



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Emilija Vaitekauskienė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Emilija Vaitekauskienė

Projekto autorė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Emilija Vaitekauskienė

Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai

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) intelektualinės 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.

Emilija Vaitekauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Vaitekauskienė, Emilija. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: tvarumo ambasadorystė, sėkmės veiksniai.

Kaunas, 2026. 72 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Tvarumas tampa vis svarbesne organizacijų veiklos kryptimi, siekiant darnaus vystymosi ir socialinės atsakomybės tikslų. Vis daugiau organizacijų integruoja tvarumo principus į savo strategijas, tačiau praktikoje išlieka iššūkių, susijusių su darbuotojų realiu įsitraukimu ir asmeninės atsakomybės prisiėmimu už tvarią veiklą. Viena iš taikomų priemonių šioms iššūkiams spręsti yra tvarumo ambasadorystė, kai darbuotojai savanoriškai skatina tvarumo vertybes ir elgseną organizacijos viduje. Nors tvarumo ambasadorystė literatūroje pripažįstama kaip reikšminga iniciatyva, vis dar trūksta tyrimų atskleidžiančių veiksnius, kurie lemia šios veiklos sėkmę organizacijose.

Darbo objektas: tvarumo ambasadorystės sėkmę užtikrinantys veiksniai.

Darbo tikslas: nustatyti pagrindinius veiksnius, užtikrinančius tvarumo ambasadorystės sėkmę.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti tvarumo ambasadorystės sampratą;
2. nustatyti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnius ir sudaryti teorinį modelį;
3. parengti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnų tyrimo metodiką;
4. ištirti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnų raišką organizacijoje.

Tyrimo metodas: kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu.

Tyrimo rezultatai: Atlikto tyrimo duomenimis, teoriniame tvarumo ambasadorystės sėkmės modelyje išskirti individualūs, organizaciniai ir socialiniai veiksniai empiriniame tyrime pasireiškė skirtingai priklausomai nuo tvarumo ambasadorystės veiklų turinio bei sėkmingų ir nesėkmingų atvejų. Analizuojant tyrimo medžiagą nustatyta, kad ne visi veiksniai pasireiškė visose veiklose, tačiau tyrimo metu identifikuoti ypač reikšmingi veiksniai – bendruomeniškumas ir savanoriškas darbuotojų įsitraukimas, kurie atsiskleidė tiek sėkminguose, tiek nesėkminguose tvarumo ambasadorystės atvejuose. Sėkmingose veiklose šie veiksniai pasireiškė per masinį darbuotojų įsitraukimą ir iniciatyvų palaikymą, o nesėkminguose atvejuose – per iniciatyvų ignoravimą ar motyvacijos trūkumą. Komunikacijos veiksnys taip pat pasireiškė visuose tvarumo ambasadorystės atvejuose. Sėkmingose veiklose komunikacija buvo vertinama kaip aiški, nuosekli ir suprantama, o nesėkmingose – kaip nepakankama, per sudėtinga arba netinkamai atskleidžianti tvarumo svarbą. Vadovų indėlio veiksnys ryškiausiai pasireiškė sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejuose, kai vadovų palaikymas, įsitraukimas ir rodomas pavyzdys skatino darbuotojų dalyvavimą ir iniciatyvų įgyvendinimą. Taip pat nustatyta, kad švietimas, mokymai ir aktualios informacijos pateikimas prisidėjo prie sėkmingo tvarumo ambasadorystės veiklų įgyvendinimo, o asmeninė lyderystė ir organizacijos suteikta laisvė veikti stiprino darbuotojų įsitraukimą į tvarumo iniciatyvas.

Vaitekauskienė, Emilija. Success Factors for Sustainability Ambassadorship. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Sustainability Ambassadorship, Success Factors.

Kaunas, 2026. 72 pages.

Summary

Relevance of the subject. Sustainability is becoming an increasingly important area of organizational activity in pursuit of sustainable development and social responsibility goals. An increasing number of organizations integrate sustainability principles into their strategies; however, in practice, challenges remain related to employees' genuine engagement and the assumption of personal responsibility for sustainable behavior. One of the approaches used to address these challenges is sustainability ambassadorship, whereby employees voluntarily promote sustainability values and behaviors within the organization. Although sustainability ambassadorship is recognized in the academic literature as a significant initiative, there is still a lack of research identifying the factors that determine the success of this activity in organizations.

Subject of the research: factors ensuring the success of sustainability ambassadorship.

The aim of the research: to identify the key factors ensuring the success of sustainability ambassadorship.

Research objectives:

1. to define the concept of sustainability ambassadorship;
2. to identify the success factors of sustainability ambassadorship and develop a theoretical model;
3. to develop a research methodology for analyzing sustainability ambassadorship success factors;
4. to examine the manifestation of sustainability ambassadorship success factors within an organization.

Research method: qualitative research using semi-structured interviews.

Research results: The findings of the study indicate that the individual, organizational, and social factors identified in the theoretical model of sustainability ambassadorship success manifested differently in the empirical research depending on the content of sustainability ambassadorship activities as well as on successful and unsuccessful cases. The analysis revealed that not all factors were present across all activities; however, particularly significant factors were identified – community spirit and voluntary employee engagement – which emerged in both successful and unsuccessful sustainability ambassadorship cases. In successful activities, these factors were expressed through mass employee participation and support for initiatives, whereas in unsuccessful cases they were reflected in the ignoring of initiatives or a lack of motivation. The communication factor was also evident in all sustainability ambassadorship cases. In successful activities, communication was perceived as clear, consistent, and understandable, while in unsuccessful cases it was assessed as insufficient, overly complex, or inadequately conveying the importance of sustainability. The leadership contribution factor was most strongly expressed in successful

sustainability ambassadorship cases, where managerial support, involvement, and role modelling encouraged employee participation and the implementation of initiatives. Furthermore, the study found that education, training, and the provision of relevant information contributed to the successful implementation of sustainability ambassadorship activities, while personal leadership and organizational autonomy to act strengthened employee engagement in sustainability initiatives.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių problemos analizė	11
2. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių teoriniai sprendimai.....	17
2.1. Tvarumo konceptas	17
2.2. Ambasadorystės konceptas.....	20
2.3. Tvarumo ambasadorystės konceptas	23
2.3.1. Tvarumo ambasadorystės apibrėžtis.....	23
2.3.2. Tvarumo ambasadorystės metmenys.....	26
2.3.2.1. Tvarumo ambasadorystės turinys	26
2.3.2.2. Tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos.....	28
2.3.3. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai	30
2.3.3.1. Sėkmės apibrėžtis	30
2.3.3.2. Tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai.....	31
2.3.3.3. Veiksniai, lemiantys tvarumo ambasadorystės sėkmę	33
2.3.4. Tvarumo ambasadorystės veiklų vertinimas	34
2.4. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių modelis	36
3. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių tyrimo metodologija.....	38
3.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	38
3.2. Tyrimo metodas.....	38
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	39
3.4. Tyrimo etika	39
4. Tvarumo ambasadorystės sėkmingumo veiksnių tyrimo analizė ir diskusija	41
4.1. Įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežastys	41
4.2. Tvarumo ambasadorystės veiklos tikslai.....	43
4.3. Sėkmingi tvarumo ambasadorystės atvejai	45
4.4. Nesėkmingi tvarumo ambasadorystės atvejai	51
4.5. Sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejų palyginimas	55
4.6. Tobulinimo siūlymai	58
4.7. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija.....	62
Išvados	66
Literatūros sąrašas	68
Informacijos šaltinių sąrašas	72
Priedai.....	73
1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas tvarumo ambasadoriams.....	73

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skirtingų autorių požiūriai į tvarumo koncepcijos ribotumus	18
2 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės apibrėžimai pagal skirtingus autorius.....	21
3 lentelė. Pagrindiniai ambasadorystės bruožai, turinys ir jų poveikis organizacijai pagal skirtingus autorius	22
4 lentelė. Tvarumo ambasadorystės apibrėžimai pagal skirtingus autorius	24
5 lentelė. Tvarumo ambasadorystės funkcijos, turinys ir veiklos poveikis pagal skirtingus autorius.....	25
6 lentelė. Tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos pagal skirtingus autorius.....	29
7 lentelė. Tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai pagal skirtingus autorius.....	32
8 lentelė. Tvarumo ambasadorystės sėkmę lemiantys veiksniai	33
9 lentelė. Tvarumo iniciatyvų veiklų vertinimas	35
10 lentelė. Tyrimo dalyvių profiliai.....	39
11 lentelė. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimas.	50
12 lentelė. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimas.	55

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių teorinis modelis	37
2 pav. Įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežastys	41
3 pav. Tvarumo ambasadorystės veiklos tikslai	43
4 pav. Sėkmingos ambasadorystės turinys	46
5 pav. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai	47
6 pav. Veiksniai lėmę sėkmingą tvarumo ambasadorystę	49
7 pav. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės turinys	52
8 pav. Nesėkmingos ambasadorystės požymiai	52
9 pav. Veiksniai lėmę nesėkmingą tvarumo ambasadorystę	54
10 pav. Sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai	56
11 pav. Sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai	57
12 pav. Tobulinimo siūlymai	58

Ivadas

Temos aktualumas. Tvarumo problematika šiuolaikinėje visuomenėje tampa viena aktualiausių temų politiniame, ekonominiame ir organizaciniame lygmenyje. Vis daugiau organizacijų siekia prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų, integruodamos tvarumo principus į savo veiklos strategijas ir kasdienius procesus. Jungtinių Tautų parengtoje darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 m. pabrėžiama, kad tvarumo užtikrinimui būtinas visų visuomenės grupių ir organizacijų įsitraukimas, socialinė atsakomybė bei sąmoningas elgesys (United Nations, 2015). Tačiau vis dar išlieka klausimas kaip paskatinti darbuotojus realiai įsitraukti į tvarumo procesus ir priimti asmeninę atsakomybę už tvarią veiklą organizacijoje.

Pastaraisiais metais organizacijose vis dažniau pasitelkiama tvarumo ambasadorystės praktika, kuri siejama su darbuotojų įgalinimu skleisti tvarumo vertybes ir elgsenos modelius tiek savo tiesioginėje veikloje, tiek už jos ribų (Alm & Hultman, 2023; Enaifoghe & Ramsuraj, 2025). Šie darbuotojai tampa tarpininkais tarp organizacijos tvarumo strategijos ir kasdienės veiklos, skatindami kolegas veikti atsakingiau, dalintis žiniomis bei kurti aplinką, kurioje tvarumas tampa kasdienio darbo norma (Alm & Hultman, 2023; Enaifoghe & Ramsuraj, 2025). Tokia iniciatyva padeda stiprinti organizacijos socialinę atsakomybę, formuoja pozityvią vidinę kultūrą ir prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo tiek instituciniu, tiek individualiu lygmeniu. Tvarumo ambasadorystė mokslinėje literatūroje grindžiama darbuotojų vidine motyvacija bei noru daryti prasmingą poveikį aplinkai ir organizacijai (Alm & Hultman, 2023; Enaifoghe & Ramsuraj, 2025). Pekaar ir kt. (2024) tokias tvarumo iniciatyvas aiškina kaip proaktyvų darbo elgesio modelį, kai darbuotojai savanoriškai įsitraukia į tvarumo iniciatyvas, siekdami skleisti vertybes bei skatinti kitus elgtis atsakingai ir tvariai. Tačiau nepaisant didėjančio dėmesio šiai iniciatyvai vis dar nėra aišku, kokie veiksniai lemia tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose.

Tvarumo, žaliųjų inovacijų, socialinės atsakomybės bei kitos tvarumo temos plačiai aptariamos mokslinėje literatūroje jau daug metų, tačiau tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai vis dar nepakankamai ištirti. Nors tvarumo ambasadorystė mokslinėje literatūroje pripažįstama kaip veiksminga priemonė didinant individų įsitraukimą į tvarumo iniciatyvas ir įgyvendinimą, vis dar nepakankamai aišku, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmei organizacijose.

Darbo problema: kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose?

Darbo objektas: tvarumo ambasadorystės sėkmę užtikrinantys veiksniai.

Darbo tikslas: nustatyti pagrindinius veiksnius, užtikrinančius tvarumo ambasadorystės sėkmę.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti tvarumo ambasadorystės sampratą;
2. nustatyti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnius ir sudaryti teorinį modelį;
3. parengti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksmų tyrimo metodiką;
4. ištirti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksmų raišką organizacijoje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė ir apibendrinimas, kokybinis empirinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Pirmajame darbo skyriuje

analizuojama tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnų problema: apibrėžiama tvarumo reikšmė organizacijoms, pristatoma tvarumo ambasadorystės atsiradimo logika ir išryškinamas teorinis bei praktinis poreikis tirti šios iniciatyvos sėkmės veiksnus. Antrajame skyriuje atliekama išsami teorinė analizė: nagrinėjama tvarumo koncepcija, ambasadorystės koncepcija bei tvarumo ambasadorystės koncepcija, taip pat sudaromas ir pateikiamas tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnų teorinis modelis. Trečiajame skyriuje pristatoma tyrimo metodika: apibrėžiama tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai, tyrimo metodas, duomenų rinkimas ir analizės metodai bei tyrimo etika. Ketvirtajame skyriuje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai ir diskusija.

1. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių problemos analizė

Tvarumo sąvoka yra viena iš dažniausiai vartojamų mokslo, politikos ir organizacijų valdymo retorikoje (Bañon Gomis et al., 2011). Pasaulinės aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje tvari plėtra apibrėžiama kaip tam tikro pobūdžio vystymasis, kuris leidžia patenkinti dabartinės kartos poreikius nesumažinant galimybių ateities kartoms patenkinti savus poreikius (Brundtland, 1987). Šis apibrėžimas įtvirtino tvarumo principą kaip normatyvinę gairę, susiejančią ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius interesus (Brundtland, 1987). Goodland'as (1995) šią sampratą papildė išskirdamas tris tvarumo dimensijas – ekologinę, ekonominę ir socialinę – ir teigdamas, kad tarp jų turi būti pusiausvyra, nes vienos srities vystymasis kitų sąskaita veda prie netvaraus rezultato. Autoriaus nuomone, ekologinė tvarumo dimensija yra pirminė, nes ekonominis ir socialinis stabilumas priklauso nuo ekosistemų gebėjimo palaikyti gyvybę.

Tvarumo samprata vėliau buvo išplėtotą įvairiose srityse pabrėžiant, kad jos taikymas priklauso nuo gebėjimo derinti ilgalaikius aplinkosauginius ir socialinius tikslus su ekonomine pažanga (Giovannoni & Fabietti, 2013). Giovannoni ir Fabietti'is (2013) teigia, kad tvarumas tapo valdymo paradigma, siekiančia pusiausvyros tarp organizacijų ekonominių interesų ir atsakomybės už socialinį bei aplinkosauginį poveikį. Vogt'as ir Weber'is (2019) teigia, kad šiuolaikinėje aplinkoje tvarumo sąvoka neapsiriboja aplinkosauga – ji apima ir socialinę darną, pilietinį dalyvavimą bei etinius principus, kurie tampa esminiais sprendimų priėmimo kriterijais. Autorių nuomone, tvarumas iš esmės yra visuomenės ir gamtos santykių valdymas, paremtas moraliniais pasirinkimais.

Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkė įtvirtino globalų siekį iki 2030 m. pasiekti socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę darną, darbotvarkėje buvo nustatyti 17 darnaus vystymosi tikslų ir 169 uždaviniai, apimantys tris darnaus vystymosi aspektus – ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį (United Nations, 2015). Jungtinių Tautų metinėje ataskaitoje nurodoma, kad tik 35% darnaus vystymosi tikslų rodo pakankamą pažangą, 47% – nepakankamą, 18% – regresiją (United Nations, 2025). Ataskaitoje pabrėžiama, kad pažangos trūkumas susijęs su nepakankamu visų suinteresuotųjų šalių įsitraukimu ir silpna partneryste tarp valstybių, verslo bei pilietinės visuomenės. Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkėje taip pat nurodoma, jog siekiant spartesnio tvarumo tikslų įgyvendinimo būtina įtraukti ne tik valstybines institucijas, bet ir privačiojo sektoriaus organizacijas bei individualius asmenis (United Nations, 2015). Šie teiginiai rodo, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo organizacijų ir jose dirbančių žmonių gebėjimo kurti ir įgyvendinti tvarumo iniciatyvas. Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslai suteikia teorinį pagrindą organizacijų tvarumo veiklai, tačiau šių tikslų įgyvendinimas didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijų gebėjimo skatinti darbuotojus veikti kaip tvarumo vertybių puoselėtojus (United Nations, 2015).

Ali ir kt. (2023) teigia, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas reikalauja naujų verslo modelių, strategijų ir tvarumo vertinimo įrankių, nes šių tikslų integracija yra sudėtinga ir apima įvairias suinteresuotąsias grupes. Tvarumo įgyvendinimui būtinas platesnis visuomenės įsitraukimas, ypač įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimą ir skatinant aktyvų įvairių suinteresuotųjų grupių dalyvavimą (Ali et al., 2023).

Organizacijų vaidmuo tvarumo kontekste tampa itin reikšmingas, nes verslas yra vienas didžiausių išteklių naudotojų ir poveikio aplinkai šaltinių, bet taip pat ir didžiausias pokyčių vykdytojas. D'Amato ir kt. (2009) pabrėžia, kad šiuolaikinės įmonės turi transformuotis iš pelno siekiančių

subjektų į socialiai atsakingus veikėjus, gebančius derinti verslo tikslus su socialine atsakomybe ir aplinkosaugine veikla. Autorių teigimu tvarumo įgyvendinimas organizacijose neatsiejamas nuo vertybinės orientacijos – tik tada, kai darbuotojai supranta savo veiksmų poveikį, organizacijos gali realiai prisidėti prie tvarios plėtros. Organizacijų indėlis į tvarumą iš esmės priklauso ir nuo jų gebėjimo suformuoti vidinę tvarumo kultūrą. Assoratgoon’as ir Kantabutra, (2023) tvarumo kultūrą apibrėžia kaip vertybių, normų ir įsitikinimų visumą, kuri skatina darbuotojus priimti sprendimus, suderintus su tvarumo principais. Autoriai pažymi, kad tvarumo kultūros stiprumas priklauso nuo vadovybės įsipareigojimo, organizacinės komunikacijos kokybės ir darbuotojų įgalinimo dalyvauti tvarumo veiklose. Panašią mintį pateikia Brown’as ir kt. (2024), kurie teigia, kad tvarumo siekiai organizacijose gali būti įgyvendinami tik tada, kai jie kyla iš organizacijos vidaus ir kai darbuotojai suvokia save kaip reikšmingus pokyčių dalyvius. Tokiu būdu tvarumo vertybės tampa ne tik išorine politika, bet ir kasdienės veiklos dalimi. Khan’as ir kt, (2025) taip pat teigia, kad tvarumo rezultatų negalima pasiekti be darbuotojų įsitraukimo. Analizuodami žaliosios žmogiškųjų išteklių vadybos modelį autoriai nustatė, kad darbuotojų dalyvavimas ir mokymas yra esminiai veiksniai, stiprinantys organizacijų tvarumo veiksmingumą.

