadorystė ir motyvų regresijos funkcijos koeficientai

Koeficientai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai (β)	Stebėta Stjudento statistikos reikšmė	Stebėtas reikšmingumo lygmuo (p)
	Koeficientų taškiniai įverčiai	Koeficientų standartinės paklaidos			
Konstanta	0,672	0,384		1,751	0,082
Vidinė motyvacija	0,193	0,058	0,250	3,350	0,001
Emocinė gerovė	0,200	0,070	0,221	2,864	0,005
Draugystė darbe	0,177	0,097	0,138	1,834	0,069
Socialinis prestižas	0,019	0,069	0,021	0,277	0,782
Organizacijos reputacija	0,267	0,080	0,289	3,343	0,001

Nustačius regresinės analizės modelio koeficientus matome, jog:

- Vidinė motyvacija ($\beta = 0,250$, $p = 0,001$) yra statistiškai reikšminga ir teigiamai susijusi su ambasadorystė. Kuo didesnis darbuotojo vidinės motyvacijos lygis, tuo labiau jis bus linkęs prisidėti prie ambasadorystės veiklų.
- Emocinė gerovė ($\beta = 0,221$, $p = 0,005$) taip pat yra reikšminga ir teigiamai įtakojanti ambasadorystę.
- Draugystė darbe ($\beta = 0,187$, $p = 0,025$) irgi reikšmingas konstruktas kuris ambasadorystės veiklą įtakoja teigiamai.
- Socialinis prestižas ($\beta = 0,071$, $p = 0,385$) nėra reikšmingas konstruktas ($p > 0,05$). Socialinio prestižo troškimas neįtakoja ambasadoriškos veiklos.
- Organizacijos reputacija ($\beta = 0,289$, $p = 0,001$) stipriausiai prognozuojantis konstruktas. Šis konstruktas labiausiai įtakoja ambasadorystės veiklą.

Apibendrinant, Ambasadorystės veiklą stipriausiai įtakoja šie motyvai: organizacijos reputacija, vidinė motyvacija, emocinė gerovė ir draugystė darbe. O stipriausiai su ambasadorystės veikla susijusios asmeninės vertės yra profesinė kompetencija, socialinis prestižas ir įtaka ir savirealizacija. Tokie rezultatai parodo kas labiausiai įtakoja darbuotojus, kurie nori pradėti tokią veiklą, ir kokias svarbiausias vertybes jie mato tokioje veikloje.

4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai

Siekiant suprasti kokie yra darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertė buvo atlikta aprašomoji analizė, kurioje paaiškėjo, jog:

- Didžioji dauguma (72%) darbuotojų ambasadorystės veiklą pasirinko savo noru, kas parodo teigiamą požiūrį į tokią veiklą.
- Net 83% darbuotojų šią veiklą rekomenduotu užsiimti kitiems, kas dar labiau patvirtina, jog ambasadorystės veikla yra suvokiama kaip naudinga ir pozityvi patirtis.
- Apklausos konstrukto vidurkių analizė parodė, joga motyvų bloke aukščiausiu balu buvo įvertinta draugystė darbe (4,02) ir emocinė gerovė (3,89). Tai parodo, jog ambasadorystė yra matoma kaip socialinio ryšio, pripažinimo ir emocinio pasitenkinimo įrankis. O tai atitinka Wang ir kitų (2023) ir King ir Grace (2007), kuriuose yra socialinis palaikymas ir įsitraukimas pateikiami kaip vieni svarbiausių motyvų.
- Aukščiausius vidurkius asmeninės vertės klausimų bloke surinko profesinės kompetencijos (3,99) ir pripažinimo troškimo (3,85) konstruktai, o tai parodo, jog darbuotojai šioje veikloje mato naudą savo profesinei veiklai ir savivertei. Tokie rezultatai atitinka Patwa, Abraham ir D'Cruz (2018) tyrimo rezultatus, kuriame teigiama, jog šiuolaikiniai darbuotojai vertina asmeninį augimą ir karjeros galimybes.

Atlikus Kruskal-Wallis H testą pagal lytį buvo pastebėta statistiškai reikšminga išskirtis vidinės motyvacijos, draugystės darbe, socialinio prestižo ir organizacijos reputacijos ir visuose asmeninės vertės konstruktuose. Moterų atsakymai vidutiniškai buvo aukštesni, o tai parodo aukštesnį jų įsitraukimo į organizacijos atstovavimą lygį. Toks moterų polinkis pastebėtas ir Andersson (2019) tyrime, kuris teigia, jog moterys yra labiausi prisijungti prie organizacijos iniciatyvų ir skirti daugiau dėmesio socialiniams ryšiams ir komunikacijai darbo aplinkoje. Tai parodo, jog moterų emocinis ryšys su organizacija yra didesnis ir todėl jos yra labiau linkusios prisidėti prie ambasadoriškos veiklos.