Darbuotojų įsitraukimo svarbą tvarumo kontekste pagrindžia ir kitų autorių atlikti tyrimai. Enaifoghe ir Ramsuraj (2025) atliktas tyrimas parodė, kad įmonėse, kuriose darbuotojai aktyviai dalyvavo tvarumo programose, buvo pasiekiami geresni aplinkosauginiai ir socialiniai rezultatai, palyginti su tomis, kuriose šis įsitraukimas buvo minimalus. Autoriai teigia, kad darbuotojų įsitraukimas tampa neatsiejamas nuo organizacijų gebėjimo įgyvendinti tvarumo tikslus, nes būtent darbuotojai kasdienėje veikloje paverčia tvarumo principus realiais veiksmais. Gupta ir Jangra (2024) teigia, kad įsitraukimas, motyvacija ir vertybinis suderinamumas skatina darbuotojus elgtis tvariai, o tai kuria teigiamą ryšį tarp darbuotojų gerovės ir organizacijos tvarumo rezultatų. Sutton’as ir Le Roux’as (2025) teigia, kad siekiant tvarios vidinės komunikacijos, organizacijos turi nuolat vertinti ir adaptuoti komunikacijos kanalus atsižvelgdamos į darbuotojų poreikius bei socialinio ir aplinkosauginio tvarumo principus. Autoriai teigia, kad tvari vidinė komunikacija turi būti orientuota į darbuotojų prieinamumą, tvarumo kontekstą ir realius darbo sąlygų apribojimus.

Vogt’as ir Weber’is (2019) teigia, kad tvarumo negalima suprasti vien per ekonominius ar aplinkosaugos rodiklius, nes tai politinė, socialinė, kultūrinė ir etinė koncepcija. Autorių nuomone, tvarumo įgyvendinimas reikalauja kultūrinių pokyčių – ypač žmonių vertybių, elgesio ir gyvenimo būdo transformacijos. Šis požiūris sutampa ir su Jungtinių Tautų (United Nations, 2015) pabrėžiamu poreikiu skatinti žmonių dalyvavimą, solidarumą ir partnerystes kaip būtinas sąlygas darnaus vystymosi tikslams pasiekti. Tokiu būdu tvarumas suvokiamas kaip socialinis procesas, kuriame organizacijos ir jų darbuotojai atlieka esminį vaidmenį, nes jų kasdieniai sprendimai lemia ar globalūs įsipareigojimai taps realiais rezultatais.

Sun’as ir kt. (2025) nustatė, kad darbuotojai, kuriems tvarumo tikslai perteikiami aiškiai ir kurie jaučia organizacijos paramą yra labiau linkę savanoriškai imtis tvarumo iniciatyvų darbo vietoje. Tokių veiksmų poveikis peržengia organizacijos ribas, nes tvarumo elgsena perteikiama kitiems ir pasklinda į darbuotojų socialinę aplinką už darbo vietos ribų (Sun et al., 2025). Šie pastebėjimai atskleidžia, kad tvarumo praktikos įgyvendinimas neatsiejamas nuo žmonių elgsenos, vertybių ir motyvacijos. Jungtinių Tautų duomenys rodo, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo organizacijų ir jų darbuotojų dalyvavimo, o analizuoti tyrimai patvirtina, kad tvarumo kultūra ir vidinis darbuotojų įsitraukimas yra būtinos sąlygos, užtikrinančios šių globalių tikslų įgyvendinimą praktikoje.

Tvarumo idėjos raida glaudžiai susijusi ir su socialinės atsakomybės sampratos formavimusi, nes būtent pastaroji tapo teoriniu tvarumo diskurso pagrindu (D'Amato et al., 2009). Socialinė atsakomybė apibrėžiama kaip organizacijų pareiga veikti ne tik siekiant pelno, bet ir atsižvelgiant į visuomenės bei aplinkos interesus (Goodland, 1995). Ši mintis išplėtota įvairiuose tarptautiniuose dokumentuose ir akademiniuose darbuose, kuriuose akcentuojama, kad verslo veikla turi būti suderinta su etinėmis ir socialinėmis vertybėmis (D'Amato et al. 2009). D'Amato ir kt. (2009) pažymi, kad organizacinė socialinė atsakomybė ilgą laiką buvo vertinama kaip savanoriška organizacijų veikla, tačiau globalizacijos, klimato kaitos ir socialinės nelygybės procesai paverė ją būtina valdymo sudėtinė dalimi. Pasak autorių organizacinės socialinės atsakomybės koncepcija tapo atspirties tašku tvarumo idėjai.

Giovanonni ir Fabietti'is (2013) teigia, kad organizacinė socialinė atsakomybė peraugo į tvarumo valdymo paradigmą tada, kai atsakomybės principai buvo perkelti iš reputacinių bei komunikacinių praktikų į strateginį organizacijų valdymą. Atsižvelgiant į tai, tvarumas traktuojamas kaip holistinis organizacijų veiklos modelis apimantis ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus (Giovanoni & Fabietti, 2013). Giovanoni ir Fabietti'is (2013) teigia, kad šis pokytis lėmė pereinamąjį etapą nuo socialinės atsakomybės prie tvarumo, kai įmonės pradėjo vertinti ne tik savo veiklos rezultatus, bet ir jos poveikį platesnei visuomenei. Goodland'as (1995) teigia, kad socialinės atsakomybės priemonės buvo būtinas, bet nepakankamas žingsnis siekiant ilgalaikio vystymosi. Autoriaus nuomone, organizacinės socialinės atsakomybės orientuojasi į moralinį įsipareigojimą, o tvarumo paradigma – į sisteminę pusiausvyrą tarp ekonomikos, visuomenės ir aplinkos. Tokiu būdu tvarumas apima platesnį poveikio lauką nei tradicinė socialinė atsakomybė, nes siekia ilgalaikių struktūrinių pokyčių (Goodland, 1995). Šis perėjimas taip pat atspindi Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkėje įtvirtinant požiūrį, kad atsakomybe už tvarumą turi dalintis visi visuomenės sektoriai (United Nations, 2015).

D'Amato ir kt. (2009) pažymi, kad socialinės atsakomybės koncepcijos evoliuciją skatino augantis visuomenės spaudimas ir poreikis didinti organizacijų skaidrumą. Autorių teigimu, verslo sektorius siekdamas išlaikyti pasitikėjimą turėjo plėsti savo veiklos ribas, įtraukiant etinius sprendimus, aplinkosaugą bei bendruomenių gerovę. Šis procesas sudarė prielaidas formuoti naujoms valdymo formoms, kurių pagrindas – įsitraukimas, vertybinė lyderystė ir komunikacija su darbuotojais (D'Amato et al., 2009). Tokie principai vėliau tapo esminiais tvarumo valdymo elementais.

Pereinant nuo socialinės atsakomybės prie tvarumo, ypatingas dėmesys pradėtas skirti darbuotojų vaidmeniui. Brown'as ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo diegimas prasideda nuo vidinių organizacijos procesų, o svarbiausią vaidmenį atlieka darbuotojai, gebantys pritaikyti tvarumo vertybes savo kasdienėje veikloje. Šis požiūris sieja socialinės atsakomybės idėją su vidine organizacijų kultūra ir asmeniniu įsipareigojimu (Brown et al., 2024). Assaratgoon'as ir Kantabutra (2023) savo tyrimuose taip pat pažymi, kad tvarumo kultūros įsitvirtinimas priklauso nuo darbuotojų dalyvavimo ir vertybinio suderinamumo. Autoriai apibrėžia tvarumo kultūrą kaip kolektyvinį įsitikinimų, normų ir elgesio modelių derinį, kuris lemia organizacijos gebėjimą priimti tvarius sprendimus. Kadangi kultūrinė transformacija priklauso nuo bendradarbiavimo visuose organizacijos lygiuose, tvarumo atsakomybė tampa platesnė nei vien vadovybės kompetencija (Assaratgoon & Kantabutra, 2023).

Šį pereinamąjį procesą papildė ir kiti moksliniai tyrimai, atskleidžiantys, kaip darbuotojų įsitraukimas tampa pagrindiniu tvarumo sėkmės veiksniumi. Gupta ir Jangra (2024) teigia, kad žalioji žmogiškųjų išteklių vadyba stiprina darbuotojų motyvą elgtis tvariai, nes darbuotojai jaučiantys vertybinę ryšį

su organizacijos tikslais, labiau linkę demonstruoti prosocialinį elgesį. Pekaar ir kt. (2024) tvarumo įgyvendinimą aiškina per proaktyvaus darbo teoriją, pabrėždami, kad darbuotojai, galintys patys keisti savo darbo turinį, dažniau inicijuoja tvarumo projektus ir pasiūlymus. Autorių nuomone, tvarumo siekis tampa individualios saviraiškos forma, kai darbuotojas jaučia, kad jo veikla turi platesnį socialinį poveikį. Šis požiūris papildo tvarumo valdymo paradigmos raidą, nes atkreipia dėmesį į asmeninę atsakomybę ir savanorišką veikimą. Tokie tyrimai rodo, kad tvarumo paradigma perėmė socialinės atsakomybės idėjas bei jas išplėtė iki kasdienės elgsenos, savanorystės ir bendruomeninės veiklos. Sociokultūrinį šio virsmo aspektą iliustruoja Solly'is ir kt. (2022), nagrinėję savanorišką dalyvavimą tvarumo iniciatyvose. Autoriai teigia, kad tvarumo veikloje dalyvaujantys asmenys po mokymų ne tik įgyja naujų žinių, bet ir sustiprina savo pasitikėjimą gebėjimu daryti pokytį, o tai skatina tvarumo idėjų sklaidą tarp bendruomenės. Tokios iniciatyvos rodo, kad socialinės atsakomybės principai išsivystė į praktines tvarumo įgyvendinimo formas, kurias palaiko aktyvus individų dalyvavimas.

Tvarumo ambasadorystės sąvoka literatūroje pasirodė kaip nauja, mažai tyrinėta, tačiau reikšminga tvarumo įgyvendinimo organizacijose kryptis galinti reikšmingai prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Šis reiškinys siejamas su individų gebėjimu ir motyvacija savanoriškai skleisti tvarumo vertybes bei skatinti aplinkinius veikti pagal tvarumo principus (Alm & Hultman, 2023; Solly et al., 2022). Alm'as ir Hultman'as (2023) įvardija tvarumo ambasadorystę kaip praktinį mechanizmą, leidžiantį vadovams ir darbuotojams tapti tvarumo vertybių pertreikėjais ir stiprinti tvarumo siekį organizacijose. Autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad tvarumo ambasadorystė formuojasi per vidinę komunikaciją, vadovų palaikymą ir kasdienę veiklą, kai tvarumo principai tampa kasdieninio darbo dalimi. Autoriai teigia, kad tvarumo ambasadorystė kyla iš darbuotojų identifikavimosi su organizacijos vertybėmis ir pasitikėjimo, kad jų pastangos daro realų poveikį. Alm'as ir Hultman'as (2023) teigia, kad sėkmingai tvarumo ambasadorystei būtina, kad organizacijos vadovai gebėtų įtraukti ir įkvėpti darbuotojus, praktikuodami lyderystę kasdienėse veiklose. Vadovai, aktyviai demonstruojantys tvarų elgesį, skatina darbuotojus tapatintis su organizacijos vertybėmis, o tai sukuria daugianarį procesą: iš pradžių tvarumo vertybės perteikiamos per komunikaciją, vėliau per asmeninius veiksmus, galiausiai jos įsitvirtina organizacijos viduje (Alm & Hultman, 2023). Šiame procese itin svarbus savanoriškumas, nes tvarumo ambasadorystė nėra privaloma veikla, ji grindžiama asmeniniu įsipareigojimu (Solly et al., 2022).

Valdes'as (2020) pabrėžia, kad tvarumo ambasadorystė yra praktinis būdas įtraukti bendruomenės narius į tvarumo procesus per švietimą ir aktyvų dalyvavimą. Solly'is ir kt. (2022) taip pat analizavo tvarumo ambasadorystės programas, kuriose dalyviai po specializuotų mokymų įgyja žinių reikalingų skleisti tvarumo idėjas savo bendruomenėse. Autoriai nustatė, kad tokios programos skatina pasitikėjimą savimi ir suvokimą, jog individualūs veiksmai gali daryti poveikį globaliems tvarumo tikslams. Autoriai teigia, kad tvarumo ambasadorystės poveikis yra dvejopas: asmeninis – susijęs su vertybiniu ir elgsenos pokyčiu, bei socialinis – pasireiškiantis per dalijimąsi žiniomis ir pavyzdžio rodymą.

Tvarumo iniciatyvų papildančias įžvalgas pateikia Pekaar ir kt. (2024), kurie šį reiškinį analizuoja proaktyvaus darbo dizaino perspektyvoje. Autoriai nurodo, kad darbuotojai, kuriems suteikiama laisvė ir pasitikėjimas, dažniau imasi iniciatyvų, susijusių su tvarumo įgyvendinimu. Autoriai teigia, kad tvarumo skatinimas darbo vietoje yra proaktyvus procesas, kuriame darbuotojai kuria naujas darbo formas, atitinkančias tvarumo vertybes. Galima teigti, kad tvarumo ambasadorystė šiuo

požiūriu gali veikti kaip savanorystės forma, kai darbuotojas sąmoningai siekia, kad jo veikla prisidėtų prie platesnių organizacijos ir visuomenės tikslų.

Prooijen ir kt. (2024) pateikia papildomų empirinių duomenų, nagrinėdami kaip organizaciniai veiksniai lemia darbuotojų norą viešai atstovauti organizacijai ir tapti ambasadorystės dalyviais. Autorių atliktas tyrimas atskleidžia, kad darbuotojų vertybinis tapatinimasis su organizacijos tikslais didina norą skleisti pozityvią informaciją ir elgtis kaip jos atstovams. Autoriai pažymi, kad darbuotojų suvoktas pasitikėjimas ir teisingumas organizacijoje tiesiogiai didina savanorišką komunikacinį aktyvumą. Šie rezultatai gali būti tiesiogiai siejami su tvarumo ambasadorystės reiškiniu, nes tvarumo komunikacija taip pat grindžiama savanorišku vertybių dalijimusi. Offermann'as ir kt. (2024) teigia, kad vidinė tvarumo komunikacija organizacijose prisideda prie didesnės darbuotojų motyvacijos ir stipresnio tapatinimosi su įmone. Autoriai pabrėžia, kad aiški ir nuosekli tvarumo komunikacija organizacijose yra svarbi, nes ji gali paskatinti darbuotojus aktyviau imtis tvarumo iniciatyvų bei prisidėti prie jų sklaidos už organizacijos ribų. Autoriai teigia, kad vidinė komunikacija tampa reikšmingu veiksmu, lemiančiu teigiamą tvarumo iniciatyvų poveikį organizacijos viduje ir išorėje.

Atsižvelgiant į mokslinių tyrimų kryptis, galima išskirti kelis tvarumo ambasadorystės analizės požiūrius:

1. organizacinis, kuriame akcentuojamas vadovavimo ir vidinės komunikacijos vaidmuo (Alm & Hultman, 2023; Offermann et al., 2024);
2. švietimo ir mokymosi, apimantis tvarumo žinių plėtrą bei bendruomeninių iniciatyvų kūrimą (Solly et al., 2022; Valdes, 2020);
3. elgsenos, grindžiamas darbuotojų proaktyvumu ir motyvacija veikti (Pekaar et al., 2024; Prooijen et al., 2024).

Tvarumo ambasadorystės tyrimai nors ir intensyvėjantys pastaraisiais metais, išlieka ankstyvoje vystymosi stadijoje, o mokslinėje literatūroje jie dar nėra konsoliduoti į vieningą teorinį pagrindą. Dabartiniai tyrimai rodo, kad tvarumo ambasadorystė yra daugialypis reiškiny, jungiantis organizacines, švietimo ir mokymosi bei elgsenos tyrimų kryptis.

Pirmoji tvarumo ambasadorystės tyrimų kryptis yra organizacinė, kurioje daugiausia dėmesio skiriama vadovų lyderystei ir vidinei tvarumo komunikacijai. Alm'as ir Hultman'as (2023) teigia, kad tvarumo ambasadorystės dalyviai atlieka kelias funkcijas – nuo tvarumo temų interpretavimo iki darbuotojų įtraukimo ir įkvėpimo. Autoriai teigia, kad sėkminga ambasadorystė priklauso nuo vadovų gebėjimo įtraukti ir įkvėpti komandą, taikant lyderystės veiklas. Offermann'as ir kt. (2024) teigia, kad tinkama tvarumo komunikacija yra būtina sąlyga darbuotojų tvarumo iniciatyvoms. Autorių atliktas tyrimas rodo, kad aiški, nuosekli ir skaidri komunikacija padeda darbuotojams tvarumo iniciatyvas suvokti kaip autentiškas, todėl jie labiau linkę jas palaikyti ir komunikuoti išorėje. Tai leidžia teigti, kad komunikacijos kokybė yra svarbus veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų įgalinimo tvarumo srityje.

Antroji kryptis – švietimo ir mokymosi, kuri akcentuoja tvarumo ambasadorystę kaip mokymosi ir įgalinimo procesą (Solly et al., 2022; Valdes, 2020). Valdes'as (2020) teigia, kad dalyvavimas tvarumo iniciatyvose skatina asmeninį išsipareigojimą ir vertybinį tapatumą. Autorius teigia, jog švietimas tampa pagrindiniu kanalu, per kurį formuojamas tvarumo suvokimas ir kuriami ilgalaikiai elgsenos pokyčiai. Solly'is ir kt. (2022) teigia, kad dalyvavimas tvarumo ambasadorystės mokymuose ne tik didina žinių lygį, bet ir stiprina pasitikėjimą savo gebėjimu skleisti tvarumo idėjas, o šis

poveikis gali išlikti net po ilgesnio laiko. Tai rodo, kad tvarumo ambasadorystės poveikis gali būti ilgalaikis, ypač kai ji grindžiama mokymosi procesais.

Trečioji kryptis – elgsenos, grindžiama darbuotojų vidine motyvacija ir proaktyvumu (Pekaar et al., 2024; Prooijen et al., 2024). Pekaar ir kt. (2024) savo tyrime analizavo, kaip tvarumo iniciatyvos susiformuoja per darbuotojų tvarumo inicijavimą. Autoriai teigia, kad darbuotojų vidinė motyvacija ir jų gebėjimas proaktyviai pertvarkyti darbo aplinką skatina tvarumo iniciatyvų atsiradimą ir daro poveikį kitų organizacijų tvarumo elgesiui. Prooijen ir kt. (2024) pateikia papildomų įžvalgų apie socialinius veiksnius, pažymėdami, kad darbuotojų vertybinis tapatinimasis su organizacija didina jų norą būti aktyviais jos atstovais ir išorėje. Tai rodo, kad psichologiniai ir socialiniai aspektai yra glaudžiai susiję, o tvarumo iniciatyvos pasireiškia tiek vidiniais, tiek išoriniais elgsenos modeliais.

Analizuojant šias kryptis, aiškėja, kad platesnės analizės vis dar trūksta. Alm'as ir Hultman'as (2023) bei Offermann'as ir kt. (2024) siūlo organizacinius modelius, tačiau jų empirinis pagrindimas apsiriboja tam tikromis pramonės šakomis. Solly'is ir kt. (2022) bei Valdes'as (2020) sutelkė dėmesį į švietimo aplinkas, kurios ne visada atspindi verslo organizacijų situaciją. Pekaar ir kt. (2024) pateikia conceptualinius pagrindus, tačiau jų tyrimuose nėra konkrečių rodiklių, leidžiančių įvertinti tvarumo ambasadorystės sėkmę. Brown'as ir kt. (2024) pažymi, kad tvarumo iniciatyvų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti darbuotojų įsitraukimą su organizacijos tikslais ir struktūriniais sprendimais. Literatūroje taip pat trūksta aiškaus tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių vertinimo modelio. Nors Alm'as ir Hultman'as (2023) bei Pekaar ir kt. (2024) pateikia veiksnius, lemiančius ambasadorystės atsiradimą, vis dar neatsakyta, kurie iš šių veiksnių turi didžiausią poveikį tvarumo ambasadorystės sėkmei. Solly'is ir kt. (2022) tyrimai rodo tvarumo ambasadorystės poveikį asmeniniam įsitraukimui, tačiau neapima organizacinių rezultatų. Offermann'as ir kt. (2024) aptaria komunikacijos vaidmenį, bet neatskleidžia, kaip jis susijęs su tvarumo tikslų pasiekimu.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo problematika šiuolaikinėse organizacijose įgauna vis didesnę reikšmę, kadangi darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas vis dar yra nepakankamai pažangus – tik dalis darnaus vystymosi tikslų juda tinkama kryptimi, o kita dalis rodo stagnaciją ar regresiją. Tai rodo, kad vien politinių ar institucinių sprendimų nepakanka – esminę reikšmę įgyvendinimo sėkmei turi organizacijų gebėjimas kurti tvarią kultūrą ir aktyviai įtraukti darbuotojus į tvarumo procesus. Atlikta literatūros analizė parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš kritinių veiksnių, lemiančių realų tvarumo iniciatyvų poveikį, nes tvarumas organizacijose formuojasi tik tada, kai darbuotojai supranta veiklų prasmę, jaučia organizacijos palaikymą ir savanoriškai prisideda prie pokyčių. Šiame kontekste tvarumo ambasadorystė išryškėja kaip reikšminga praktika, padedanti stiprinti tvarumo vertybių sklaidą, bendradarbiavimą ir tvarių elgsenos modelių įsitvirtinimą kasdienėje veikloje. Vis dėlto literatūros analizė atskleidžia, kad tvarumo ambasadorystės tyrimai yra fragmentiški: nagrinėjami atskiri aspektai, tačiau trūksta išsamaus, empiriškai pagrįsto požiūrio, parodančio, kokie konkretūs veiksniai lemia tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose. Atsižvelgiant į tai, kyla pagrindinis probleminis klausimas – kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose?

2. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksmų teoriniai sprendimai

2.1. Tvarumo konceptas

Tvarumo samprata per kelis dešimtmečius išsivystė iš aplinkosauginių iniciatyvų į vieną svarbiausių šiuolaikinės organizacijų valdymo koncepcijų (Giovanoni & Fabietti 2013; Goodland, 1995). Ji apibrėžiama kaip integruotas požiūris, siekiantis suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus (Brundtland, 1987).

Pasaulinės aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje pateiktas darnaus vystymosi apibrėžimas tapo kertiniu tvarumo teorijos pagrindu (Brundtland, 1987). Šiame dokumente teigiama, kad ekonominė plėtra negali būti vertinama atskirai nuo socialinio teisingumo ir aplinkos apsaugos (Brundtland, 1987). Goodland'as (1995) išplėtojo šią idėją, naudodamas trijų dimensijų – ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės – modelį, kuris iki šiol išlieka tvarumo teorijos pagrindu. Autoriaus teigimu, tvarumas turėtų būti suprantamas kaip nuolatinis procesas, kuriame siekiama ilgalaikės pusiausvyros tarp šių tarpusavyje priklausomų dimensijų. Tai ne vien ekologinis siekis, bet visos visuomenės adaptacinis mechanizmas, padedantis išlaikyti darną tarp žmogaus poreikių ir gamtinių išteklių (Goodland, 1995).

Giovanoni ir Fabietti'is (2013) teigia, kad tvarumo samprata tapo sisteminiu valdymo principu, kuris apima etinius sprendimus, socialinę atsakomybę ir aplinkosaugą kaip vieningą organizacinės veiklos rėmą. Autorių teigimu tvarumas – tai ne tik aplinkos tausojimas, bet ir būdas kurti ilgalaikę vertę visoms suinteresuotosioms šalims. Šis požiūris rodo, kad tvarumo sąvoka išaugo iš ekologinio sąmoningumo ribų ir įsitvirtino kaip strateginis organizacijų valdymo principas (Giovanoni & Fabietti 2013). Salas-zapata ir Ortiz-muñoz'as (2018) tvarumą apibrėžia kaip diskursinį pagrindą, kuris kinta priklausomai nuo socialinio ir kultūrinio konteksto. Autorių teigimu, ši sąvoka neturi vieno universalaus apibrėžimo, nes skirtingos visuomenės ir institucijos tvarumą interpretuoja pagal savo vertybes, tikslus ir politinius prioritetus. Herremans ir Reid'as (2002) teigia, kad tvarumas neapsiriboja vien ekonominiu ar aplinkosauginiu aspektu – tai nuolatinio egzistavimo, atsparumo ir pusiausvyros principas. Herremans ir Reid'as (2002) teigia, kad tvarumą galima suvokti kaip sisteminių, vertybėmis grindžiamą reiškinį, kurio esmė – gebėjimas užtikrinti ekonomikos, visuomenės ir gamtos pusiausvyrą.

D'Amato ir kt. (2009) pažymi, kad organizacinės socialinės atsakomybės koncepcija buvo reikšmingas tvarumo idėjų genezės etapas. Organizacinė socialinė atsakomybė padėjo organizacijoms pripažinti savo poveikį visuomenei, o tai tapo teoriniu pagrindu vėlesniam tvarumo diskursui (D'Amato et al., 2009). Giovanoni ir Fabietti'is (2013) šį procesą įvardija kaip perėjimą nuo savanoriškos atsakomybės prie strateginio įsipareigojimo, kai tvarumas tampa neatsiejama verslo dalimi.

Tvarumo koncepcijos turinys ir struktūra literatūroje dažnai apibrėžiami per jo dimensijas. Goodland'as (1995) naudoja klasikinį trijų dimensijų modelį, kuriame ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė sritys turi būti subalansuotos. Gulich ir kt. (2024) teigia, kad ilgalaikis tvarumas priklauso nuo gebėjimo integruoti šias dimensijas į sprendimų priėmimą. Wang'as ir kt. (2025) savo tyrime patvirtina, kad žaliųjų praktikų taikymas įmonėse skatina ne tik aplinkosauginę, bet ir ekonominę bei socialinę naudą, nes didina darbuotojų pasitenkinimą ir organizacijų reputaciją. Tvarumo dimensijų analizė leidžia išskirti tris pagrindines sritis:

1. ekonominė dimensija – orientuota į ilgalaikį pelningumą ir išteklių naudojimo efektyvumą, atsižvelgiant į socialinį ir aplinkos poveikį (Goodland, 1995; Gulich et al., 2024; Wang et al., 2025);
2. socialinė dimensija – apima darbuotojų gerovę, bendruomenių stiprinimą ir socialinę lygybę (Goodland, 1995; Gulich et al., 2024).
3. aplinkosauginė dimensija – siekia mažinti taršą, tausoti išteklius ir užtikrinti ekologinę pusiausvyrą (Goodland, 1995; Gulich et al., 2024).

Šių dimensijų integracija užtikrina tvarumo visapusiškumą organizacijose, nes viena dimensija negali būti įgyvendinama nepriklausomai nuo kitų (Goodland, 1995; Gulich et al., 2024). Gulich ir kt. (2024) teigia, kad ilgalaikis tvarumas priklauso nuo gebėjimo integruoti tvarumo principus į kasdienę organizacijos veiklą, sprendimų priėmimą ir organizacinę kultūrą. Herremans ir Reid'as (2002) teigia, kad ekonominė tvarumo dimensija apima gamybos, paskirstymo ir vartojimo sistemą, kurios tikslas – patenkinti žmonių materialinius poreikius. Ji užtikrina ekonominės veiklos stabilumą, efektyvų išteklių naudojimą ir ilgalaikį vertės kūrimą (Herremans & Reid, 2002). Socialinė dimensija gali būti siejama su visuomenės gebėjimu gyventi bendruomeniškai, palaikant ir gerinant žmonių gyvenimo standartus (Herremans & Reid, 2002). Ši dimensija pabrėžia socialinio teisingumo, įtraukties ir žmogaus teisių svarbą siekiant darnumo (Herremans & Reid, 2002). Aplinkosauginė dimensija užtikrina ekosistemų vientisumą, produktyvumą ir funkcionavimą, t. y. rūpinasi gamtos išteklių išsaugojimu ateities kartoms (Herremans & Reid 2002)

Literatūroje egzistuoja skirtingi požiūriai į tvarumo koncepcijos aiškumą ir ribotumus. Bañon Gomis'as ir kt (2011) teigia, kad tvarumo sąvoka tapo semantiškai pernelyg plati ir dažnai vartojama deklaratyviai. Autorius kritikuoja tendenciją naudoti tvarumo terminą kaip universalią vertybę, prarandant jo teorinį aiškumą. Vogt'as ir Weber'is (2019) pažymi, kad tvarumo sąvoka dažnai klaidingai supaprastinama iki ekonominio efektyvumo logikos, kai ekonominiai interesai nustumia ekologinius ir socialinius aspektus. Autorių nuomone, toks supaprastinimas iškreipia normatyvinę tvarumo prasmę. Salas-zapata ir Ortiz-muñoz'as (2018) sutinka, kad tvarumo apibrėžimas priklauso nuo konteksto, tačiau pabrėžia jo adaptacinį pranašumą – lankstumą skirtingose kultūrinėse ir institucinėse aplinkose. Bernard-Rau (2024) pabrėžia, kad globalūs tvarumo iššūkiai turi būti suprantami per skirtingų kultūrų, visuomenių ir individų patirtis, nes ekologiniai ir socialiniai pokyčiai žmones veikia nevienodai, todėl autorė akcentuoja būtinybę atsižvelgti į įvairias pasaulio perspektyvas ir kontekstus siekiant teisingesnio tvarumo įgyvendinimo.

1 lentelė. Skirtingų autorių požiūriai į tvarumo koncepcijos ribotumus

Autoriai	Požiūris į tvarumo sąvoką	Ribotumai
Bañon Gomis et al., 2011	Tvarumas – tai moralinė dorybė ir etinė nuostata, apimanti atsakingą žmogaus, visuomenės ir aplinkos santykį, siekiant darnumo ir žmogaus klestėjimo.	Tvarumo sąvoka tapo semantiškai per plati, praradusi aiškius etinius kriterijus ir pernelyg orientuota į ekonominę naudą, todėl stokojama conceptualaus tikslo ir moralinio pagrindo.
Vogt & Weber, 2019	Tvarumas – tai normatyvinis, etinėmis vertybėmis grįstas principas, apimantis ekologinę, socialinę, politinę ir kultūrinę atsakomybę bei nukreiptas į dabartinių ir būsimų kartų gerovę.	Tvarumo sąvoka – pernelyg išplėsta ir praradusi aiškų etinį turinį, dažnai klaidingai suprantama kaip pasyvus išteklių ribojimas, o ne kaip aktyvus vertybinis ir kultūrinis procesas, reikalaujantis atsakomybės ir sąmoningos transformacijos.

Autoriai	Požiūris į tvarumo sąvoką	Ribotumai
Salas-zapata & Ortiz-muñoz, 2018	Tvarumas – tai daugiareikšmis konceptas, kuris gali reikšti veiklos kriterijus, tikslą, objektą ar požiūrį.	Neapibrėžtumas ir daugiaprasmiškumas, dėl kurio tvarumo sąvoka dažnai vartojama nekonkrečiai ir praranda mokslinį aiškumą.
Bernard-Rau, 2024	Tvarumas – tai kompleksinis, vertybėmis grįstas procesas, siekiantis suderinti žmogaus ir gamtos interesus.	Perteklinis abstraktumas ir politizavimas, dėl kurių prarandamas conceptualus aiškumas bei praktinis veiksmingumas.

1 lentelėje pateikti keturių autorių požiūriai į tvarumo sąvoką atskleidžia, kad ši koncepcija mokslo literatūroje suvokiama įvairiai – nuo etinio principo iki daugiamačio, sisteminio proceso. Visi autoriai sutaria, kad tvarumas yra kompleksiškas ir vertybinis reiškiny, tačiau skiriasi jų akcentai bei matomi ribotumai. Bañon Gomis’as ir kt. (2011) tvarumą laiko moraline dorybe ir etine nuostata, grįsta žmogaus, visuomenės ir aplinkos darna. Autorius teigia, kad šiuolaikinėje praktikoje sąvoka tapo semantiškai per plati ir praradusi moralinį turinį, pernelyg orientuota į ekonominę naudą. Vogt’as ir Weber’is (2019) tvarumą vertina kaip normatyvinį, daugiamačio pobūdžio principą, apimančią ekologinę, socialinę, kultūrinę ir etinę atsakomybę. Autoriai kritikuoja tvarumo supaprastinimą, kuris iškreipia tikrąją tvarumo esmę ir paverčia jį beprasmiu teiginiu, stokojančiu vertybinės krypties. Salas-Zapata ir Ortiz-Muñoz’as (2018) mato tvarumą kaip daugiareikšmį konceptą, galintį reikšti kriterijų, tikslą ar tyrimo požiūrį. Autorių įžvelgiamas pagrindinis ribotumas – neapibrėžtumas ir perteklinis daugiaprasmiškumas, trukdantis aiškiai operacionalizuoti sąvoką moksliniuose tyrimuose. Bernard-Rau (2024) tvarumą supranta kaip kompleksinį, vertybinį procesą, siekiantį pusiausvyros tarp žmogaus ir gamtos interesų. Autorius pažymi, kad sąvokos politizavimas ir abstraktumas silpnina jos praktinį veiksmingumą ir socialinį teisingumą.

Tvarumo įgyvendinimas organizacijose glaudžiai siejamas ir su darbuotojų elgsena, kultūra ir vadovų lyderyste. Brown’as ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo praktikos efektyviausios tada, kai jos įgyvendinamos per vidinius procesus ir darbuotojų vertybių sistemą. Autoriai pabrėžia, kad tvarumo integravimas negali būti paviršutiniškas – jis turi atsispindėti kasdienėje veikloje, komunikacijoje ir sprendimų priėmime. Assoratgoon’as ir Kantabutra (2023) siūlo tvarumo organizacinės kultūros modelį, kuriame darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis ilgalaikio pokyčio veiksnys. Autoriai teigia, kad tvarumo kultūra formuojasi iš bendrų prielaidų, vertybių ir normų, kurios formuoja darbuotojų elgesį ir sprendimus organizacijoje. Hassler’is ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo rezultatai pasiekiami tik tada, kai vadovai sugeba sukurti organizacinę aplinką, kurioje vertybės virsta kasdieniais veiksmais. Tokia nuostata rodo, kad tvarumas nėra vien tik dokumentais deklaruojama strategija, bet kompleksinis procesas, reikalaujantis nuolatinio įsipareigojimo, komunikacijos ir asmeninės atsakomybės.

Analizuojant literatūrą galima išskirti kelis universalius tvarumo principus, kurie sudaro teorinį pagrindą jo taikymui organizacijose:

1. sistemiškumas – tvarumas apima tarpusavyje susijusias ekonomines, socialines ir aplinkos sistemas, todėl sprendimai turi būti grindžiami visuminio poveikio vertinimu (Goodland, 1995; Gulich et al., 2024);
2. ilgalaikiškumas – tvarumo siekis orientuojasi į ilgalaikį poveikį, o ne į momentinę naudą. Organizacijos turi užtikrinti, kad jų veikla išliktų tvari per kelias kartas (Brundtland, 1987);
3. atsakomybė – tvarumas reikalauja atsakomybės už priimtus sprendimus ir jų poveikį aplinkai bei visuomenei (Ali et al., 2023);

4. įtrauktis – tvarumo procesas remiasi visų suinteresuotų šalių dalyvavimu – nuo vadovų iki darbuotojų ir bendruomenių (Assoratgoon & Kantabutra, 2023; Brown et al., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo konceptas literatūroje formuojamas kaip daugialypė ir vertybinė organizacijų veiklos kryptis, grindžiama siekiu suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus. Tvarumas vis labiau suprantamas kaip strateginis ir normatyvinis principas, reikalaujantis organizacijų atsakomybės, įsitraukimo ir vertybinio nuoseklumo, o jo įgyvendinimas neatsiejamas nuo vidinės kultūros, darbuotojų elgsenos ir vadovų lyderystės. Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo konceptas šiandien apima ne tik ekologinį sąmoningumą, bet ir sisteminių, ilgametį ir socialiai orientuotą požiūrį, kurio praktinis įgyvendinimas priklauso nuo organizacijų gebėjimo integruoti tvarumo principus į kasdienes veiklas ir sprendimų priėmimą.

2.2. Ambasadorystės konceptas

Ambasadorystės sąvoka mokslinėje literatūroje siejama su darbuotojų gebėjimu atstovauti organizacijos vertybėms, tikslams ir identitetui tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje (Devasagayam, 2017; Mutter, 2024).

Devasagayam'as (2017) apibrėžia darbuotojų ambasadorystę kaip savanorišką įsitraukimą, kai darbuotojai sąmoningai perteikia organizacijos vertybes savo elgesiu, komunikacija ir profesiniais sprendimais. Autorius pabrėžia, kad ši veikla dažnai peržengia formalios darbo sutarties ribas ir tampa asmeniniu įsipareigojimu atstovauti organizacijai. Prooijen ir kt. (2024) teigia, kad ambasadorystė vertinama kaip daugiasluoksnis komunikacijos ir elgsio reiškinys, atspindintis individo savanorišką veiklą, skirtą organizacijos vertybių, kultūros bei įvaizdžio palaikymui ir sklaidai. Šis procesas grindžiamas socialinės tapatybės ir organizacinės elgsenos teorijomis, pabrėžiančiomis, kad žmonės, identifikuodamiesi su tam tikra organizacija ar idėja, natūraliai siekia ją reprezentuoti ir ginti tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje (Prooijen et al., 2024).

Mutter'is (2024) pažymi, kad ambasadorystė nėra vien komunikacinė veikla – tai strateginė sąveika tarp emocinio ryšio, lojalumo ir įsipareigojimo organizacijos tikslams. Pasak autoriaus, ji apima ne tik išorinį įvaizdžio palaikymą, bet ir vidinį įsitraukimą į organizacijos veiklas, vertybes bei misiją. Tokiu būdu ambasadorystė tampa savotiška jungtimi tarp individualių vertybių ir kolektyvinių organizacijos siekių (Mutter, 2024). Devasagayam'as (2017) teigia, kad darbuotojų ambasadorystė apibrėžiama kaip sąmoningas organizacijos vertybių įsisavinimas ir jų reprezentavimas elgesiu, kuris atspindi įmonės misiją ir siekius. Amini'is ir kt. (2025) teigia, kad darbuotojų ambasadorystė remiasi autentiška komunikacija – darbuotojai efektyviausiai reprezentuoja organizaciją tada, kai gali natūraliai dalintis turiniu, atitinkančiu jų profesines nuostatas ir organizacijos vertybes. Tokiu būdu ambasadorystė tampa bendradarbiavimu grindžiamu reiškiniu: organizacija suteikia darbuotojams erdvę viešai komunikuoti, o darbuotojai prisideda prie darbdavio matomumo ir įvaizdžio stiprinimo (Amini et al., 2025). Ši dinamika siejama su vertybių derme – kai organizacijos ir darbuotojų vertybinė kryptis sutampa, jų kuriamas turinys tampa autentiškesnis ir patikimesnis informacijos vartotojams (Amini et al., 2025).