Toks testą atlikus pagal respondentų amžių buvo pastebėta, jog vidinės motyvacijos konstrukto klausimus aukščiau įvertino jauniausios ir vyriausios amžiaus grupės respondentai, o tai patvirtina Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teorija, kurioje pabrėžiama motyvacijos svarba tam tikruose gyvenimo etapuose. Solinio prestižo klausimu vyriausioji grupė jautėsi mažiausiai pasitikinti savo įgūdžiais, o tai patvirtina Suessenbach ir kitų (2019) atliktas tyrimas apie skirtingą prestižo poreikio supratimą tarp kartų, kuriame nustatyta, jog jaunesni darbuotojai skiria daugiau dėmesio išoriniam pripažinimui ir statusui. Tuo tarpu organizacijos reputacijos bloke, kuriame išsiskyrė tik vienas klausimas, jauniausia karta aukščiausiai įvertino, jog skatina draugus ir šeimą naudotis organizacijos paslaugomis ar produktais. Tai taip pat atsispindi Soens ir Claeys (2023) tyrimą, kuriame parodyta, jog jaunesni darbuotojai aktyviau dalyvauja organizacijos komunikacijoje per socialines medijas ar neformalias reklamas. Asmeninės vertės konstruktuose aukštesnius įvertinimus davė jauniausioji amžiaus grupė, o tai parodo, jog jie turi didesnį norą kilti karjeros laiptais ir sulaukti pripažinimo, kaip ir nurodo Tremblay ir kiti (2009), kuriame parodoma, jog jaunesni darbuotojai yra stipriau orientuoti į profesinį augimą ir karjeros galimybes.

Atlikus Spearman'o koreliacijos analizę paaiškėjo, jog ambasadorystė koreliuoja ne su visais tyrime nagrinėtais konstruktais. Stipriausia koreliacija yra tarp ambasadorystės ir organizacijos reputacijos ($r = 0,459$; $p < 0,01$) ir vidinės motyvacijos ($r = 0,434$; $p < 0,01$), o tai parodo, jog teigiamas organizacijos įvaizdis ir asmeninis įsitraukimas yra vieni svarbiausių motyvų ambasadorystės veiklai. Tokia išvada sutampa su Šontaitės-Petkevičienės ir Vaščėgaitės (2022) tyrimo išvadomis, kuriose pabrėžiama darbuotojų įsitraukimo svarba formuojant organizacijos įvaizdį. Pripažinimo troškimas neturėjo reikšmingos koreliacijos su ambasadorystės veikla ($p = 0,306$), o tai nesutampa su Tsarenko ir kitų (2017) tyrime gautais rezultatais, kur išorinė motyvacija yra išskiriama kaip stiprus

ambasadorystės veiklą įtakojantis veiksnys. Atlikus asmeninės vertės konstrukto ir ambasadorystės koreliacinę analizę buvo pastebėta, jog stipriausi koreliavo profesinės kompetencijos ($r = 0,335$), socialinio kapitalo ($r = 0,230$) ir savirealizacijos ($r = 0,222$) konstruktai. Panašius rezultatus gavo ir Vallerand ir kiti (1989) ir Patwa ir kiti (2018) savo tyrimuose, kuriuose nurodoma, jog šios vertybės stiprina darbuotojų organizacinį identitetą ir skatina juos įsitraukti į papildomas veiklas.

Atlikus regresinę analizę, nustatyta, jog motyvų konstruktai paaiškina 42,2% ambasadorystės veiklos dispersijos ($R^2 = 0.422$), o tai parodo, jog modelis yra tinkamas. Reikšmingiausiai ambasadorystės veiklą prognozuoja organizacijos reputacija ($\beta = 0,289$, $p = 0,001$), vidinė motyvacija ($\beta = 0,250$, $p = 0,001$) ir emocinė gerovė ($\beta = 0,221$, $p = 0,005$). Tokius rezultatus patvirtina ir Patwa ir kitų (2018) bei Lee ir Kim (2020) tyrimai, kuriuose parodoma, jog reputacijos kūrimas, vidinė motyvacija ir emocinis ryšys stipriai veikia ambasadoriškos veiklos išraiškas.

Apibendrinant darbuotojų ambasadorystę yra stipriai susijusi su vidine motyvacija, emocine gerove ir organizacijos reputacija, tiek ambasadorių lytis, tiek ir amžius turi įtakos tam tikriems motyvams ir asmeninėms vertėms. Tyrimo rezultatai taip pat atitinka šiame darbe aptartą mokslinę literatūrą ir jos rezultatus.

Dabar aptarsime tyrime kilusius apribojimus:

- Nors tyrime dalyvavo pakankamas kiekis respondentų ir neatspindi visos Lietuvos darbuotojų populiacijos.
- Apklausa buvo atliekama savo noru, todėl didesnė tikimybė, jog atsakymai buvo surinkti iš labiau įsitraukusių ir motyvuotų ambasadorių, o tai galėjo įtakoti rezultatų pasiskirstymą.
- Tyrime buvo matuota tik 5 motyvų konstruktai ir 4 asmeninės vertės konstruktai. Darbuotojų ambasadorystę įtakoja daug veiksnių, bet tyrime nebuvo apžvelgti.
- Tyrimas atliktas tik su Lietuvoje veikiančiais darbuotojais, tad dėl ekonominių, socialinių ir organizacinių skirtumų gali riboti tokių tyrimo rezultatų pritaikymą kitose rinkose.

Tolimesnės tyrimo kryptys:

- Tolimesni tyrimai galėtų fokusuotis į ambasadorystės motyvus ir vertę skirtinguose sektoriuose, kaip pavyzdžiui IT, prekybos ar viešojo sektoriaus darbuotojai. Tai padėtų suprasti ar skiriasi darbuotojų ambasadorystės motyvai ir vertės tarp skirtingų rinkos sektorių, taip įgalinant organizacijas tobulinti ambasadorystės programas pagal konkrečius darbuotojų poreikius, o ambasadorystę padarytų patrauklesnę darbuotojui, dėl konkrečių verčių gavimo.
- Tyrimai galėtų nagrinėti kokios ambasadorystės veiklos yra patraukliausios ir stipriausiai motyvuoja darbuotojus prisidėti prie šios veiklos iniciatyvų. Tyrime galima tyrinėti sąsajas tarp motyvų ir veiklos sričių ir kaip kiekviena įtakoja gaunamas vertes.
- Taip pat tolimesni tyrimai, galėtų koncentruotis į platesnį spektrą motyvų ir verčių arba į kultūrinius skirtumus. Tokie tyrimai netik parodytų kaip kiti motyvai ir vertės yra susiję su ambasadorystės veikla, bet ir atsižvelgtų į kultūrinių skirtumų įtaką.

Išvados

1. Darbuotojų ambasadorystės užuomazgas galima rasti jau 1870 metais, kuomet organizacijos pradeda suprasti prekinio ženklo įtaką. Vėliau, 1931 metais, „Procter & Gamble“ sukuria prekės ženklo vadybininkų, komandą kuri padaro proveržį organizacinės komunikacijos srityje. Organizacijos pradėjo savo reklamose naudoti garsius žmones, o vėliau pereinama prie darbuotojų, kaip reklamos veido, naudojimo, norint išlaikyti autentiškumą ir perduoti patikimesnę žinutę. Darbuotojų ambasadorystės samprata įgyja skirtingus apibūdinimus, pagal savo pobūdį arba veiklos kryptį. Darbuotojų ambasadorystė apima skirtingas sritis, kuriose pasireiškia skirtingos ypatybės, kaip pavyzdžiui kūrimas socialinėse medijose ar organizacijos kultūros kūrimas.
2. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą paaiškėjo, tyrimuose dažniau yra aptariama ambasadorystės vertė organizacijai, nei darbuotojui. Tačiau išskirta ir tai, jog ambasadoriška veikla turi daug skirtingų motyvų, kurie priklauso tiek nuo darbuotojo vidinių ir išorinių vertybių, kurios savo ruožtu skatina tam tikras ambasadorystės išraiškas. Tyrimui atrinkta nagrinėti 5 motyvus: vidinė motyvacija, emocinė gerovė, draugystė darbe, socialinis prestižas ir įtaka, bei organizacijos reputacija. Šie motyvai atspindi vidinius ir išorinius veiksnius, kurie gali skatinti ambasadorystės veiklą. Tyrinėjant mokslinę literatūrą, kurioje tyrinėjamos ambasadorystės vertės darbuotojui, buvo išsiaiškinta, jog tai irgi apima asmeninį arba profesinį augimą, kurie yra naudingi netik darbuotojui, bet ir organizacijai. Tyrime nuspręsta tirti 5 vertes – profesinė kompetencija, savirealizacija, socialinis kapitalas, pasitenkinimas darbu ir pripažinimo troškimas.
3. Parengta kiekybinio tyrimo anketa, sudaryta iš 26 klausimų susijusių su motyvais, 5 klausimų apie ambasadorišką veiklą ir 18 klausimų apie asmenines vertes gaunamas iš ambasadorystės. Buvo surinkta 136 anketos atsakymai. Patikrinus klausimų validumą paaiškėjo, jog klausimai sudarantys pasitenkinimo darbu konstrukta buvo nepatikimi, tad buvo neįtraukti į tolimesnę duomenų analizę.
4. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis gavome tokias išvadas:
 - 4.1. Ambasadoriška veikla užsiima daugiau moterų (65%), nei vyrų (35%), o atsižvelgiant į amžių daugumą yra 18-25 metų (47%), kiek mažiau 25-43 metų (39%) ir mažiausiai 44-64 metų (14%). Didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (66%) ir organizacijoje dirba nuo 2 iki 3 metų (29%), o ambasadoriška veikla užsiima tik iki 6 mėnesių (33%).
 - 4.2. Aprašomosios analizės metu pastebėta, jog aukščiausiai įvertinti motyvai yra draugystė darbe (4,06) ir emocinė gerovė (4,05), tai parodo, jog darbuotojai labiausiai motyvuojami draugų ir kolegų, bei geros organizacinės atmosferos. Kiti motyvai surinko šiek tiek žemesnį (3,92 – 3,67) balą, bet nepakankamai žemą, jog galima būtų sakyti, jog jie nėra stiprūs motyvai ambasadoriškos veiklos išraiškoms. Įvertinus ambasadoriškos veiklos konstrukta, kurio vidurkis siekia 4,01, o tai parodo, jog apklausos respondentai savo ambasadorišką veiklą laiko teigiama. Aptariant asmeninių verčių konstrukta, didžiausią įvertinimą gavo pripažinimo troškimas (4,18), kiek mažiau įvertinta savirealizacijos (4,07) ir socialinio kapitalo (4,03) konstruktai, o tai parodo, jog iš ambasadoriška veikla darbuotojams suteikia socialinę platformą, kurioje jie dali bendrauti, reikšti savo idėjas ir būti pripažinti. Taip pat dauguma apklausos respondentų šią veiklą pradėjo savo noru (76%), tai parodo, jog darbuotojai mato prasmę šioje veikloje. O šią veiklą rekomenduotų draugui ar kolegai, net 87% respondentų, tai parodo, jog darbuotojai tai mato kaip pozityvią patirtį.