Davari ir Jang (2023) teigia, kad ambasadorystė nėra vien formalus ar institucinis vaidmuo – ji dažnai kyla intuityviai ir spontaniškai, kai asmuo, atstovaudamas organizaciją ar vertybių sistemą, natūraliai perteikia jų esmę kitiems. Tokia ambasadorystė grindžiama asmeniniu identitetu ir emociniu ryšiu su atstovaujamomis vertybėmis, o jos poveikis pasireiškia per pozityvius santykius, pavyzdžio rodymą ir įkvėpimą kitų elgesiui (Davari & Jang, 2023).

Ambasadorystės koncepcijos raida atspindi platesnį organizacinio elgesio pokytį – darbuotojai vis dažniau suvokiami ne tik kaip veiklos vykdytojai, bet kaip aktyvūs organizacijos įvaizdžio formuotojai (Rys et al., 2025; Soens & Claeys, 2023). Rys’as ir kt. (2025) pasiūlė penkių dimensijų darbuotojų ambasadorystės skalę, apimančią žinias apie darbdavio ženklą, jo suvokiamą reikšmingumą, emocinį ryšį su organizacija, brandą atitinkantį elgesį ir pilietinį elgesį darbdavio ženklo atžvilgiu. Autoriai teigia, kad ši struktūra leidžia išsamiai įvertinti kognityvinius, emocinius ir elgsenos veiksnius, kurie prisideda prie organizacijos kaip darbdavio reputacijos stiprinimo. Rys’as ir kt. (2025) taip pat teigia, kad ambasadorystė kyla iš darbuotojų pasitenkinimo darbu ir vidinio motyvavimo.

2 lentelė. Darbuotojų ambasadorystės apibrėžimai pagal skirtingus autorius

Autoriai	Apibrėžimas
Devasagayam, 2017	Savanoriškas darbuotojų įsipareigojimas būti savo organizacijos geros valios atstovais, demonstruojant lojalumą, vertybių laikymąsi ir aktyvų organizacijos atstovavimą vidinėje bei išorinėje aplinkoje.
Mutter, 2024	Savanoriška darbuotojų veikla, kai jie pozityviai komunikuoja apie savo darbdavį ir rekomenduoja jį kitiems, taip stiprindami darbdavio įvaizdį bei reputaciją.
Rys et al., 2025	Darbuotojų žinių, emocinio įsitraukimo ir elgesio visuma, kai jie autentiškai atstovauja bei stiprina darbdavio prekės ženklą tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.
Soens & Claeys, 2023	Darbuotojų veikla, kai jie savanoriškai ar paskatinti organizacijos dalijasi teigiamu turiniu apie savo darbdavį, taip prisideddami prie organizacijos reputacijos formavimo ir ryšių su išorinėmis auditorijomis stiprinimo.

2 lentelėje pateikti keturi skirtingų autorių darbuotojų ambasadorystės apibrėžimai, kuriuose atsiskleidžia skirtingi, tačiau tarpusavyje glaudžiai susiję šio reiškinio aspektai. Visi autoriai pabrėžia, kad ambasadorystė yra savanoriška darbuotojų veikla, kylanti iš jų lojalumo, įsitraukimo ir vertybinio suderinamumo su organizacija. Pasak Devasagayam’o (2017) darbuotojų ambasadorystė grindžiama vertybėmis ir organizaciniu įsipareigojimu – ambasadorystės dalyvis yra geros valios atstovas, kuris savo elgesiu ir požiūriu reprezentuoja organizaciją vidinėje bei išorinėje aplinkoje. Mutter’is (2024) darbuotojų ambasadorystę sieja su teigiama komunikacija apie darbdavį – tai savanoriškas dalijimasis teigiama informacija, padedantis stiprinti darbdavio įvaizdį ir reputaciją. Rys’as ir kt. (2025) pateikia platesnį, daugiamačio pobūdžio apibrėžimą, pabrėžiantį žinių, emocinio ryšio ir elgesio visumą, kuri leidžia darbuotojams autentiškai atstovauti organizacijai tiek viduje, tiek išorėje. Soens ir Claeys (2023) apibrėžia ambasadorystę kaip darbuotojų dalijimąsi teigiamu turiniu apie savo darbdavį, taip prisidedant prie organizacijos reputacijos formavimo. Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų ambasadorystė yra savanoriška, vertybėmis grįsta veikla, stiprinanti organizacijos įvaizdį per autentišką darbuotojų elgesį, komunikaciją ir įsitraukimą.

Mutter’is (2025) analizuoja darbuotojų ambasadorystę kaip savanorišką darbuotojų elgseną, kuri pasireiškia jų pasirengimu rekomenduoti savo darbdavį ir taip prisidėti prie organizacijos patrauklumo didinimo. Autorius pabrėžia, kad šis reiškinys nėra vien komunikacinė ar rinkodaros funkcija, bet ir elgesio procesas, kuriame atsispindi darbuotojų ryšys su organizacija bei jų suvokimas apie vidinę įmonės socialinę atsakomybę. Mutter’is (2024) pateikia ambasadorystės modelį, kuris apima keturis tipus:

1. įkvepėjai – aukščiausio lygio ambasadorystės dalyviai, kurie aktyviai rekomenduoja savo darbdavį, demonstruoja entuziazmą, pozityvias emocijas ir stiprų įsitraukimą. Jie rodo didelį pasitenkinimą darbu ir teigiamai vertina organizacijos vidinę socialinę atsakomybę;

2. rėmėjai – lojalūs, stiprų ryšį su organizacija turintys darbuotojai. Jie palaiko darbdavio įvaizdį ir dažnai rekomenduoja organizaciją, tačiau jų aktyvumas mažesnis nei įkvepėjų. Jiems būdingas aukštas įsipareigojimas ir kolegiškumas;
3. pasyvieji – neutralūs, mažai įsitraukę darbuotojai. Jie neturi stiprios motyvacijos rekomenduoti darbdavio, tačiau nėra ir priešiški. Dažniausiai jų rekomendavimo elgsena priklauso nuo situacijos ar konteksto;
4. abejingieji – mažiausiai palankūs ir mažiausiai įsitraukę darbuotojai. Jie nepatiria stipraus emocinio ryšio su organizacija, retai rekomenduoja darbdavį ir gali turėti kritišką požiūrį į vidines praktikas.

Šie tipai parodo, kad darbuotojų ambasadorystė yra daugialypis reiškiny, priklausantis nuo individualių darbuotojų patirčių, jų santykio su organizacija ir aplinkos, kurioje jie vertina darbdavio elgesį (Mutter, 2024).

3 lentelė. Pagrindiniai ambasadorystės bruožai, turinys ir jų poveikis organizacijai pagal skirtingus autorius

Autoriai	Bruožai	Turinys	Poveikis organizacijai
Devasagayam, 2017	Savanoriškumas ir vertybių įsisavinimas.	Darbuotojai savanoriškai tampa organizacijos atstovais, aktyviai demonstruodami lojalumą organizacijai.	Skatina pasitikėjimą, autentiškumą ir stiprina organizacijos reputaciją.
Rys et al., 2025	Daugiamatė darbuotojų ambasadorystė.	Darbuotojų ambasadorystė apima penkias dimensijas: žinias apie darbdavio prekės ženklą, jo reikšmingumo suvokimą, emocinį ryšį, elgsenos nuoseklumą ir pilietišką elgesį, palaikantį darbdavio įvaizdį.	Skatina darbdavio patrauklumą, reputaciją ir darbuotojų įsitraukimą, stiprina vidinį ir išorinį darbdavio įvaizdžio suderinamumą.
Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė, 2022	Darbuotojų komunikacinė ambasadorystė.	Darbuotojai, bendraudami su klientais ir viešai komunikuodami apie organizaciją, formuoja jos įvaizdį, perteikia vertybes ir daro įtaką vartotojų pasitikėjimui.	Efektyvi darbuotojų komunikacija stiprina prekės ženklo reputaciją, didina klientų lojalumą ir skatina teigiamą organizacijos atpažįstamumą rinkoje.
Prooijen et al., 2024	Organizacinis moralumas ir darbuotojų identifikacija.	Darbuotojų ambasadorystė labiau priklauso nuo jų suvokiamo organizacijos moralumo. Moralios organizacijos skatina stipresnę tapatinimąsi ir savanorišką norą skleisti teigiamą informaciją apie organizaciją.	Aukštesnis suvokiamas organizacijos moralumas didina darbuotojų įsitraukimą ir autentišką palaikymą, stiprina reputaciją bei darbdavio patrauklumą.

3 lentelėje pateikti skirtingų autorių požiūriai leidžia išskirti pagrindinius darbuotojų ambasadorystės bruožus ir jų poveikį organizacijai. Visi autoriai sutaria, kad ambasadorystė yra savanoriškas, vertybėmis ir emociniu ryšiu grįstas procesas, turintis tiesioginę įtaką organizacijos reputacijai, patikimumui bei darbuotojų įsitraukimui. Devasagayam’as (2017) pabrėžia savanoriškumo ir vertybių įsisavinimo svarbą – darbuotojai tampa autentiškais organizacijos atstovais demonstruojančiais lojalumą ir pasitikėjimą. Toks elgesys stiprina organizacijos įvaizdį ir didina pasitikėjimą tarp suinteresuotų šalių. Rys’as ir kt. (2025) išskiria daugiamatį ambasadorystės pobūdį,

apimantį žinias, emocinį ryšį ir elgsenos nuoseklumą. Šis požiūris pabrėžia, kad ambasadorystė prisideda prie darbdavio prekės ženklo patrauklumo ir organizacijos reputacijos stiprinimo tiek viduje, tiek išorėje. Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) pabrėžia darbuotojų komunikacinį vaidmenį, teigdamas, kad darbuotojų vieša ir vidinė komunikacija formuoja organizacijos įvaizdį ir daro teigiamą poveikį vartotojų pasitikėjimui bei lojalumui. Prooijen ir kt. (2024) teigia, kad moralios organizacijos skatina darbuotojus autentiškai skleisti teigiamą informaciją apie organizaciją, o tai gerina reputaciją ir didina darbdavio patrauklumą. Apibendrinant, darbuotojų ambasadorystė grindžiama savanoriškumu, vertybių suderinamumu, emociniu įsitraukimu ir komunikaciniu aktyvumu.

Ambasadorystė susijusi ir su organizacinės tapatybės kūrimu. Prooijen ir kt. (2024) nustatė, kad darbuotojų komunikacija stiprina pasitikėjimą organizacija, nes asmeninės istorijos laikomos patikimesnėmis nei oficialiai skelbiama informacija. Soens ir Claeys (2023) nurodo, kad autentiški darbuotojų pasakojimai turi didesnę įtikinamumą nei tradicinės rinkodaros priemonės. Rys'as ir kt. (2025) pabrėžia, kad ambasadorystės efektas veikia dviem kryptimis: viduje – ji skatina bendruomeniškumą ir organizacinį pilietiškumą, o išorėje – formuoja reputaciją ir stiprina ryšius su klientais. Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) patvirtina, kad darbuotojų komunikacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, formuojančių vartotojų pasitikėjimą organizacija. Papildant šį požiūrį, Mullet'as ir kt. (2004) teigia, kad stiprus tapatinimasis su bendruomene yra esminė ambasadorystės sąlyga. Soens ir Claeys (2023) atkreipia dėmesį, kad vertybių suderinamumas tarp vadovų ir darbuotojų padidina ambasadorystės raišką. Ambasadorystė taip pat turi strateginę reikšmę organizacijos kultūrai ir reputacijos valdymui. Rys'as ir kt. (2025) akcentuoja, kad aktyvi ambasadorystė stiprina socialinį kapitalą, o Šontaitė-Petkevičienė ir Vaščėgaitė (2022) teigia, kad ji tampa ilgalaikio pasitikėjimo pagrindu. Mutter'is (2024) pabrėžia, kad ambasadorystė kuria vertybinį ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos, todėl turi tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir organizacijos sėkmei.

Apibendrinant galima teigti, kad ambasadorystė literatūroje atsiskleidžia kaip savanoriška, vertybėmis ir emociniu įsitraukimu grindžiama darbuotojų veikla, kai jie autentiškai atstovauja organizacijai savo elgesiu, komunikacija ir profesiniais sprendimais. Esminė šio reiškinių prielaida yra darbuotojų tapatinimasis su organizacijos vertybėmis ir tikslais, nes būtent vertybių suderinamumas lemia vidinę motyvaciją pozityviai reprezentuoti organizaciją. Šis reiškinys pasireiškia tiek vidinėje aplinkoje – per vertybių demonstravimą, bendruomeniškumą ir organizacinį pilietiškumą, tiek išorinėje – per teigiamo įvaizdžio kūrimą, reputacijos stiprinimą ir socialinį dalijimąsi. Analizuota literatūra rodo, kad ambasadorystė yra daugialypė ir apima elgesio, emocijų bei komunikacijos komponentus, kurie kartu formuoja organizacijos įvaizdį ir daro tiesioginę įtaką pasitikėjimui, lojalumui ir reputacijai. Taigi, ambasadorystės konceptas grindžiamas darbuotojų autentiškumu, savanorišku įsipareigojimu ir vertybių dermės principu.

2.3. Tvarumo ambasadorystės konceptas

2.3.1. Tvarumo ambasadorystės apibrėžtis

Tvarumo ambasadorystė literatūroje įvardijama kaip nauja ir įsitvirtinanti individų įsitraukimo į tvarumo principų sklaidą praktika (Alm & Hultman, 2023; Valdes, 2020). Ji sieja elgseną, kultūrą ir vertybinius įsipareigojimus, apibrėždama, kaip asmenys per savo veiksmus, komunikaciją ir iniciatyvas perteikia tvarumo vertybes (Alm & Hultman, 2023; Solly et al., 2022).

Alm'as ir Hultman'as (2023) teigia, kad tvarumo ambasadorystė – tai procesas, kuriame organizacijos nariai veikia kaip tarpininkai tarp strateginių tvarumo tikslų ir jų įgyvendinimo praktikų. Autoriai teigia, kad tvarumo ambasadorystės dalyviais dažniausiai būna vadovai ar darbuotojai, kurie savo pavyzdžiu ir komunikacija skatina kitus taikyti tvarius sprendimus. Remiantis Solly'is ir kt. (2022), tvarumo ambasadorystė reiškia nuosekliai kuriamą sistemą, kurios pagrindas – savanoriškas individų įsitraukimas į tvarumo veiklas. Tokia sistema ne tik padeda plėtoti tvarumo praktikų taikymą iniciatyvų viduje, bet ir kuria tvarumo vertybėmis pagrįstą kultūrą bendruomenėje (Solly et al., 2022). Autoriai pažymi, kad tvarumo ambasadorystės veiklos dažnai prasideda nuo mokymų ar savanoriškų iniciatyvų, kurios evoliucionuoja į struktūruotą tinklą, apimančią kelis lygmenis – nuo vietinių veiklų iki strategijų formavimo. Tokiu būdu ambasadorystė tampa ne vien komunikacine, bet ir bendruomenine funkcija, palaikančia dalyvių sąmoningumą, motyvaciją bei vertybinį įsipareigojimą tvarumui (Solly et al., 2022).

Tvarumo ambasadorystė gali būti apibrėžiama kaip nuoseklus procesas, kuriuo yra kuria tvarumo kultūra, remiantis vertybėmis, dalyvių įsitraukimu ir struktūrine parama (Alm & Hultman, 2023). Valdes'as (2020) teigia, kad tvarumo ambasadorystės dalyviai yra pokyčių vykdytojai, kurie inicijuoja tvarumo kultūros plėtrą bendruomenės lygmeniu, skatindami ir kitus keisti savo elgesį. Autoriaus nuomone, būtent šis bendruomenės lygmens įsitraukimas yra svarbiausias tvarumo transformacijos vykdytojas organizacijose. Pekaar ir kt. (2024) pasiūlė susijusį terminą – tvarumo čempionai, kuris apibrėžia darbuotojus, proaktyviai prisidedančius prie tvarumo veiklų diegimo per savanorišką įsitraukimą, atsakomybės prisiėmimą ir kūrybiškumą. Remiantis literatūra, galima teigti, kad tvarumo čempionų elgesys atspindi ir tvarumo ambasadorystės esmę – vidinį įsitikinimą tvarumo svarba ir nuoseklų tų vertybių taikymą kasdienėje veikloje (Alm & Hultman, 2023; Pekaar et al., 2024; Solly et al., 2022).

4 lentelė. Tvarumo ambasadorystės apibrėžimai pagal skirtingus autorius

Autoriai	Apibrėžimas
Alm & Hultman, 2023	Tvarumo ambasadorystė – tai organizacijos atstovų veikla, kai jie perteikia ir įgyvendina tvarumo vertybes bei strateginius tikslus praktinėje veikloje, veikdami kaip tarpininkai tarp vadovybės ir darbuotojų bei skatindami tvarumo komunikaciją organizacijos viduje ir išorėje.
Solly et al., 2022	Tvarumo ambasadorystė – tai asmenų įgalinimo procesas, kai jie įgyja žinių, motyvacijos ir pasitikėjimo savo gebėjimu daryti pokyčius, siekiant skatinti tvarumą savo gyvenime ir bendruomenėje.
Valdes, 2020	Tvarumo ambasadorystė – tai savanoriška veikla, skirta skatinti tvarų elgesį, kai asmenys veikia kaip švietėjai ir bendruomenės pokyčių skatintojai, siekiant diegti tvarumo vertybes kasdienėje veikloje.

4 lentelėje pateikti tvarumo ambasadorystės apibrėžimai atskleidžia, kad ši sąvoka mokslinėje literatūroje traktuojama kaip daugialypis, vertybėmis grįstas procesas, kuriame organizacijos ar bendruomenės nariai savanoriškai skatina tvarumo principų įgyvendinimą ir sklaidą. Alm'as ir Hultman'as (2023) pabrėžia organizacinį požiūrį, teigdami, kad tvarumo ambasadorystės dalyviai veikia kaip tarpininkai tarp strategijos ir praktikos, užtikrindami tvarumo vertybių integraciją į kasdienę veiklą. Solly'is ir kt. (2022) pabrėžia asmeninį įgalinimą ir motyvaciją – tvarumo ambasadorystė suprantama kaip procesas, kai asmenys įgyja žinių, gebėjimų ir pasitikėjimo, leidžiančių jiems inicijuoti tvarius pokyčius tiek savo gyvenime, tiek bendruomenėje. Šis požiūris apima individualų įsitraukimą ir socialinį poveikį. Valdes'as (2020) apibrėžia tvarumo ambasadorystę kaip savanorišką veiklą, kai asmenys tampa tvarumo švietėjais, įtraukdami kitus į

aplinkai palankias iniciatyvas. Apibendrinant visų autorių požiūrius, tvarumo ambasadorystė grindžiama savanoriškumu, vertybiniu įsipareigojimu ir aktyviu veikimu, siekiant skatinti tvarumo principus organizacijose ir visuomenėje. Tai procesas, kuriame derinamas strateginis įgyvendinimas, asmeninis įgalinimas ir bendruomeninis švietimas, padedantis kurti tvarią kultūrą bei ilgalaikius aplinkosauginius pokyčius.

Remiantis Alm'u ir Hultman'u (2023) galima išskirti tris tvarumo ambasadorystės funkcijas:

1. vertybių perteikimas – tvarumo ambasadorystės dalyviai padeda kitiems darbuotojams suprasti ir priimti tvarumo principus;
2. komunikacinis tarpininkavimas – perduoda informaciją iš vadovybės darbuotojams ir atvirkščiai, skatindami dvipusį dialogą;
3. elgesio modeliavimas – savo kasdieniu elgesiu demonstruoja tvarumo vertybių taikymą praktikoje.