- 4.3.** Atlikus konstrukto analizę pagal demografinius rodiklius paaiškėjo, jog moterys yra linkusios motyvus vertes ir pačia ambasadorystę įvertinti aukštesniu balu nei vyrai. Atlikus tokią analizę su amžiaus rodikliu, pastebėta, jog motyvai išsiskyrė tik 2 konstruktuose, kurie parodė, jog vyresniosios amžiaus grupės ambasadoriai labiau nori mesti sau iššūkius ir mokintis naujų dalykų, o jauniausioji amžiaus grupė yra motyvuojama pripažinimo jausmu. Ambasadorystės veikloje išsiskyrė tik vienas klausimas, kuris parodė, jog jauniausioji ir vyresnioji amžiaus grupės yra labiau linkusios organizacijos produktus rekomenduoti draugams ir šeimai. Asmeninės vertės konstruktuose matomas didžiausias pasiskirstymas, kuris parodė, jog jauniausioji amžiaus grupė iš ambasadorystės jaučia savirealizacijos jausmą, vidurinė amžiaus grupė, kartu su jaunesniąją, jaučia pripažinimą, o vyriausia gauna profesinės kompetencijos.
- 4.4.** Atlikus koreliacinę analizę pastebėta, jog stipriausią įtaką ambasadorystės veiklai, turi vidinė motyvacija (0,434) ir organizacijos reputacija (0,459), tai parodo, jog darbuotojai prisideda prie ambasadorystės dėl asmeninio noro, savirealizacijos ir savo siejimo su organizacijos vardu, jei reputacija yra gera. Verčių konstruktai koreliavo kiek mažiau tačiau stipriausiai ambasadorystę įtakoja profesinė kompetencija (0,335), kuri parodo, jog ambasadorystės veikla su teikia galimybę ugdyti darbe reikalingas kompetencijas, ir jaustis savo srities ekspertu. Atlikus koreliacijos patikrinimą tarp asmeninės vertės konstrukto ir motyvų pastebėta, jog profesinė kompetencija stipriausiai koreliuoja su visais motyvais išskyrus emocinę gerovę, o tai parodo, jog ambasadorystės suteiktos profesinės kompetencijos labiausiai atspindi darbuotojų motyvus pradėti ambasadorystės veiklą, o tai skatina juos likti ambasadoriais. Savirealizacijos ir pripažinimo troškimo konstruktai stipriausiai koreliavo su emocine gerove, socialiniu prestižu ir įtaka, bei organizacijos reputacija, o tai parodo, jog jie labiausiai patvirtina socialinius ambasadorystės motyvus. Tuo tarpu socialinis kapitalas koreliavo tik su dvejais motyvų konstruktais – draugystė darbe ir organizacijos reputacija. Tokia konstrukto koreliacija parodo, jog motyvai yra patenkinami vertėmis gaunamomis per ambasadorystės veiklą. Tyrimo motyvų ir ambasadorystės konstrukto regresinis modelis parodė, jog tyrime naudoti konstruktai paaiškina 42,2% ambasadorystės raiškos. Patikrinta, jog tyrimo modelio kintamieji yra susiję ir regresinės funkcijos koeficientai parodė, jog organizacijos reputacija ir vidinė motyvacija yra stipriausi motyvai, kas patvirtina koreliacijos rezultatus, o socialinio prestižo konstruktas nėra statistiškai reikšmingas ir tai parodo, jog prestižo siekis nėra įtakojantis veiksnys ambasadorystės raiškoje

Rekomendacijos

Žemiau pateiktos rekomendacijos yra formuluojamas atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę ir kiekybinio tyrimo rezultatus. Rekomendacijos skiriamos darbuotojams – ambasadoriams, kurie nori optimizuoti naudas gaunamas per ambasadorystės programas, bei organizacijoms kurios nori tobulinti savo ambasadorystės programas.

Rekomendacijos darbuotojams:

- **Tikslų siekimas per ambasadorystę.** Į ambasadorystės programas junkitės dėl asmeninių siekių. Tokios programos padės pasiekti asmeninius tikslus susijusius su profesine kompetencija, socialiniu kapitalu, draugystėmis darbe, pripažinimo troškimu, bei socialiniu prestižu.

Rekomendacijos organizacijoms:

- **Darbuotojų ambasadorystę įtakoja daug veiksnių.** Tyrimo rezultatai parodė, jog ambasadorystę įtakoja skirtingi išoriniai ir vidiniai veiksniai. Stipriausiai ją įtakoja vidinė motyvacija, emocinė gerovė ir organizacijos reputacija. Tai parodo, jog darbuotojams svarbus netik organizacijos įvaizdis, bet ir vidinis pasitenkinimas ir gerovė.
- **Stiprinti darbuotojų motyvaciją.** Skirkite daugiau dėmesio darbuotojų vidinės motyvacijos puoselėjimui. Tai galima padaryti darbuotojams skiriant prasmingas užduotis, priimti sprendimus, atsižvelgiant į jų kompetencijas, taip juos įtraukiant į organizacijos puoselėjimą. Ambasadorystės programas pateikti, ne kaip dar vieną pareigą, o galimybę realizuoti save, ugdyti kompetencijas ir būti įvertintais.
- **Emociškai palaikanti aplinka.** Stengtis užtikrinti teigiamą emocinę atmosferą darbo aplinkoje, kuri leis darbuotojams jaustis saugiai. Skatinti darbuotojų tarpusavio ryšius, organizuoti komandos stiprinimo renginius ir pagalbą tarpusavyje.
- **Valdyti ir stiprinti organizacijos reputaciją.** Tyrime organizacijos reputacija buvo vienas stipriausių motyvų prisidėti prie ambasadoriškos veiklos, todėl Svarbu kalbėti apie organizacijos vykdomas tvarias, etiškas veiklas, netik išorėje, bet ir viduje. Organizacija turėtų dalintis socialinės atsakomybės projektais ir iniciatyvomis, kuriais darbuotojai galėtų didžiuotis ir dalintis.
- **Leisti darbuotojams kurti ambasadorystės programas.** Toks darbuotojų įtraukimas į pačių programos vystymą, leis jiems pasirinkti prioritetines veiklas ir kaip jas vykdyti. Tai stiprins jų vidinę motyvaciją, savirealizaciją ir skatins didesnę įsitraukimą. Suteikti darbuotojams galimybę mokintis apie prekės ženklo komunikaciją, viešąjį kalbėjimą ar socialinių tinklų valdymą. Nereikėtų pamiršti ir įvertinti darbuotojų už jų įdedamas pastangas. Tačiau nepamiršti, jog ambasadorystė yra savanoriška veikla ir negali būti verčiama. Darbuotojams – ambasadorius turėtų dalintis savo autentiška patirtimi, nes tokie pasakojamai kuria pasitikėjimą išorinėje erdvėje.
- **Nuolat tobulinti programas.** Organizacijos turėtų periodiškai vertinti tokias programas ir jų efektyvumą: atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją ir organizacijos reputacijos pokyčius. Tobulinti programas atsižvelgiant į pasikeitusius darbuotojų lūkesčius.

Literatūros sąrašas

1. Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors: embracing new role expectations and coping with identity-tensions *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2019-0038>
2. Basu, A. (2021). Cronbach's alpha <https://doi.org/rg/10.32388/3XOD6Z>
3. Britton, T. (2023, *The Evolution of Brand Ambassadors* Retrieved Dec 26, 2024, from <https://www.websitemagazine.com/social-media/the-evolution-of-brand-ambassadors>
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organization: Based on the competing values framework
5. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire https://www.researchgate.net/publication/247931801_The_Michigan_Organization_al_Assessment_Questionnaire/citations
6. *Career-Area-Marketing and Brand Management* Retrieved Dec 25, 2024, from <https://www.pgcareers.com/global/en/marketing-brand-management>
7. Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 89. <https://doi.org/10.1080/08985620601002246>
8. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review *Journal of Management*, 31(6), 874. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
9. Devasagayam, H. C. Employee Ambassadorship-Wearing the Values! (2017).
10. Eidukevičiūtė, G. (2024, -04-04). Socialinė atsakomybė per darbuotojų ambasadorystės skatinimą. <https://integretrans.com/lt/socialine-atsakomybe-per-darbuotoju-ambasadorystes-skatinima/>
11. *Employee2consumer | employee advocacy* Retrieved Apr 15, 2025, from <https://www.employee2consumer.com/>
12. Ferinia, R., Yuniarsi, T., & Disman, H. (2017). Contribution of Employee Engagement and Interpersonal Relationship to Improve Employee Performance *International Journal of Management and Sustainability*, 5(7), 48. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2016.5.7/11.7.48.60>
13. Gaier, J. (2023, *Council Post: The Why And How Of Employee Ambassador Marketing* Retrieved Dec 26, 2024, from <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2023/02/27/the-why-and-how-of-employee-ambassador-marketing/>
14. Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357. <https://doi.org/10.1108/apjba-08-2020-0287>
15. Haselhorst, C. J., & Verhoeven, J. Blessing or curse: The impact of employee ambassadorship on job demands and resources (2020).
16. HR klubas. (2023, -04-10). Darbuotojų ambasadorystė: trumpalaikė mada ar HR keičianti strategija. <https://www.hrklubas.lt/darbuotoju-ambasadoryste-trumpalaikė-mada-ar-hr-keičianti-strategija/>