Valdes'as (2020) pateikia tvarumo ambasadorystės modelį, kuriame pabrėžiamas bendruomenės lygmens vaidmuo – darbuotojai tampa pokyčių iniciatoriais savo bendruomenėse, kurdami tvarumo mikroklimatą. Tokiu būdu tvarumo vertybės plinta ne per formalias strategijas, o per kasdienę veiklą (Valdes, 2020). Autorius nurodo, kad tvarumo ambasadorystė organizacijoje gali atsirasti spontaniškai, jei egzistuoja palanki kultūrinė aplinka, palaikanti įsitraukimą ir inovacijas. Pekaar ir kt. (2024) tvarumo iniciatyvų dalyvius apibūdina kaip asmenis, kurie savarankiškai pertvarko savo darbo procesus taip, kad jie būtų tvaresni. Šis požiūris leidžia tvarumo ambasadorystę sieti su darbo dizaino teorija – darbuotojai, turintys daugiau autonomijos ir kūrybinės laisvės, labiau linkę įgyvendinti tvarumo idėjas (Pekaar et al., 2024). Autoriai pabrėžia, kad toks elgesys dažnai yra proaktyvus, nes kyla iš asmeninės atsakomybės už organizacijos poveikį aplinkai ir visuomenei.

5 lentelė. Tvarumo ambasadorystės funkcijos, turinys ir veiklos poveikis pagal skirtingus autorius

Autoriai	Funkcija	Turinys	Veiklos poveikis
Alm & Hultman, 2023	Tvarumo vertybių perteikimas ir tarpininkavimas.	Perteikia tvarumo tikslus ir vertybes, paverčiant juos kasdieniais veiksmais.	Užtikrina tvarumo komunikacijos nuoseklumą ir stiprina organizacijos patikimumą tvarumo srityje.
Solly et al., 2022	Tvarumo žinių ir įgalinimo stiprinimas.	Skatina asmenų gebėjimą inicijuoti ir įgyvendinti tvarius pokyčius savo aplinkoje.	Didina bendruomenės sąmoningumą ir tvaraus elgesio plėtrą.
Valdes, 2020	Tvarumo švietimo ir sąmoningumo skatinimas.	Įtraukia asmenis į tvarumo iniciatyvas ir skatina aplinkai atsakingą elgesį.	Formuoja tvarumo kultūrą ir stiprina socialinį įsipareigojimą aplinkai.

5 lentelėje pateiktos tvarumo ambasadorystės funkcijos atskleidžia, kad šis reiškinys apima tiek vertybinius, tiek praktinius aspektus, susijusius su tvarumo strategijų įgyvendinimu ir žinių sklaida. Alm'as ir Hultman'as (2023) teigia, kad tvarumo ambasadorystės dalyviai atlieka vertybių perteikimo ir tarpininkavimo funkciją, nes jie jungia strateginę ir praktinę lygmenis, užtikrindami nuoseklų tvarumo principų taikymą organizacijos veikloje. Solly'is ir kt. (2022) išskiria žinių ir įgalinimo stiprinimo funkciją, akcentuodami asmenų gebėjimą imtis veiksmų, inicijuoti tvarius pokyčius ir daryti įtaką bendruomenės elgesiui. Ši funkcija siejama su asmeniniu įsitraukimu ir bendruomenės sąmoningumo didinimu. Valdes'as (2020) tvarumo ambasadorystę mato kaip švietimo ir sąmoningumo skatinimo funkciją, kai individai dalyvauja tvarumo iniciatyvose, ugdo atsakomybę ir formuoja tvarumo kultūrą bendruomenės viduje. Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad

tvarumo ambasadorystė veikia kaip strateginė jungtis tarp žinių, vertybių ir veiksmų, stiprinanti darbuotojų įsitraukimą ir tvarumo integraciją į kasdienę veiklą bei ilgalaikį vystymąsi.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo ambasadorystė literatūroje apibrėžiama kaip savanoriškas ir vertybėmis grįstas procesas, kuriame darbuotojai ar bendruomenių nariai aktyviai perteikia ir įgyvendina tvarumo principus savo kasdienėje veikloje. Šio reiškinio pagrindą sudaro darbuotojų ar bendruomenės narių įsitraukimas, vertybių sutapimas ir vidinis įsitikinimas tvarumo svarba, o tvarumo ambasadorystės dalyviai veikia kaip tarpininkai tarp strateginių tvarumo tikslų ir jų praktinio įgyvendinimo. Taigi, tvarumo ambasadorystė yra integruotas elgesio, vertybių ir komunikacijos procesas, kurio tikslas yra įtvirtinti tvarumo principus organizacinėje kultūroje ir praktikoje.

2.3.2. Tvarumo ambasadorystės metmenys

2.3.2.1. Tvarumo ambasadorystės turinys

Tvarumo ambasadorystės turinys, remiantis mokslinės literatūros analize, atspindi vertybių, elgsenos ir komunikacijos visumą, kuria darbuotojai perteikia tvarumo principus organizacijos viduje ir už jos ribų (Alm & Hultman, 2023; Valdes, 2020).

Alm'as ir Hultman'as (2023) tvarumo ambasadorystę apibrėžia kaip procesą, kuriame darbuotojai tampa tarpininkais tarp strateginių tvarumo tikslų ir jų įgyvendinimo kasdienėje veikloje. Autorių teigimu tvarumo ambasadorystės dalyviai perteikia tvarumo viziją per savo kasdienes sprendimus ir elgesį, skatindami kitus organizacijos narius elgtis atsakingai ir tvariai. Autoriai teigia, kad tvarumo ambasadorystės veiklos turinys pirmiausia nukreiptas į vertybių perteikimą, sąmoningumo didinimą ir tvarumo integravimą į organizacijos kasdienes veiklas.

Solly'is ir kt. (2022) teigia, kad tvarumo ambasadorystės veiklos apima tiek individualų, tiek kolektyvinį įsitraukimą į aplinkosaugines ir socialines iniciatyvas. Autorių nuomone, tvarumo ambasadorystės turinys pasireiškia trimis kryptimis:

1. per tvarumo vertybių komunikaciją;
2. per aktyvų dalyvavimą tvarumo projektuose;
3. per socialinių ryšių kūrimą, skatinant bendruomeninį įsitraukimą.

Autoriai tvarumo ambasadorystę laiko savanorišku reiškiniu, kuris kyla iš dalyvių vidinės motyvacijos ir asmeninių vertybių (Solly et al., 2022).

Valdes'as (2020) teigia, kad tvarumo ambasadorystės turinys yra nukreiptas į organizacijos kasdienės veiklos keitimą bendruomenės lygmeniu, kai individai savo elgesiu ir kasdienėmis praktikomis padeda formuoti tvarumo nuostatas. Autoriaus požiūriu, tvarumo ambasadorystės dalyviai yra organizacinės kasdienybės pokyčių iniciatoriai, kurie neformaliai įtvirtina tvarumo vertybes. Autorius pabrėžia, kad šių veiklų turinys dažniausiai pasireiškia per pavyzdžio rodymą, mentorystę ir neformalias diskusijas, kurios padeda platesnei bendruomenei suprasti tvarumo svarbą individualiu lygmeniu. Pekaar ir kt. (2024) tvarumo iniciatyvas nagrinėja proaktyvaus darbo dizaino perspektyvoje, akcentuodami darbuotojus, kurie savanoriškai ir proaktyviai imasi veiksmų siekdami įgyvendinti tvarumo tikslus. Autoriai šiuos darbuotojus apibrėžia kaip tvarumo čempionus, galinčius keisti savo darbo procesus ir išteklius bei daryti poveikį partnerių organizacijų tvarumo motyvacijai

ir elgesiui. Šių iniciatyvų esmė – proaktyvus darbo aplinkos keitimas ir savarankiškas tvarumo iššūkių sprendimas, skatinantis platesnius pokyčius tiek savo, tiek partnerių organizacijose.

Tvarumo ambasadorystės turinys pasižymi tarpdiscipliniškumu – jame derinamos vadybos, organizacinės psichologijos ir komunikacijos dimensijos (Alm & Hultman, 2023). Alm’as ir Hultman’as (2023) teigia, kad tvarumo ambasadorystės veiklos neapsiriboja vien aplinkosauginių žinučių perteikimu – jos apima tvarumo komunikacijos interpretavimą, jos derinimą prie vietinių poreikių bei darbuotojų įtraukimą ir įkvėpimą siekiant skatinti tvarius vartotojų pasirinkimus. Solly’is ir kt. (2022) teigia, kad ambasadorystės veiklos turinys dažnai apima savanoriškus projektus, orientuotus į aplinkosaugą ar socialinį poveikį, pavyzdžiui, atliekų mažinimo iniciatyvas, medžių sodinimo akcijas ar socialinių kampanijų kūrimą. Tokios veiklos padeda plėtoti tvarumo vertybes ne tik iniciatyvų viduje, bet ir formuoti teigiamą visuomenės požiūrį.

Valdes’as (2020) teigia, kad tvarumo ambasadorystės veiklos turinys turi dvi dimensijas – edukacinę ir vertybinę. Edukacinė dimensija pasireiškia per žinių ir kompetencijų plėtojimą, o vertybinė – per elgsenos keitimą ir vertybių internalizavimą (Valdes, 2020). Tokiu būdu tvarumo ambasadorystės veiklos tampa neatsiejama organizacijos mokymosi kultūros dalimi (Valdes, 2020). Remiantis Pekaar ir kt. (2024), galima teigti, kad tvarumo iniciatyvų turinys yra dinamiškas ir nuolat kintantis, nes jis priklauso nuo organizacijos brandos ir darbuotojų autonomijos. Autoriai teigia, kad tvarumo iniciatyvų dalyviai dažnai patys formuoja tvarumo iniciatyvas, todėl jų veiklos turinys gali būti labai įvairus – nuo darbo proceso keitimo iki asmeninių projektų, susijusių su energijos ar išteklių taupymu.

Brown’as ir kt. (2024) nurodo, kad tvarumo iniciatyvų veikla yra glaudžiai susijusi su vidine komunikacija, nes jie padeda užtikrinti informacijos sklaidą tarp vadovybės ir darbuotojų. Gulich ir kt. (2024) teigia, kad įvairių tvarumo iniciatyvų turinys gali būti susietas su organizacijos strateginiais tikslais, kad iniciatyvos nebūtų atskirtos nuo bendros tvarumo vizijos. Remiantis Assoratgoon’u ir Kantabutra, (2023) galima teigti, kad tvarumo iniciatyvų turinys gali priklausyti nuo organizacijos kultūrinės brandos. Autorių teigimu, tvarumo vertybės įsitvirtina tik tada, kai jos tampa kasdienės veiklos dalimi.

Wang’as ir kt. (2025) teigia, kad darbuotojų tvarus elgesys yra individualus procesas, kurį įtakoja žaliosios žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos ir tiesiogiai susijęs su teigiamais asmeniniais ir organizaciniais rezultatais. Sun’as ir kt. (2025) papildo, kad veiklos turinys atskleidžia organizacijos brandą tvarumo srityje – kuo daugiau tvarumo iniciatyvų kyla iš darbuotojų, tuo labiau tvarumo vertybės integruotos į organizacijos identitetą. Tokios iniciatyvos ne tik stiprina organizacijos reputaciją, bet ir prisideda prie socialinio kapitalo kūrimo. Šių autorių teigimu, įvairių tvarumo iniciatyvų veiklą turiniui būtini vidiniai organizaciniai mechanizmai – komunikacija, pasitikėjimu grįsta kultūra ir vertybių integracija, kurie kartu sudaro prielaidas tvarumo iniciatyvų pasireiškimui kaip natūraliai darbuotojų elgsenos formai.

Analizuojant įvairių autorių požiūrius galima išskirti pagrindines tvarumo ambasadorystės turinio kryptis:

1. aplinkosaugos veiklos – veiklos, susijusios su resursų tausoju, energijos vartojimo mažinimu ir atliekų tvarkymu (Solly et al., 2022);
2. vidinės kultūros plėtra – kasdienės elgsenos keitimas ir vertybių integracija į bendruomenės aplinką (Valdes, 2020);

3. inovacijų kūrimas – naujų tvarių darbo metodų kūrimas ir procesų tobulinimas (Pekaar et al., 2024);
4. vertybių komunikacija – informacijos ir vertybių perdavimas, siekiant didesnio darbuotojų sąmoningumo (Alm & Hultman, 2023).

Šie aspektai parodo, kad tvarumo ambasadorystės turinys yra kompleksinis ir apima įvairius organizacinės veiklos lygmenis – nuo individualių iniciatyvų iki strateginių programų.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės turinį sudaro keturios pagrindinės veiklos kryptys: aplinkosauginės iniciatyvos, nukreiptos į resursų tausojimą ir atsakingą vartojimą; vidinės kultūros plėtra, apimanti kasdienės elgsenos keitimą ir tvarumo vertybių integraciją į darbo aplinką; inovacijų kūrimas, kai darbuotojai ieško naujų tvarių sprendimų ir tobulina procesus; vertybių komunikacija, kuria siekiama didinti darbuotojų sąmoningumą ir stiprinti bendrą organizacijos tvarumo supratimą. Literatūros analizė atskleidžia, kad šios kryptys pasižymi savanorišku įsitraukimu, pavyzdžio rodymu ir socialiniu poveikiu, nes tvarumo ambasadorystės dalyviai ne tik patys taiko tvarius principus, bet ir įkvepia kitus. Todėl tvarumo ambasadorystės turinys veikia kaip vertybių, elgesio ir organizacinio mokymosi visuma, kuri leidžia tvarumo principus įtvirtinti praktikoje ir stiprinti tvarią organizacinę kultūrą.

2.3.2.2. Tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos

Tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos literatūroje nagrinėjamos kaip organizacinės struktūros ir procesai, per kuriuos darbuotojų tvarumo veiklos tampa sistemingu, nuosekliu reiškiniu (Alm & Hultman, 2023). Šių formų esmė – užtikrinti, kad tvarumo principai nebūtų tik deklaruojami, bet ir aktyviai taikomi organizacijos veikloje, pasitelkiant darbuotojų savanorystę, mokymus ir vidinę komunikaciją (Alm & Hultman, 2023).

Assoratgoon'as ir Kantabutra, (2023) teigia, kad veiksmingam tvarumo iniciatyvų įgyvendinimui reikalinga organizacinė kultūra, kuri skatina bendradarbiavimą ir įtrauktį. Sun'as ir kt. (2025) teigia, kad tvarumo iniciatyvų įgyvendinimas tampa efektyvus, kai organizacijos sukuria ilgalaikes struktūras – pavyzdžiui, tvarumo tarybas, darbo grupes ar žaliuosius biurus, kurie veikia kaip tvarumo vertybių ambasada. Solly'is ir kt. (2022) teigia, kad tvarumo ambasadorystė įgyvendinama, kai yra sukuriamos savanoriškos programos, leidžiančios dalyviams prisidėti prie tvarumo tikslų per jų pačių pasirinktas veiklas. Tokiose programose dalyviai tampa aktyviais pokyčių dalyviais, o ne tik vykdytojais (Solly et al., 2022). Autoriai teigia, kad tvarumo ambasadorystės iniciatyvos dažnai įgyvendinamos per tarpfunkcines komandas, kurios jungia skirtingų bendruomenių narius, taip užtikrindamos žinių mainus ir tvarumo idėjų sklaidą visoje bendruomenėje.

Batbold'as ir kt. (2020) pabrėžia, kad tokios programos stiprina dalyvių gebėjimą kritiškai taikyti tvarumo žinias ir imtis iniciatyvų už programos ribų, prisidedant prie tvarumo puoselėjimo platesnėje bendruomenėje. Valdes'as (2020) pateikia požiūrį, kad tvarumo ambasadorystės įgyvendinimas reikalauja kultūrinės ir struktūrinės paramos. Autorius nurodo, kad veiksmingiausios formos pasireiškia per horizontalius tinklus, kurie leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, tačiau koordinuotai. Tokie tinklai, pasak autoriaus, stiprina darbuotojų atsakomybę ir sukuria sąlygas savanoriškam tvarumo principų diegimui kasdienėje veikloje.

6 lentelė. Tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos pagal skirtingus autorius

Autoriai	Įgyvendinimo forma	Apibūdinimas
Alm & Hultman, 2023	Interpretavimas ir lyderystė.	Vadovai pritaiko tvarumo strategijas vietos kontekste ir įtraukia darbuotojus į jų įgyvendinimą, skatindami praktinį tvarumo vertybių taikymą.
Solly et al., 2022	Švietimas ir įgalinimas.	Per mokymus ir praktines veiklas stiprinamas asmenų tvarumo sąmoningumas, pasitikėjimas savo gebėjimais bei motyvacija inicijuoti pokyčius asmeninėje ir bendruomeninėje aplinkoje.
Valdes, 2020	Švietimas ir įsitraukimas.	Per mokymus ir bendruomenines iniciatyvas skatinamas klimato kaitos suvokimas, tvarus elgesys.
Pekaar et al., 2024	Proaktyvus darbo dizainas ir ribų peržengimas.	Darbuotojai, veikiantys tarporganizaciniuose ryšiuose, aktyviai reguliuoja tvarumo reikalavimus ir išteklius tiek savo, tiek partnerių organizacijose, kad skatintų tvarumo iniciatyvas visoje tiekimo grandinėje.
Batbold et al., 2020	Praktinis mokymasis ir lyderystės ugdymas.	Per mokymus dalyviai įgyja tvarumo žinių, lyderystės ir kritinio mąstymo įgūdžių, kad galėtų veikti kaip tvarumo ambasadorystės dalyviai platesnėje bendruomenėje.

6 lentelėje pateiktos tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos atskleidžia, kad šis reiškinys yra įvairialypis ir priklauso nuo organizacinio bei individualaus konteksto. Skirtingi autoriai pabrėžia, kad tvarumo ambasadorystė gali būti įgyvendinama tiek per strateginę lyderystę, tiek per švietimą, praktinį mokymąsi ar proaktyvų elgesį. Alm’as ir Hultman’as (2023) pabrėžia interpretavimo ir lyderystės formą, kai vadovai veikia kaip tarpininkai tarp strategijos ir praktikos, pritaikydami tvarumo principus vietos kontekste ir įtraukdami darbuotojus į jų įgyvendinimą. Solly’is ir kt. (2022) išskiria švietimą ir įgalinimą, akcentuodami asmenų sąmoningumo stiprinimą bei gebėjimą inicijuoti tvarius pokyčius asmeninėje ar bendruomeninėje aplinkoje. Valdes’as (2020) tvarumo ambasadorystę sieja su švietimu ir įsitraukimu, kai tvarumo iniciatyvos skatina aplinkai atsakingą elgesį ir klimato kaitos suvokimą per mokymus ir bendruomeninius projektus. Pekaar ir kt. (2024) apibrėžia proaktyvaus darbo dizaino ir ribų peržengimo formą, kai darbuotojai savarankiškai inicijuoja tvarumo veiklas ir derina išteklius tarp organizacijų siekdami sisteminių pokyčių. Tuo tarpu Batbold’as ir kt. (2020) išryškina praktinio mokymosi ir lyderystės ugdymo formą, kai per stažuotes ar mokymus stiprinami tvarumo įgūdžiai ir pasirengimas veikti kaip tvarumo ambasadorystės dalyviams platesnėje bendruomenėje. Apibendrinant, tvarumo ambasadorystės įgyvendinimas vyksta per švietimą, lyderystę, įsitraukimą ir proaktyvius veiksmus, jungiančius teorines žinias su praktine veikla. Šios formos prisideda prie tvarumo kultūros kūrimo, organizacijų transformacijos ir bendruomenės sąmoningumo stiprinimo.

Tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos gali būti klasifikuojamos pagal jų formalumo laipsnį ir organizacinį kontekstą. Remiantis literatūra galima išskirti dvi pagrindines formas (Alm & Hultman, 2023; Ergene et al., 2025):

1. formalios formos;
2. neformalios formos.

Formalios formos apima planingai organizuotas programas, kurias prižiūri vadovybė, mokymus ir komunikacijos kampanijas, o neformalios pasireiškia per darbuotojų savanoriškas iniciatyvas, pavyzdžio rodymą bei neoficialius veiklos tinklus (Alm & Hultman, 2023). Solly'is ir kt. (2022) teigia, kad savanoriškos (neformalios) tvarumo ambasadorystės programos dažnai vykdomos per mokymus ir mentorystę, kurių metu dalyviai dalijasi patirtimi ir gerosiomis praktikomis. Tokiu būdu formuojamas tvarumo tinklas, kuriame žinios cirkuliuoja horizontaliai, o ne hierarchiškai (Solly et al., 2022). Valdes'as (2020) teigia, kad neformalūs ryšiai tarp bendruomenės narių padeda išvengti formalios komunikacijos barjerų. Autorius pabrėžia, kad tokios iniciatyvos dažnai prasideda spontaniškai ir įgauna pagreitį per kolektyvinį entuziazmą bei socialinį palaikymą. Pekaar ir kt. (2024) išryškina proaktyvumo reikšmę, teigdami, kad tvarumo iniciatyvų dalyviai dažnai perkuria savo darbo vaidmenis, kad jie atitiktų tvarumo tikslus. Remiantis Ergene ir kt. (2024) galima teigti, kad tvarumo iniciatyvų veiksmingumą lemia formalių ir neformalių formų derinimas. Formalios formos suteikia kryptingumą, koordinavimą ir stabilumą, o neformalios – padeda darbuotojams įsitraukti, įtvirtinti tvarumo siekius ir palaikyti ilgalaikį įsipareigojimą (Ergene et al., 2024).

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės įgyvendinimo formos organizacijose yra daugialypės ir apima tiek formalias, tiek neformalias formas, kurios kartu sudaro struktūrą tvarumo principų integravimui į kasdienę veiklą. Formalios formos apima vadovybės inicijuotas programas ir procesus, tokius kaip mokymai ir komunikacijos kampanijos, kurios užtikrina sistemingą tvarumo principų integravimą į kasdienę veiklą. Tuo tarpu neformalios formos kyla iš darbuotojų savanoriško įsitraukimo ir pasireiškia per darbuotojų savanorišką įsitraukimą, pavyzdžio rodymą bei neoficialius veiklos tinklus. Literatūroje pabrėžiama, kad būtent šių dviejų formų derinimas leidžia tvarumo ambasadorystei tapti veiksminga – formalios įgyvendinimo formos suteikia kryptingumą, koordinavimą ir stabilumą, o neformalios formos padeda darbuotojams įsitraukti, įtvirtinti tvarumo siekius ir palaikyti ilgalaikį įsipareigojimą.

2.3.3. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai

2.3.3.1. Sėkmės apibrėžtis

Sėkmė yra viena sudėtingiausių ir daugiausiai reikšmių turinti sąvoka, kurios apibrėžimas priklauso nuo to, kokiam reiškiniui, subjektui ar veiklos sričiai ji taikoma (Aguilera et al., 2024; Bostock, 2014; Heslin, 2005). Skirtingi autoriai pabrėžia, kad nėra vieno universalios sėkmės apibrėžimo, o jos turinys kinta priklausomai nuo vertinimo konteksto ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių (Aguilera et al., 2024; Bostock, 2014; Heslin, 2005). Bostock'as (2014) teigia, kad žmonės sėkmę suvokia nevienodai, nes ji turi daug reikšmių ir išreiškia tiek vidinius, tiek išorinius pasiekimo aspektus, kurie įvairioms individų grupėms gali turėti skirtingą reikšmę.

Sėkmė dažnai siejama su tam tikrų tikslų pasiekimu, tačiau pati tikslų sistema gali būti skirtinga – finansinė, socialinė, profesinė, emocinė ar mišri. Aguilera'as ir kt. (2024) teigia, kad organizacinėje praktikoje sėkmė yra suprantama kaip tam tikrų tikslų pasiekimas, o organizacijos veiklos vertinimas neatsiejamas nuo to, kokius tikslus įmonė yra išsikėlus ir kokius rezultatus laiko esminiais. Tai rodo, kad sėkmė iš esmės priklauso nuo to, kokie rezultatai laikomi pageidautinais ir kokia veiklos kryptis yra laikoma sėkminga. Toks požiūris atsikartoja ir projektų sėkmės literatūroje, kur sėkmė tradiciškai siejama su nustatytų projekto kriterijų – laiko, biudžeto, kokybės ir funkcionalumo – įgyvendinimu, tačiau šių kriterijų nepakanka, nes projektų vertę nulemia ir platesni veiksniai, tokie kaip suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas ir projekto sukurta ilgalaikė vertė organizacijai ar visuomenei (Lamprou & Vagiona, 2018). Lamprou ir Vagiona'as (2018) teigia, kad tas pats projektas vienoms

suinteresuotosioms šalims gali būti vertinamas kaip sėkmingas, o kitoms kaip nesėkmingas dėl skirtingų tikslų, vertinimo kriterijų ar interesų, lemiančių skirtingas interpretacijas apie tai, kas laikytina sėkme konkrečiu atveju. Varajão ir kt. (2022) teigia, kad sėkmė turi būti suprantama kaip nuoseklus procesas, grindžiamas suinteresuotųjų grupių poreikių identifikavimu ir jų vertinimo kriterijų integravimu į veiklos planavimą ir įgyvendinimą. Todėl sėkmės apibrėžtis neatskiriama nuo dalyvių, kurie ją vertina, perspektyvos (Varajão et al., 2022).

Daugiausia diskusijų sėkmės literatūroje kelia jos dvejopas – objektyvus ir subjektyvus – pobūdis. Heslin'as (2005) teigia, kad objektyvi sėkmė apima matuojamus ir iš išorės patikrintinus rodiklius, tokius kaip statusas, atlygis, paaukštinimai ar kiti struktūriniai pasiekimai, kuriuos nepriklausomi stebėtojai gali įvertinti vienodai. Tuo tarpu subjektyvi sėkmė yra susijusi su individo vidiniais išgyvenimais, pasitenkinimu, prasmingumo jausmu ir savirealizacija, kuriuos labai sunku standartizuoti, nes jie priklauso nuo asmens vertybių, lūkesčių ir patirties (Heslin, 2005). Objektyvios ir subjektyvios sėkmės perskyrą atspindi ir organizacijų teorijos. Kaplan'as ir Norton'as (1996) teigia, kad vien finansiniai rodikliai negali atspindėti organizacijos sėkmės, nes jie parodo tik praeities veiklos rezultatus. Autoriai teigia, kad ilgalaikiai organizacijos pasiekimai turi būti vertinami ir per klientų, vidinių procesų bei mokymosi ar augimo perspektyvas, kurios atskleidžia pagrindinius ateities veiklos veiksnius. Tai rodo, kad sėkmės sąvoka yra kompleksinis, daugiamatis reiškinys.

Dar vienas svarbus sėkmės apibrėžties aspektas yra jos priklausomybė nuo suinteresuotųjų grupių. Bostock'as (2014) teigia, kad sėkmė formuojasi per santykį su aplinkiniais, nes žmonių požiūris, pripažinimas, paramos tinklai ir kultūriniai idealai tampa pagrindu, pagal kurį individai vertina savo pasiekimus. Aguilera'as ir kt. (2024) teigia, kad organizacijų veiklos vertinimas tampa sudėtingas būtent dėl įvairių suinteresuotųjų grupių tikslų, vertybių ir lūkesčių skirtumų, todėl sėkmė turi būti suprantama kaip rezultatų visuma, atitinkanti platesnį interesų spektrą, o ne vienos grupės vertinimo kriterijus.

Sėkmės sąvoka taip pat įgauna procesinį pobūdį. Beshah'as ir kt. (2024) teigia, kad sėkmė nėra statiška, vieną kartą pasiekta būseną, bet yra vertintina kaip nuolatinis procesas, kuriame svarbus ne tik rezultatas, bet ir jo tvarumas, poveikis aplinkai bei ilgalaikė vertė. Toks požiūris rodo, kad sėkmė turi būti suprantama laike – ji gali kisti, būti perinterpretuojama ar įgauti naujų dimensijų priklausomai nuo aplinkybių pokyčių ar strateginių prioritetų kaitos (Beshah et al., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmė dažniausiai apibrėžiama ne per vieną abstraktų terminą, o per konkrečių požymių, kriterijų ar rezultatų visumą, kuri leidžia subjektyviai vertinti ar buvo pasiekti reikšmingi tikslai konkrečiam subjektui ar reiškiniui. Galima teigti, kad sėkmė yra daugiamatė, kontekstinė ir dinamiška sąvoka, kurios apibrėžtis priklauso nuo to, kieno perspektyva yra nagrinėjama ir kokie tikslai yra laikomi esminiais.

2.3.3.2. Tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai

Tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip pastebimi rezultatai, leidžiantys įvertinti, ar tvarumo iniciatyvos buvo veiksmingos ir ar sukėlė realų pokytį (Batbold et al., 2020; Solly et al., 2022; Valdes, 2020).

Solly'is ir kt. (2022) pabrėžia pasitikėjimo savo galimybėmis veikti tvariai didėjimą kaip vieną pagrindinių sėkmės požymių. Autoriai nustatė, kad dalyviai po sėkmingų tvarumo ambasadorystės mokymo programų labiau tiki savo gebėjimu daryti poveikį ir aktyviai prisidėti prie tvarių tikslų įgyvendinimo. Tai atspindi ne tik sustiprėjusią pasitikėjimą savo galimybėmis, bet ir platesniame

supratime, kad tvarumas gali būti integruojamas į kasdienes sprendimus (Solly et al., 2022). Valdes'as (2020) teigia, kad svarbus sėkmės požymis yra žinių ir požiūrio į tvarumą pokyčiai. Batbold'as ir kt. (2020) taip pat teigia, kad sėkmės požymis yra reikšmingas tvarumo žinių ir kompetencijų padidėjimas.

Svarbiu sėkmės požymiu laikomas ir tvarumo elgsenos tęstinumas – dalyviai po programų ištraukia į tvarumo veiklas, dalyvauja įvairiuose projektuose ir imasi atsakomybės už tvary sprendimų įgyvendinimą (Batbold et al., 2020). Autoriai taip pat nurodo elgsenos pokyčius, kai sėkmingos ambasadorystės iniciatyvos lemia didėjančią susidomėjimą, augantį dalyvių skaičių ir stabiliai mažėjančią pasitraukusiųjų skaičių. Tai rodo, kad tvarumo ambasadorystė įsitvirtina kaip reikšminga organizacijos ar bendruomenės veiklos dalis.

Šių autorių įžvalgos atskleidžia, kad tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai apima ypač platų spektrą – nuo vidinių psichologinių pokyčių iki organizacinių procesų transformacijos. Tai leidžia suprasti, kad tvarumo ambasadorystės veiksmingumas yra daugialypis reiškiny.

7 lentelė. Tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai pagal skirtingus autorius

Autoriai	Požymiai	Apibūdinimas
Solly et al., 2022	Padidėjęs pasitikėjimas savo galimybėmis veikti tvariai.	Sustiprėjęs tikėjimas savo gebėjimu veikti tvariai ir realiai prisidėti prie pokyčių.
Valdes, 2020	Žinių ir požiūrio į tvarumą pokyčiai.	Tvarumo žinių didėjimas ir pasikeitęs požiūris į tvarumo svarbą.
Batbold et al., 2020	Reikšmingas žinių augimas.	Reikšmingas tvarumo žinių ir kompetencijų padidėjimas.
	Tvarumo elgsenos tęstinumas.	Dalyviai aktyviai tęsia tvarumo veiklas po programos.
	Elgsenos pokyčiai.	Augantis iniciatyvų populiarumas ir didėjantis įsitraukimas į veiklas.

7 lentelėje pateikti sėkmės požymiai pagal skirtingus autorius. Padidėjęs pasitikėjimas savo galimybėmis veikti tvariai, kurį akcentuoja Solly'is ir kt. (2022), yra vienas svarbiausių tvarumo iniciatyvų rezultatų. Šis požymis rodo, kad asmenys pradeda suvokti savo galimybes veikti tvariai ir aktyviai prisidėti prie pokyčių, o tai yra esminė prielaida tolimesnei tvarumo elgsenai (Solly et al., 2022). Valdes'as (2020) teigia, kad vienas iš tvarumo ambasadorystės sėkmės požymių yra dalyvių žinių ir požiūrio į tvarumą pokyčiai, pasireiškiantys gilesniu tvarumo problematikos supratimu, didesniu palaikymu tvarumo iniciatyvoms ir augančiu įsitikinimu, jog individualūs veiksmai gali prisidėti prie reikšmingo poveikio. Tvarumo elgsenos tęstinumas, kurį išskiria Batbold'as ir kt. (2020), parodo ilgalaikį poveikį, kai tvari veikla tampa įprasta praktika, o ne trumpalaikiu projekto rezultatu. Autoriai teigia, kad reikšmingas dalyvių žinių augimas taip pat rodo, kad tvarumo ambasadorystė tapo sėkminga. Elgsenos pokyčiai rodo, kad tvarumo iniciatyvos tampa svarbia organizacijos ir bendruomenės dalimi, o tai rodo, kad tvarumo ambasadorystė buvo sėkminga (Batbold et al., 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai literatūroje atsiskleidžia kaip aiškūs indikatoriai, rodantys, jog tvarumo iniciatyvos organizacijoje tapo veiksmingos ir įsitvirtinusios. Sėkmės požymiai matomi per padidėjusį dalyvių pasitikėjimą savo galimybėmis veikti tvariai. Sėkmė taip pat pasireiškia per žinių ir požiūrio į tvarumą pokyčius. Kitu svarbiu sėkmės

požymiu laikomas reikšmingas dalyvių žinių augimas. Kiti tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai –tvarumo elgsenos tęstinumas bei elgsenos pokyčiai.

2.3.3.3. Veiksniai, lemiantys tvarumo ambasadorystės sėkmę

Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip sąlygos, leidžiančios ambasadorystės iniciatyvoms sukurti realų poveikį organizacijoje ar bendruomenėje (Batbold et al., 2020; Solly et al., 2022; Valdes, 2020).

Solly'is ir kt. (2022) teigia, kad tvarumo ambasadorystės sėkmė priklauso nuo dalyvių savanoriško įsitraukimo į tvarumo veiklas. Valdes'as (2020) teigia, kad tvarumo ambasadorystės sėkmei būtinas darbuotojų vertybinis įsipareigojimas tvarumo principams ir organizacijos kultūrinis pagrindas, skatinantis tvarius sprendimus. Pekaar ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo iniciatyvų sėkmę lemia darbuotojų autonomija. Offermann'as ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo iniciatyvų sėkmei būtina aiški vidinė komunikacija. Brown'as ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo iniciatyvų sėkmei būtinas vadovų palaikymas, užtikrinantis darbuotojų įgalinimą. Solly'is ir kt. (2022) taip pat pabrėžia bendruomeninio įsitraukimo svarbą. Hassler'is ir kt. (2024) teigia, kad svarbi prosocialaus elgesio sklaida, stiprinanti kolektyvinį veikimą tvarumo srityje.

Remiantis atlikta literatūros analize, galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės sėkmė formuojasi per tarpusavyje susijusius veiksniai. Anni ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo iniciatyvų sėkmės veiksniai galima suskirstyti į tris pagrindines veiksmų grupes:

1. individualūs veiksniai (susiję su darbuotojų asmeninėmis savybėmis ir vidine motyvacija);
2. organizaciniai veiksniai (apima įvairias organizacines struktūras);
3. socialiniai veiksniai (kylantys iš socialinės aplinkos, bendruomenės).

8 lentelė. Tvarumo ambasadorystės sėkmę lemiantys veiksniai

Veiksmų grupė	Autoriai	Sėkmės veiksnys
Individuali	Solly et al., 2022	Savanoriškas įsitraukimas į tvarumo ambasadorystės veiklą.
	Valdes, 2020	Vertybinis darbuotojų įsipareigojimas tvarumo principams.
	Pekaar et al., 2024	Laisvė inicijuoti tvarius sprendimus.
Organizacinė	Valdes, 2020	Tvarumą palaikanti organizacinė kultūra.
	Offermann et al., 2024	Aiški ir nuosekli vidinė komunikacija apie tvarumo tikslus.
	Brown et al., 2024	Vadovų palaikymas ir jų įsitraukimas į tvarumo iniciatyvas.
Socialinė	Solly et al., 2022	Bendruomeninis įsitraukimas į tvarumo veiklas.
	Hassler et al., 2024	Palanki socialinė aplinka, skatinanti tvarius pasirinkimus.

8 lentelėje pateikiami tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai susisteminti į tris veiksmų grupes – individualius, organizacinius ir socialinius pagal Anni ir kt. (2024). Remiantis Solly'io ir kt. (2022) atliktu tyrimu galima teigti, kad savanoriškumas yra būtina sąlyga, nuo kurios prasideda sėkminga tvarumo ambasadorystė. Autorių atliktas tyrimas parodė, kad tvarumo ambasadorystės mokymuose dalyvavę asmenys rodė ryškiai didesnę motyvaciją ir veiklą tęstinumą, jei dalyvavimas buvo

grindžiamas laisvu pasirinkimu, o ne formaliu paskyrimu. Autoriai teigia, kad savanoriškumas sustiprina asmeninę atsakomybę ir vertybinį suderinamumą su tvarumo idėjomis, o tai tiesiogiai didina tikimybę, kad darbuotojai imsis ambasadorystės vaidmens ir jį tęs (Solly et al., 2022). Valdes'as (2020) teigia, kad ambasadorystė tampa sėkminga tada, kai dalyviai įsisavina tvarumo idėjas vertybiniu lygmeniu, o ne tik vykdo pavienes veiklas. Autorius teigia, kad vertybinis įsipareigojimas tvarumo principams lemia ar ambasadorystės dalyviai imsis papildomų veiklų, taps iniciatyvūs ir ilgainiui išlaikys įsitraukimą (Valdes, 2020). Pekaar ir kt. (2024) teigia, kad tvarumo iniciatyvos tampa sėkmingomis tada, kai dalyviams suteikiama pakankamai laisvės pertvarkyti darbo procesus, siūlyti naujas praktikas ir įgyvendinti idėjas (Pekaar et al., 2024).

Valdes'as (2020) pabrėžia, kad ambasadorystė tampa sėkminga tada, kai organizacija sudaro tam palankią kultūrą: skatina dialogą, bendradarbiavimą, suteikia erdvę tvarumo idėjoms ir įtraukia bendruomenę. Autorius teigia, kad kultūra yra pagrindinis sėkmę lemiantis veiksnys, nes būtent kultūrinės normos nulemia, kaip priimamos naujos idėjos, ar tvarumo veiklos bus tęstinės ir ar jos taps organizacijos identiteto dalimi (Valdes, 2020).

Offermann'as ir kt. (2024) analizavo vidinę tvarumo komunikaciją ir teigia, kad darbuotojai aktyviai remia tvarumo iniciatyvas tada, kai organizacija aiškiai iškomunikuoja tikslus, strategiją ir lūkesčius. Autoriai teigia, kad komunikacijos nuoseklumas tiesiogiai formuoja darbuotojų suvokimą apie jų vaidmenį tvarumo iniciatyvose. Brown'as ir kt. (2024) teigia, kad vadovų įsitraukimas yra būtina sąlyga tvarumo ambasadorystės sėkmei. Autoriai teigia, kad vadovai, kurie aktyviai remia tvarumo idėjas, skiria išteklių, suteikia pripažinimą ir dalyvauja kartu su darbuotojais, stipriai padidina darbuotojų motyvaciją ir tikimybę, kad jie imsis tvarumo iniciatyvų veiklų (Brown et al., 2024).