17. Kanwal, H., & Van Hove, G. (2023). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer *Human Resource Management*, 63(1), 67. <https://doi.org/10.1002/hrm.22187>
18. Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
19. King, C., & Grace, D. (2007). Internal branding: Exploring the employee's perspective *Journal of Brand Management*, 15(5), 358. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
20. Kitchener: The most famous pointing finger (2014, -08-04). *BBC News* <https://www.bbc.com/news/magazine-28642846>
21. Kuutsa, M. THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE ADVOCACY IN SOCIAL MEDIA AND EMPLOYEE ENGAGEMENT (2016).
22. Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 311. <https://doi.org/10.1108/ccij-05-2020-0088>
23. Lietuvos mokslo taryba. *Mokslinių tyrimų etikos gairės* (2021). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2c05c6603d4011ec992fe4cdfceb5666/asr>
24. Low, G. S., & Fullerton, R. A. *Brands-Brand-Management-and-the-Brand* (1994).
25. Maslow, A. H. (1943). *A THEORY OF HUMAN MOTIVATION* (50(4) ed.). Psychological Review. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0054346>
26. Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, Luc G. Pelletier, & Martin Villeneuve. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research <https://doi.org/10.1037/a0015167>
27. Meier, J. (2014). How to Turn Employees into Brand Ambassadors?
28. Morales Alexandra. (2024, 04 20). *7 Statistics That Prove the Power of Employee Advocacy* Retrieved Apr 15, 2025, from <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/trends-tips/prove-power-employee-advocacy-statistics>
29. Morgan, J. (2014). Destination Ambassadors: Examining how Hospitality Companies Value Brand Ambassadorship from Front-Line Employees -A Case Study of Four Seasons Hotels & Resorts
30. Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325. <https://doi.org/10.1108/17471111111141558>
31. Mutter, A. (2024). The four types of employer brand ambassadors *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101115>
32. Parzefall, M., & Kuppelwieser, V. G. *Understanding the antecedents, the outcomes and the mediating role of social capital: An employee perspective* (2012). <https://doi.org/10.1177/0018726711431853>
33. Patwa, N., Abraham, C., & D'cruz, A. (2018). The Brand Inside: Fulfilling the Needs of the New Employee Generation to Create Brand Advocates
34. Pukėnas, K. KOKYBINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ SPSS PROGRAMA: mokomoji knyga (2009).

35. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
36. Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution *Journal of Business Research*, 119, 354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.038>
37. Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
38. Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens *Frontiers in Psychology*, 11 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
39. Soens, E., & Claeys, A. (2023). The ambassadorship potential of employees: Examining the impact of work-related social media posts on consumer attitudes and behaviors *Public Relations Review*, 49(5) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102390>
40. Sossini, A., & Heide, M. (2024). Fear of being replaced: The dark side of employee ambassadorship on social media *Corporate Communications: An International Journal*, 29(7), 58. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2023-0158>
41. Sotirofski, I. (2023). TURNING EMPLOYEES INTO BRAND AMBASSADORS: A QUALITATIVE STUDY OF FOUR COMPANIES IN DURRES AND TIRANA
42. *telia.lt* Retrieved n.d., from <https://www.telia.lt/karjera/istorijos/emocine-darbuotoju-gerove>
43. *Tools to increase productivity in teleworking* (2021, -05-06). elpais.com. Retrieved Dec 25, 2024, from <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-05-06/las-herramientas-para-aumentar-la-productividad-en-el-teletrabajo.html>
44. Truth Tobacco Industry Documents <https://www.industrydocuments.ucsf.edu/tobacco>
45. Šontaitė-Petkevičienė, M., & Vaščėgaitė, A. (2022). Employees as Brand Ambassadors: A Case Study Exploring the Impact of Employees' Communication on Consumer Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1), 135. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0008>
46. Suessenbach, F., Loughnan, S., Schönbrodt, F. D., & Moore, A. B. *The Dominance, Prestige, and Leadership Account of Social Power Motives* (2019). <https://doi.org/10.1002/per.2184>
47. Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>
48. Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2021). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
49. Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, (2), 167. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
50. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4) <https://doi.org/10.1037/a0015167>

51. Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2017). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
52. Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M., & Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME). [Construction and validation of the Motivation toward Education Scale.]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 21(3), 323–349. <https://doi.org/10.1037/h0079855>
53. Van Der Heijden, Beatrice I J M, Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J. M. M., De Lange, A. H., Froehlich, D. E., & Van Der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.003>
54. Van Wingerden, J., & Van Der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *Plos One*, 13(6)<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
55. Wang, H., Sha, H., Wang, Y., Cheng, L., Yu, Q., Jia, D., & Lu, L. (2023). How Does Friendship Motivate Frontline Employees to Exhibit Brand Ambassador Behavior: The Important Role of Well-Being and Helping Behavior. *Sustainability*, 15(8)<https://doi.org/10.3390/su15086859>
56. Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That's not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>
57. Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, 14(3)<https://doi.org/10.3390/su14031631>
58. Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., & Yannopoulou, N. (2022). “I am proud of my job”: Examining the psychological mechanism underlying technological innovation's effects on employee brand ambassadorship. *Technological Forecasting and Social Change*, 182<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121833>

Priedai

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketos klausimynas.

Tyrimo konstruktas	Klausimas	Klausimas originalo kalba	Autorius
Motyvai			
Vidinė motyvacija	Nes man labai malonu mokytis naujų dalykų.	Because I derive much pleasure from learning new things.	Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 41(4) https://doi.org/10.1037/a0015167
	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu priimdamas įdomius iššūkius.	For the satisfaction I experience from taking on interesting challenges	
	Jaučiu pasitenkinimą, kurį patiriu, kai sėkmingai atlieku sudėtingas užduotis.	For the satisfaction I experience when I am successful at doing difficult tasks.	
emocinė gerovė	Kolkas esu patenkintas (-a) savo darbo turiniu.	I am satisfied with the content of my work so far	Wang, H., Sha, H., Wang, Y., Cheng, L., Yu, Q., Jia, D., & Lu, L. (2023). How Does Friendship Motivate Frontline Employees to Exhibit Brand Ambassador Behavior: The Important Role of Well-Being and Helping Behavior. Sustainability, 15(8) https://doi.org/10.3390/su15086859
	Apskritai esu gana patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu.	On the whole, I am quite satisfied with my present job	
	Darbas man teikia tikrą malonumą.	I find real pleasure in my work	
	Visada randu būdų, kaip praturtinti savo darbą.	I always find ways to enrich my work	
	Darbas man yra prasminga patirtis.	For me, work is a meaningful experience	
Draugystė darbe	Darbe užmezgiau galias draugystes.	I have formed deep friendships in my work.	Wang, H., Sha, H., Wang, Y., Cheng, L., Yu, Q., Jia, D., & Lu, L. (2023). How Does Friendship Motivate Frontline Employees to Exhibit Brand Ambassador Behavior: The Important Role of Well-Being and Helping Behavior. Sustainability, 15(8) https://doi.org/10.3390/su15086859
	Draugiškai bendrauju su kolegomis ne darbo vietoje.	I have friendly interactions with colleagues outside of the workplace.	
	Jaučiu, kad daugeliu kolegų galiu labai pasitikėti.	I feel I can trust a lot of my colleagues to a large extent.	
	Viena iš priežasčių, kodėl noriu dirbti, yra noras matyti kolegas.	One of the reasons I want to work is to see my colleagues.	
	Turėjau galimybę susipažinti su kolegomis.	I had a chance to get to know my colleagues.	
	Galėjau dirbti su kolegomis ir kartu spręsti problemas.	I was able to work with my colleagues and solve problems together.	
socialinis prestižas ir įtaka	Man liūdna, jei niekas nepripažįsta mano unikalių talentų ir gebėjimų.	I feel sad if nobody recognises my unique talents and abilities.	Suessenbach, F., Loughnan, S., Schönbrodt, F. D., & Moore, A. B. The Dominance, Prestige, and Leadership Account of Social Power Motives (2019). https://doi.org/10.1002/per.2184
	Esu laimingas, kai galiu kitiems pristatyti savo pasiekimus.	I am happy when I can present my achievements to others	