Solly'is ir kt. (2022) teigia, kad tvarumo ambasadorystės sėkmę įtakoja bendruomeninis įsitraukimas į tvarumo veiklas – kai dalyviai ne tik patys mokosi, bet ir veikia bendruomeniškai, dalijasi patirtimi, įkvepia kitus ir kuria tarpusavio palaikymo tinklus. Autoriai nurodo, kad socialinis ryšys tarp dalyvių didina tęstinumą ir poveikį. Hassler'is ir kt. (2024) teigia, kad palaikanti ir prosocialumą vertinanti aplinka sustiprina žmonių motyvaciją tęsti tvarius veiksmus ir veikti bendruomeniškai.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai apima tris pagrindines veiksmų grupes. Individualius veiksmus sudaro savanoriškas darbuotojų įsitraukimas į tvarumo ambasadorystės veiklas, vertybinis darbuotojų įsipareigojimas tvarumo principams ir suteikiama laisvė inicijuoti tvarius sprendimus. Organizaciniai veiksniai apima tvarumą palaikančią organizacinę kultūrą, aiškią ir nuoseklią vidinę komunikaciją apie tvarumo tikslus bei vadovų palaikymą ir jų įsitraukimą į tvarumo iniciatyvas. Socialiniai veiksniai apima bendruomeninį įsitraukimą į tvarumo veiklas ir palankią socialinę aplinką, skatinančią tvarius pasirinkimus.

2.3.4. Tvarumo ambasadorystės veiklų vertinimas

Tvarumo ambasadorystės veiklų vertinimas yra svarbus procesas, leidžiantis organizacijoms nustatyti, kiek jų vykdomos iniciatyvos prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad tvarumo veiklų vertinimas turi apimti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius rodiklius, atspindinčius darbuotojų elgseną, vertybių pokyčius ir organizacinės kultūros transformaciją (Batbold et al., 2020; Valdes, 2020).

Skirtingi autoriai pateikia įvairius tvarumo iniciatyvų ar ambasadorystės vertinimo aspektus. Brown'as ir kt. (2024) nurodo, kad efektyvus vertinimas turi būti grindžiamas nuolatinio grįžtamojo

ryšiu tarp vadovybės ir darbuotojų. Autoriai pabrėžia, kad periodinės apklausos ir vertinimo sesijos leidžia nustatyti darbuotojų požiūrio bei elgesio pokyčius. Šią mintį papildė ir Sánchez’as-García’as ir kt. (2024) teigdami, kad tvarumo iniciatyvų vertinimas turėtų būti grindžiamas ne vien aplinkosauginių rodiklių analize, bet ir darbuotojų įsitraukimo bei organizacinės kultūros pokyčiais.

Batbold’as ir kt. (2020) teigia, kad vertinant tvarumo ambasadorystės veiklas būtina analizuoti, ar jos lemia pokyčius. Autoriai pabrėžia, kad veiksmingos vertinimo sistemos turi gebėti atskirti, kurios veiklos sukuria apčiuopiamą rezultatą – pavyzdžiui, žinių augimą, saviveiksmingumo stiprėjimą ar tvarių praktikų taikymą – ir kurios išlieka simbolinėmis. Autoriai rekomenduoja taikyti empirinį vertinimą, leidžiantį įvertinti tikrąjį tvarumo programų poveikį.

Alm’as ir Hultman’as kt. (2023) teigia, kad tvarumo ambasadorystės veiklų vertinimas turi atspindėti komunikacijos kokybę ir vertybių sklaidos efektyvumą. Autoriai pabrėžia, kad vertinant ambasadorystės veiklą būtina analizuoti ne tik veiksmų rezultatus, bet ir procesus – kaip kuriami ir palaikomi santykiai tarp darbuotojų, kokia komunikacijos forma dominuoja, kaip keičiasi požiūriai į tvarumą. Valdes’as (2020) pateikia požiūrį, kad vienas iš sėkmingo vertinimo požymių yra tvarumo vertybių integracija į sprendimų priėmimą. Kai darbuotojai remiasi tvarumo principais savo kasdienėje veikloje, tai rodo, kad ambasadorystės veiklos duoda apčiuopiamų rezultatų (Valdes, 2020). Pekaar ir kt. (2024) pabrėžia, kad tvarumo iniciatyvų veiklų vertinimas turi atsižvelgti į darbuotojų proaktyvumą ir kūrybiškumą. Autoriai nurodo, kad darbuotojų siūlymų, iniciatyvų skaičius ir jų įgyvendinimo sėkmė gali būti svarbūs vertinimo kriterijai. Tokiu būdu galima nustatyti, kiek tvarumo vertybės tapo darbuotojų elgesio dalimi (Pekaar et al., 2024).

Composto (2025) pabrėžia, kad tvarumo iniciatyvos organizacijoje turi būti vertinamos kaip daugialypis reiškiny. Autorė akcentuoja, kad tvarumo iniciatyvos organizacijose atsiranda ne tik per darbuotojo nuostatas ar pavienius veiksmus, bet ir per kolektyvines normas bei struktūrinius organizacijos sprendimus. Autorės teigimu, tvarumo veiklų vertinimas gali būti grindžiamas trimis lygmenimis:

1. individualiu lygmeniu;
2. organizaciniu lygmeniu;
3. socialiniu lygmeniu.

9 lentelė. Tvarumo iniciatyvų veiklų vertinimas

Autoriai	Vertinimo lygmuo	Apibūdinimas
Composto, 2025	Individuali	Vertinamos darbuotojų nuostatos, žinios, elgsenos modeliai ir įpročiai.
	Organizacinė	Vertinamos suvokiamos socialinės normos, kolegų įtaka, komandų kultūra ir darbuotojų iniciatyvos ir kalbėjimas tvarumo temomis.
	Socialinė	Vertinamas organizacijos kontekstas: tvarumo kultūra, žmogiškųjų išteklių sprendimai, tiekimo grandinės valdymas ir struktūros, kurios palaiko arba riboja tvarią elgseną.

9 lentelėje pateiktos tvarumo iniciatyvų veiklų vertinimo lygmenys. Remiantis Composto (2025), tvarumo veiklų vertinimas organizacijose turi būti grindžiamas daugialypių požiūriu, kadangi darbuotojų elgesį lemia ne vien individualios nuostatos, bet ir socialinė aplinka bei platesnis

organizacinis kontekstas. Autorė pabrėžia, kad individualiame lygmenyje svarbiausios yra darbuotojų turimos žinios, aplinkosauginės nuostatos, asmeninė motyvacija ir tvarūs įpročiai, kurie formuojasi tiek darbo, tiek asmeniniame gyvenime. Organizacinis lygmuo apima struktūrinius ir kultūrinius veiksnius: organizacijos tvarumo kultūrą, lyderystės signalus, žmogiškųjų išteklių sprendimus bei tiekimo grandinės valdymą (Composto, 2025). Pasak autorės, socialinis lygmuo atskleidžia, kaip kolegų elgesys, komandos normos ir suvokiama socialinė parama formuoja tvarią elgseną, o darbuotojų iniciatyvos ir drąsa išsakyti idėjas tvarumo klausimais yra svarbus tvariems pokyčiams. Šie trys lygmenys tarpusavyje sąveikauja ir sukuria ciklus, kuriuose individualūs tvarūs veiksmai stiprina socialines normas, o šios savo ruožtu palaiko organizacinės kultūros pokyčius, ilgainiui įtvirtinančius tvaresnius veiklos modelius visoje organizacijoje (Composto, 2025).

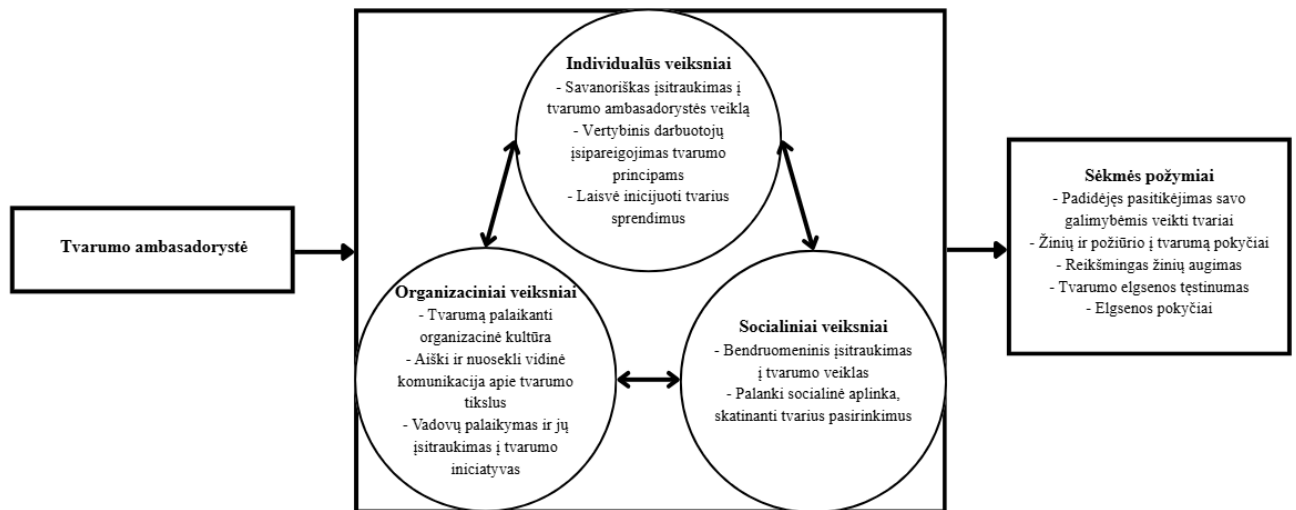
Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės veiklų vertinimas gali būti grindžiamas trimis tarpusavyje susijusiais lygmenimis – individualia, organizacine ir socialine, kurios kartu leidžia visapusiškai suprasti veiklų poveikį. Individualus vertinimo lygmuo leidžia nustatyti, kaip tvarumo iniciatyvos veikia darbuotojų žinias, nuostatas, asmeninę motyvaciją ir tvarius įpročius. Organizacinis vertinimo lygmuo apima organizacijos tvarumo kultūrą, lyderystę, žmogiškųjų išteklių sprendimus ir tiekimo grandinės valdymą. Socialinis vertinimo lygmuo atskleidžia, kaip kolegų elgesys, komandos normos ir suvokiama socialinė parama formuoja tvarią elgseną. Šių lygmenų tarpusavio sąveika atskleidžia, kad veiklų vertinimas turi apimti ne tik matuojamus rezultatus, bet ir pokyčius organizacijos elgsenos normose bei struktūrose, leidžiančius nustatyti, ar tvarumo ambasadorystė tampa nuolatine ir veiksminga organizacijos praktikos dalimi.

2.4. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių modelis

Apibendrinant teorines įžvalgas, pateikiamas tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių modelis. Šis modelis leidžia atskleisti, kokie veiksniai sudaro prielaidas tvarumo ambasadorystės sėkmei organizacijose ir kokie požymiai rodo, kad ambasadorystės veikla duoda apčiuopiamų rezultatų.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize modelyje pateikti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai, kurie apima individualias, organizacines ir socialines veiksnių grupes. Individualių veiksnių grupė apima savanorišką įsitraukimą į tvarumo veiklas, vertybinį darbuotojų įsipareigojimą tvarumo principams ir laisvę inicijuoti tvarius sprendimus. Organizacinių veiksnių grupėje nustatyti tvarumą palaikanti organizacinė kultūra, aiški ir nuosekli vidinė komunikacija apie tvarumo tikslus bei vadovų palaikymas ir jų įsitraukimas į tvarumo iniciatyvas. Socialinių veiksnių grupė apima bendruomeninį įsitraukimą į tvarumo veiklas ir palanki socialinė aplinka, skatinanti tvarius pasirinkimus.

Modelyje taip pat pateikiami tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai, kurie leidžia nustatyti, ar šios veiklos duoda apčiuopiamus rezultatus. Tvarumo ambasadorystės požymiai apima padidėjusį pasitikėjimą savo galimybėmis veikti tvariai, žinių ir požiūrio į tvarumą pokyčius, reikšmingą žinių augimą, tvarumo elgsenos tęstinumą ir elgsenos pokyčius.



1 pav. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių teorinis modelis

Sukurtas tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių modelis atskleidžia trijų tarpusavyje susijusių veiksnių grupių – individualių, organizacinių ir socialinių – sąveiką. Modelis parodo, kad tvarumo ambasadorystės sėkmė formuojasi ne vien dėl atskirų veiksnių buvimo, bet dėl jų tarpusavio sąveikos. Šių trijų veiksnių grupių tarpusavio sąveika užtikrina, kad tvarumo ambasadorystė taptų ilgalaikė, nuosekliai palaikoma organizacijos praktika.

3. Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo problema – kokie yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose?

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnius organizacijose, remiantis ambasadorių patirtimi ir praktine veiklų analize.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti tvarumo ambasadorių vykdomų veiklų tikslus bei turinį;
2. nustatyti ambasadorių patirtimi grindžiamus veiklų įgyvendinimo sėkmės arba nesėkmės požymius;
3. ištirti veiksnius, kurie ambasadorių nuomone, daugiausiai lemia veiklų sėkmę arba nesėkmę;

3.2. Tyrimo metodas

Mokslinės literatūros analizės rezultatai rodo, kad tvarumo ambasadorystė organizacijose apima skirtingas veiklas bei iniciatyvas, kurias ambasadoriai įgyvendina siekdami skatinti tvarumą, todėl šiame tyrime orientuojamasi į veiksnius, kurie ambasadorių nuomone lemia sėkmingą šių veiklų įgyvendinimą organizacijose. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad kokybiniai tyrimai yra taikomi tuomet, kai siekiama suprasti reiškinius natūraliame jų kontekste ir atskleisti tiriamųjų patirtis. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime pasirenkamas kokybinis tyrimas, nes jis leidžia išsamiai išnagrinėti tvarumo ambasadorių patirtis ir jų požiūrį į veiklų sėkmę, o instrumentu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu.

Atliekant interviu šiame tyrime pateikiami atviri klausimai, kuriais siekiama sudaryti sąlygas informantams kuo išsamiau ir laisviau atskleisti savo požiūrį ir patirtis nagrinėjamu klausimu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kaip nurodo Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), atviri klausimai interviu metu padeda gilintis į dalyvių išgyvenimus, nuostatas ir individualias patirtis, todėl šiuo tyrimu siekiama suprasti tvarumo ambasadorių perspektyvą – kaip jie patys vertina veiklas ir kokius veiksnius laiko labiausiai prisidedančiais prie tvarumo ambasadorystės sėkmės organizacijoje.

Pusiau struktūruoto interviu metu yra numatytos pagrindinės tyrimo temos, tačiau šio metodo lankstumas leidžia pokalbio eigoje keisti klausimų seką, patikslinti formuluotes arba užduoti papildomų klausimų, jei tai padeda giliau atskleisti informanto patirtį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Siekiant išsiaiškinti veiksnius, lemiančius tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose, buvo sudarytas interviu klausimynas, kuris yra pateiktas 1 priede. Klausimynas suskirstytas į šias dalis:

1. **įvadiniai klausimai.** Šie klausimai leido surinkti bendrinę informaciją apie informantą: kiek laiko jis užsiima tvarumo ambasadorystės veikla ir kas paskatino į šią veiklą įsitraukti;
2. **tvarumo ambasadorystės tikslai.** Šioje dalyje prašoma informanto papasakoti, kokius tikslus jis siekia įgyvendinti vykdydamas tvarumo ambasadoriaus veiklą;
3. **sėkmingas tvarumo ambasadorystės atvejis.** Šioje dalyje informantų prašoma pateikti konkretų sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejį, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai prisidėjo prie sėkmės ir kokie požymiai parodė, kad veikla buvo sėkminga. Jei informanto atsakymas būtų pernelyg bendras, būtų užduodami gilinamieji klausimai siekiant išgryninti situaciją;

4. **nesėkmingas tvarumo ambasadorystės atvejis.** Šioje dalyje informantų prašoma pateikti konkretų nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejį, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai prisidėjo prie nesėkmės ir kokie požymiai parodė, kad veikla buvo nesėkminga. Jei informanto atsakymas būtų pernelyg bendras, būtų užduodami gilinamieji klausimai siekiant išgryninti situaciją.
5. **tobulinimo siūlymai.** Šioje klausimyno dalyje siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kaip būtų galima patobulinti tvarumo ambasadorystės veiklas organizacijoje. Jei atsakymas būtų nepakankamai konkretus, būtų užduodami gilinamieji klausimai.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tiriamoji grupė – darbuotojai, esantys tvarumo ambasadorystės dalyviais organizacijoje.

Tyrimo atrankos metodas – darbuotojai, kurie turi tiesioginės ir praktinės patirties vykdant tvarumo ambasadoriaus veiklas organizacijoje.

Tyrimo laikotarpis – tyrimas buvo atliekamas 2025 lapkričio – gruodžio mėnesiais. Pokalbiai su informantais vyko tiek gyvai, tiek nuotoliniu būdu, pasitelkiant „MS Teams“ platformą. Interviu su informantais truko nuo 17 minučių iki 34 minučių.

Imtis – tyrime dalyvavo 10 organizacijos tvarumo ambasadorių. Informacija apie informantus pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Tyrimo dalyvių profiliai

Informanto kodas	Tvarumo ambasadoriaus veiklos trukmė
A1	Nuo 2024 m.
A2	Nuo 2023 m.
A3	Nuo 2022 m.
A4	Nuo 2023 m.
A5	Nuo 2022 m.
A6	Nuo 2024 m.
A7	Nuo 2025 m.
A8	Nuo 2024 m.
A9	Nuo 2024 m.
A10	Nuo 2022 m.

Analizės metodas – interviu buvo įrašomi telefono diktofonu, po interviu atlikimo gauti atsakymai buvo transkribuojami ir suvedami į „Microsoft Word“ programą. Siekiant atlikti detalesnę duomenų analizę ir kodavimą, buvo pasitelkta „MAXQDA24“ programa.

3.4. Tyrimo etika

Rupšienė (2007) pabrėžia keletą esminių tyrimo etikos principų, kurių privaloma laikytis atliekant kokybinį tyrimą. Šie principai taikytini ir šiame darbe:

1. respondentas atliekame tyrime gali dalyvauti tik savanoriškai, be jokios prievartos ar spaudimo iš tyrėjo ar organizacijos pusės;

2. tyrėjas privalo aiškiai pristatyti tyrimo tikslą, esmę ir numatomą duomenų panaudojimą. Informantas turi pateikti žodinį arba įrašytą sutikimą dalyvauti tyrime;
3. tyrėjas turi užtikrinti, kad dalyvavimas tyrime nesukels dalyviui jokios žalos, įskaitant psichologinį ar profesinį diskomfortą;
4. visi tyrimo metu surinkti duomenys turi būti saugomi, neatskleidžiant informantų tapatybės ir užtikrinant, kad surinkta informacija būtų naudojama tik tyrimo tikslams;
5. tyrėjas privalo užtikrinti, kad informantų tapatybė nebūtų atskleista publikacijose ar tyrimo rezultatuose ir naudoti kodus ar kitus anonimizavimo būdus, leidžiančius apsaugoti dalyvių privatumą.