	Man sėkmė reiškia būti gerbiamam.	Success means being respected.	
	Dažnai dalijuosi su kitais, kai pasiekiu ką nors didingo.	I often share with others when I achieved something great.	
	Man patinka, kai kiti man sako komplimentus dėl mano gyvenimo aprašymo/ CV.	I like it when others compliment me on my curriculum vitae/resume	
	Aš esu pasirengęs dirbti sunkiau, jei tai man atneš didesnį kitų pripažinimą.	I am willing to work harder if this earns me more recognition from others	
	Būti nepastebėtam kitų yra baisu.	Being unnoticed by others is a terrible thing.	
	Mielai darau žmonėms paslaugas, jei jie mane gerbia.	I am happy to do people favours as long as they respect me	
	Organizacijos reputacija	Turiu gerą nuojautą apie šią organizaciją.	
Žaviuosi ir gerbiu šią organizaciją.		I admire and respect this company.	
Pasitikiu šia organizaciją.		I trust this company.	
Ši organizacija palaiko savo produktus ir paslaugas.		This company stands behind its products and services.	
Ši organizacija kuria naujoviškus produktus ir paslaugas.		This company develops innovative products and services.	
Ši organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas.		This company offers high quality products and services.	
Ši organizacija siūlo produktus ir paslaugas, kurių vertės ir kainos santykis yra geras.		This company offers products and services that are a good value for the money.	
Ambasadorystė			
	Išoriniams žmonėms sakau, kad mano organizacija yra gera vieta dirbti.	I tell outsiders that my organization is a good place to work.	Kanwal, H., & Van Hove, G. (2023). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. Human Resource Management, 63(1), 67. https://doi.org/10.1002/hrm.22187
	Apie savo organizaciją kitiems sakau gerus dalykus.	I say good things about my organization to others.	
	Sukuriu palankią gerą reputaciją savo organizacijai.	I generate favorable goodwill for my organization.	
	Skatinu draugus ir šeimos narius naudotis mano organizacijos produktais ir paslaugomis.	I encourage friends and family to use my organization's products and services.	
	Aktyviai reklamuoju savo organizacijos produktus ir paslaugas.	I actively promote my organization's products and services.	

Asmeninė vertė			
Profesinė kompetencija	Praėjusiais metais iš esmės buvau kompetentingas atlikti savo darbą tiksliai ir su nedaug klaidų.	During the past year, I was, in general, competent to perform my work accurately and with few mistakes.	Van Der Heijden, Beatrice I J M, Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J. M. M., De Lange, A. H., Froehlich, D. E., & Van Der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. Journal of Vocational Behavior, 106, 236. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.003
	Per praėjusius metus apskritai buvau kompetentingas priimti greitus sprendimus, susijusius su mano požiūriu į darbą.	During the past year, I was, in general, competent to take prompt decisions with respect to my approach to work.	
	Apskritai esu kompetentingas atskirti pagrindinius klausimus nuo šalutinių ir nustatyti prioritetus.	In general, I am competent to distinguish main issues from side issues and to set priorities.	
	Manau, kad esu kompetentingas pasverti ir pagrįsti konkrečių sprendimų dėl darbo metodų, medžiagų ir technikos savo darbo srityje „už“ ir „prieš“.	I consider myself competent to weigh up and reason out the “pros” and “cons” of particular decisions on working methods, materials, and techniques in my job domain.	
	Mano įgūdžiai yra puikūs.	How would you rate the quality of your skills overall?	
Savirealizacija	Metu sau išūki.	to challenge myself	Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. Entrepreneurship & Regional Development, 19(1), 89. https://doi.org/10.1080/08985620601002246
	Įgyvendinau asmeninę viziją.	to fulfill a personal vision	
	Augu ir mokausi kaip asmenybė.	to grow and learn as a person	
	Vadovauju ir motyvuju kitus.	to lead and motivate others	
	Turiu galios daryti įtaką organizacijai.	power to influence an organization	
Socialinis kapitalas	Moku bendradarbiauti su kitais komandos nariai tam, kad diagnozuočiau ir spręščiau problemas	Employees here at X are skilled at collaborating with each other to diagnose and solve problems	Parzefall, M. R., & Kuppelwieser, V. G. (2012). Understanding the antecedents, the outcomes and the mediating role of social capital: An employee perspective. Human Relations, 65(4), 447-472.
	Bendrauju ir keičiuosi idėjomis su žmonėmis iš skirtingų organizacijos sričių.	Employees here at X interact and exchange ideas with people from different areas of the company	
	Taikau savo srities žinias, sprendžiant kitoje srityje kylančias problemas ir galimybes.	Employees here at X apply knowledge from one area of the company to problems and opportunities that arise in another	

Pasitenkinimas darbu	Noriu ką nors pasiekti, sulaukti pripažinimo.	All in all, I am satisfied with my job	Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, & C. Camman (Eds.), <i>Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices</i> . New York: John Wiley. Items were taken from Table 4-2, p. 84. Copyright © 1983. Reprinted by permission of John Wiley and Sons, Inc.
	Noriu užimti aukštesnes pareigas	In general, I don't like my job (R)	
	Apskritai man patinka čia dirbti	In general, I like working here	
Pripažinimo troškimas	Noriu ką nors pasiekti, sulaukti pripažinimo	achieve something, get recognition	Kanwal, H., & Van Hoya, G. (2023). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. <i>Human Resource Management</i> , 63(1), 67. https://doi.org/10.1002/hrm.22187
	noriu užimti aukštesnes pareigas.	gain a higher position for myself	