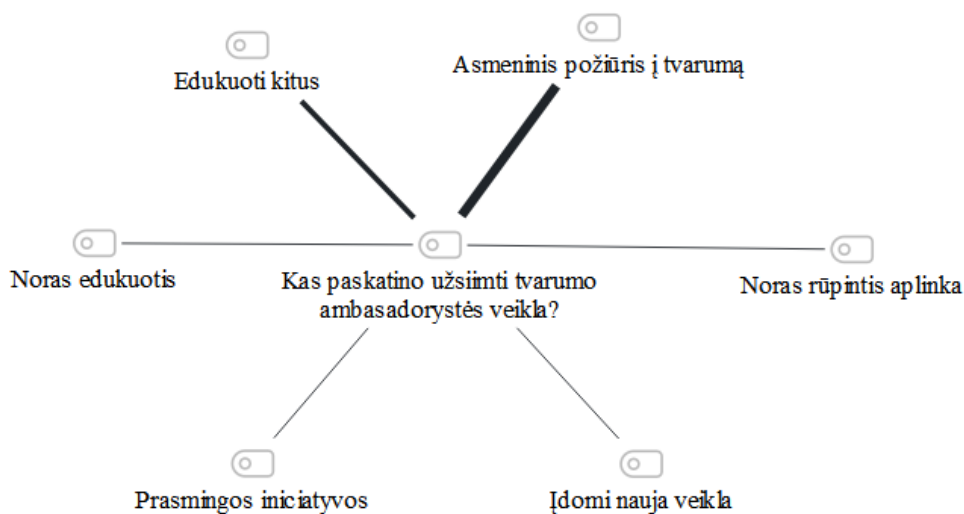
Vadovaujantis šiais Rupšienės (2007) išskirtais principais visi informantai sutikę dalyvauti šiame tyrime buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir tematika, informuojant, kad tyrimo duomenys bus panaudoti magistro baigiamojo darbo temai „Tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksniai“. Informantams taip pat buvo paaiškinta, kad pokalbiai bus įrašomi, o įrašai bus naudojami tik transkribavimo ir analizės tikslais, vėliau – saugiai sunaikinami. Dalyviai buvo patikinti, kad visa jų pateikta informacija yra konfidenciali, o tyrimo rezultatuose nebus naudojama jokių asmeninių ar organizaciją galinčių identifikuoti duomenų. Taip užtikrinamas tiek anonimiškumas, tiek duomenų apsauga.

4. Tvarumo ambasadorystės sėkmingumo veiksmų tyrimo analizė ir diskusija

4.1. Įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežastys

Analizuojant informantų atsakymus į klausimą „Kas paskatino užsiimti tvarumo ambasadorystės veikla?“ buvo siekiama išskirti pagrindines šį pasirinkimą lėmusias priežastis.

Analizuojant informantų atsakymus buvo galima išskirti 6 pagrindines priežasčių grupes, kurios pateikiamos 2 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Informantų įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklą lėmė noras rūpintis aplinka, edukuoti kitus, įdomi nauja veikla, noras edukotis, asmeninis požiūris į tvarumą ir prasmingos iniciatyvos.



2 pav. Įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežastys

Asmeninis požiūris į tvarumą. Tyrimo analizė atskleidė, kad daugumai respondentų (N=6) asmeninis požiūris į tvarumą yra viena svarbiausių įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežasčių. Informantai pabrėžė savo asmeninę atsakomybę už poveikį aplinkai ir bendruomenei, kad būtent šios priežastys paskatino juos imtis aktyvesnio vaidmens. Pavyzdžiui, A1 teigia: „<...> man visada buvo svarbu, kokią poveikį darome savo aplinkai ir bendruomenei.“. Kiti informantai pabrėžia, kad tvarumas rūpėjo ir anksčiau „<...> tvarumas man rūpėjo ir prieš tampant ambasadore <...>.“ (A4), „Tvarumo ambasadorystės veikla atitiko mano požiūrį į tvarumo temą <...>.“ (A6), „Man asmeniškai visada buvo aktualu tvarumas <...>.“ (A9), „<...> asmeninis požiūris, tiesiog tvarumas visada buvo svarbus.“ (A10). Šias mintis papildė ir informantų teiginiai apie aplinkos išsaugojimo bei tvaraus vartojimo svarbos suvokimą (A5) „Visada svarbu buvo aplinkos išsaugojimas bei tvarus vartojimas <...>.“. Galima teigti, kad asmeninis požiūris veikia kaip esminis vidinis motyvacinis veiksnys, skatinantis aktyvų įsitraukimą į tvarumo iniciatyvas.

Edukuoti kitus. Tyrimo rezultatai parodė, kad daliai informantų (N=4) svarbi įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežastis yra noras edukuoti kitus. Informantų atsakymai atskleidžia, kad tvarumo ambasadorystė suvokiama kaip galimybė aktyviai skatinti aplinkinių elgsenos pokyčius. Kai kurie informantai teigė, kad jų sprendimą įsitraukti lėmė pastebėtas žemas visuomenės informuotumo

lygis, pavyzdžiui, „<...> žmonės nelabai skirstė atliekas, tad norėjosi tai pakeisti.“ (A2). Kiti informantai išryškino siekį daryti teigiamą poveikį aplinkiniams, pavyzdžiui, „<...> įkvėpti kitus.“ (A7) ir „<...> edukuojant aplinkinius ir skatinant būti atsakingesniais aplinkai bei visuomenei.“ (A8). Informantų pasisakymuose atsispindi ir siekis prisidėti prie ilgalaikių elgsenos pokyčių, kai tvarumo ambasadorystė suvokiama kaip priemonė „<...> šviesti žmones, jog ir jiems pradėtų rūpėti tvarumas ir kaip pakeisti senus įpročius į tvarius.“ (A9). Galima teigti, kad noras edukuoti kitus informantams yra svarbus motyvacinis veiksnys, skatinantis įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklą ir leidžiantis ambasadorystę suvokti kaip priemonę daryti platesnį teigiamą poveikį visuomenės elgsenai tvarumo srityje.

Noras edukotis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daliai respondentų (N=2) svarbi įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklą priežastis yra noras edukotis. Respondentų pasisakymai rodo, kad ambasadorystė suvokiama kaip galimybė plėsti asmenines kompetencijas, siekiant geriau suprasti tvarumą. Informantai nurodė, kad sprendimą įsitraukti lėmė siekis „<...> sužinoti daugiau apie šią temą <...>.“ (A2) ir išsiaiškinti „<...> ką galėčiau išmokyti šia tema <...>.“ (A9). Galima teigti, kad noras edukotis skatina respondentų įsitraukimą į tvarumo ambasadorystę kaip į žinių ir kompetencijų stiprinimo erdvę.

Prasmingos iniciatyvos. Tyrimo analizė parodė, kad daliai informantų (N=2) įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklą skatino prasmingos iniciatyvos pojūtis. Informantų atsakymai rodo, jog ambasadorystė suvokiama kaip galimybė realiai prisidėti prie reikšmingų, vertę kuriančių veiklų. Informantai pabrėžė, kad sprendimą įsitraukti lėmė suvokimas, jog tvarumo ambasadoriaus vaidmuo leidžia „<...> realiai prisidėti prie prasmingų iniciatyvų.“ (A1) ir „<...> pati prasminga veikla, kurianti vertę.“ (A8). Galima teigti, kad prasmingos iniciatyvos pojūtis stiprina informantų motyvaciją įsitraukti į tvarumo ambasadorystės veiklas ir didina veiklos subjektyvią vertę.

Noras rūpintis aplinka. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kai kuriems informantas (N=1) įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklą lėmė noras rūpintis aplinka. Gauti atsakymai rodo, jog aplinkos apsauga suvokiama kaip asmeniškai svarbi vertybė. A7 informantas teigia: „Pagrindinis motyvas buvo, tai noras rūpintis aplinka <...>“. Galima teigti, kad sprendimas įsitraukti grindžiamas vidine atsakomybe už aplinkos būklę.

Įdomi nauja veikla. Tyrimo rezultatai parodė, kad kai kuriems informantams (N=1) įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklą skatino įdomios ir naujos veiklos patrauklumas. Informanto pasisakymai rodo, jog ambasadorystė suvokiama kaip galimybė išbandyti naują veiklą ir tapti besiformuojančios bendruomenės dalimi. Informantas nurodė, kad sprendimą prisijungti lėmė tai, jog „Nauja veikla įdomu, prisijungiau prie naujai besiburiančios bendruomenės.“ (A3). Galima teigti, kad naujos ir įdomios veiklos aspektas veikia kaip papildomas motyvacinis veiksnys, skatinantis įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklą.

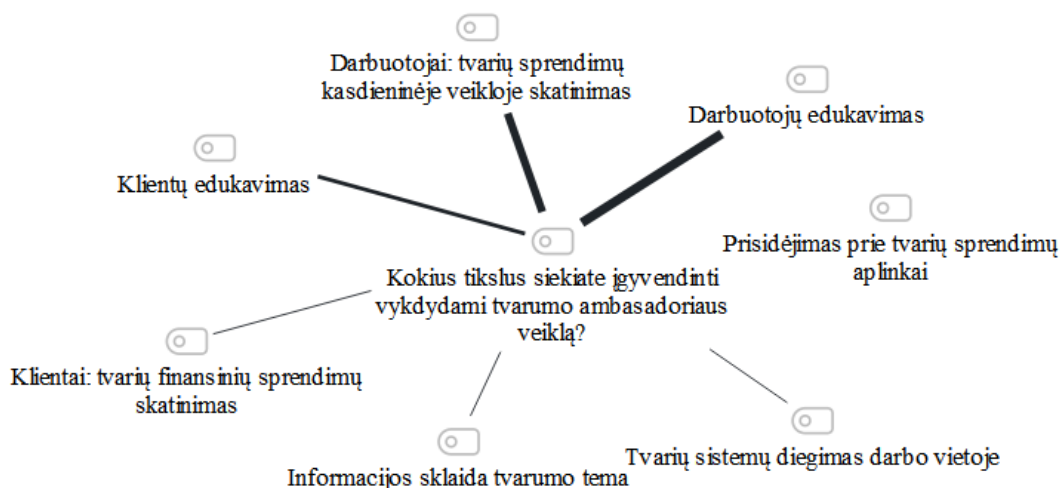
Apibendrinant galima teigti, kad įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklas gali lemti šešios pagrindinės priežastys: asmeninis požiūris į tvarumą, noras edukuoti kitus, noras edukotis, prasmingų iniciatyvų pojūtis, noras rūpintis aplinka ir įdomios naujos veiklos patrauklumas. Analizė parodė, kad ryškiausia ir dažniausiai informantų minima priežastis buvo asmeninis požiūris į tvarumą, kai tvarumas suvokiamas kaip ilgalaikė asmeninė vertybė ir vidinis motyvacinis veiksnys. Taip pat reikšminga įsitraukimo priežastis buvo noras edukuoti kitus, atskleidžiantis informantų siekį daryti platesnį teigiamą poveikį aplinkiniams ir skatinti elgsenos pokyčius. Rečiau minėtos, tačiau

svarbios priežastys buvo noras edukuotis ir prasmingų iniciatyvų pojūtis, leidžiančios ambasadorystę suvokti kaip saviugdos ir vertę kuriančios veiklos erdvę. Mažiausiai minėtos priežastys – noras rūpintis aplinka ir įdomios naujos veiklos patrauklumas – papildo bendrą motyvų spektrą ir rodo individualius, labiau situacinius sprendimo įsitraukti aspektus.

4.2. Tvarumo ambasadorystės veiklos tikslai

Analizuojant informantų atsakymus į klausimą „Papasakokite kokius tikslus siekiate įgyvendinti vykdydami tvarumo ambasadoriaus veiklą?“ buvo siekiama išskirti pagrindinius jų siekiamus tikslus.

Analizuojant gautus atsakymus buvo galima išskirti 7 pagrindines tikslų grupes, kurios pateikiamos 3 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Informantų vykdomos tvarumo ambasadorystės veiklos tikslai apima informacijos sklaidą tvarumo tema, prisidėjimą prie tvarių sprendimų aplinkai, tvarių sistemų diegimą darbo vietoje, darbuotojų edukavimą, darbuotojų tvarių sprendimų kasdienėje veikloje skatinimą, klientų edukavimą, klientų tvarių finansinių sprendimų skatinimą.



3 pav. Tvarumo ambasadorystės veiklos tikslai

Darbuotojų edukavimas. Atsakymų analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=6) reikšmingas tvarumo ambasadorystės veiklos tikslas yra darbuotojų edukavimas. Informantų pasisakymai rodo, kad ambasadorystė suvokiama kaip vidinė organizacijos priemonė, skirta sistemingai perteikti tvarumo žinias darbuotojams. Informantai pabrėžė siekį „Šviesti kolegas kaip patiems tapti tvaresniems <...>.“ (A2) ir „<...> kuo aiškiau nunešti žinutes apie tvarumą kiekvienam darbuotojui <...>.“ (A3). A4 informantas akcentuoja: „Siekiamo didinti darbuotojų sąmoningumą ir supratimą apie atliekų mažinimą, rūšiavimą, vartojimo kultūrą.“. A6 informantas teigia: „Mūsų tikslas supažindinti ir edukuoti konsultacijų centrą su tvarumo tema.“. Informantų teigimu, darbuotojų edukavimas svarbus siekiant, kad tvarumas būtų suvokiamas ne tik asmeniniame, bet ir platesniame organizaciniame kontekste, pavyzdžiui, A7 informantas teigia: „Noras, kad visi darbuotojai suprastų kokia svarba yra rūpintis aplinka ne tik savo namuose, bet kad gebėtų pažvelgti plačiau prasme ir kokią tai naudą mums duoda.“ ir A9 teigia: „Pagrindiniai manau darbuotojų švietimas ir informavimas, didinti supratimą apie tvarumo svarbą <...>.“. Galima teigti, kad darbuotojų

edukavimas yra vienas pagrindinių tvarumo ambasadorystės tikslų, prisidedantis prie nuoseklaus tvarios elgsenos formavimo organizacijoje.

Darbuotojai: tvarių sprendimų kasdienėje veikloje skatinimas. Analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=5) vienas iš pagrindinių tvarumo ambasadorystės tikslų yra skatinti darbuotojus taikyti tvarius sprendimus kasdienėje veikloje. Informantų atsakymai rodo, jog tvarumas suvokiamas ne kaip atskira iniciatyva, bet kaip natūrali kasdienės darbo praktikos dalis. Informantai pabrėžė siekį įtraukti kolegas ir paskatinti juos „<...> rinktis tvaresnius sprendimus kasdienėje veikloje ir padėti suprasti, kaip kiekvieno iš mūsų veiksmai prisideda prie bendrų įmonės tikslų.“ (A1). Taip pat buvo akcentuojamas aktyvus tvarių veiksmų inicijavimas „Tyrinėjame ir inicijuojame veiksmus, kad darbuotojai būtų labiau tvarūs kasdieninėje veikloje.“ (A3) ir siekis „Įtraukti darbuotojus ir padaryti tvarumą natūralia darbo aplinkos dalimi, o ne pareiga.“ (A4). Konkretūs pavyzdžiai, tokie kaip daiktų pakartotinis naudojimas ar atliekų rūšiavimas, išryškina praktinį šio tikslo pobūdį, pavyzdžiui A5 teigia: „Pagrindiniai tikslai šiuo metu yra darbuotojų skatinimas tvarius sprendimus įtraukti į kasdienę veiklą, kaip pavyzdžiui daiktų panaudojimas antrinėje rinkoje ar atliekų rūšiavimas.“. Kiti informantai pabrėžė tvarumo integravimą į kasdienybę, įtraukiant ir kitus darbuotojus, pavyzdžiui A10 teigia: „<...> paskatinti tvarumą įtraukti į kasdienybę ir kitus darbuotojus, siekiant gyventi tvariau.“. Galima teigti, kad darbuotojų skatinimas taikyti tvarius sprendimus kasdienėje veikloje prisideda prie tvarumo integravimo į organizacijos kasdienės praktikas ir stiprina ilgalaikius elgsenos pokyčius.

Klientų edukavimas. Informantų atsakymai atskleidė, kad daliai informantų (N=3) vienas iš tvarumo ambasadorystės tikslų yra klientų edukavimas tvarumo klausimais. Tvarumo ambasadorystė suvokiama kaip galimybė perduoti klientams su tvarumu susijusias žinias ir skatinti sąmoningesnius sprendimus. Informantai pabrėžė siekį skleisti informaciją apie tvarumo temas, pavyzdžiui, A1 informantas teigia: „<...> padėti skleisti žinių apie mūsų žalius produktus, edukuoti klientus ir padėti jiems suprasti, kaip finansai gali padėti mažinti poveikį aplinkai bei kurti ilgalaikę vertę.“, A3: „<...> skleisti naujienas klientams ir juos edukuoti tvarumo temomis.“, A5: „<...> išnešti žinutę klientams apie tvarų būstą, jo naudą mūsų aplinkai.“. Galima teigti, kad klientų edukavimas plečia tvarumo ambasadorystės poveikį už organizacijos ribų ir prisideda prie tvarių sprendimų skatinimo platesniame kontekste.

Klientai: tvarių finansinių sprendimų skatinimas. Analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=2) vienas iš tvarumo ambasadorystės veiklos tikslų yra skatinti klientus rinktis tvarius finansinius sprendimus. Tvarumo ambasadorystė šiuo atveju suvokiama kaip priemonė padėti klientams geriau suprasti tvarių finansinių sprendimų naudą ir jų taikymo galimybes. Informantai pabrėžė siekį prisidėti prie to, kad klientai „<...> aiškiau suprastų ir lengviau pasirinktų tvarius finansinius sprendimus.“ (A1), taip pat akcentavo norą „<...> pasiekti ir klientus, kad ir jie tvariai vestų finansus, rinktųsi tvarius finansavimo, sutarčių sudarymo būdus, ar pirktų geresnės energetinės klasės būstą.“ (A2). Galima teigti, kad klientų skatinimas rinktis tvarius finansinius sprendimus leidžia tvarumo ambasadorystei prisidėti prie tvarumo principų taikymo klientų finansiniuose sprendimuose ir daro poveikį ir už organizacijos ribų.

Informacijos sklaida tvarumo tema. Tyrimo rezultatai parodė, kad daliai informantų (N=2) vienas iš tvarumo ambasadorystės veiklos tikslų yra informacijos sklaida tvarumo tema. Tvarumo ambasadorystė suvokiama kaip priemonė dalintis aktualia informacija ir komunikuoti organizacijos požiūrį į tvarumą. A3 informantas teigia: „Didiname informacijos sklaidą, kas vyksta tvarumo srityje,

kokios naujienos.“, A6 teigia: „<...> *skleisti informaciją ir pristatyti mūsų požiūrį tvarumo tema.*“. Galima teigti, kad informacijos sklaida prisideda prie tvarumo temų matomumo didinimo ir nuoseklios tvarumo komunikacijos.

Prisidėjimas prie tvarių sprendimų aplinkai. Analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) vienas iš tvarumo ambasadorystės veiklos tikslų yra prisidėjimas prie tvarių sprendimų aplinkai. Tvarumo ambasadorystė suvokiama kaip galimybė aktyviai prisidėti prie aplinkosauginių sprendimų įgyvendinimo. Informantas pabrėžė siekį „<...> *prisidėti prie tvarių sprendimų aplinkai.*“ (A8). Galima teigti, kad orientacija į tvarius sprendimus aplinkai atspindi aplinkosauginę tvarumo ambasadorystės kryptį.

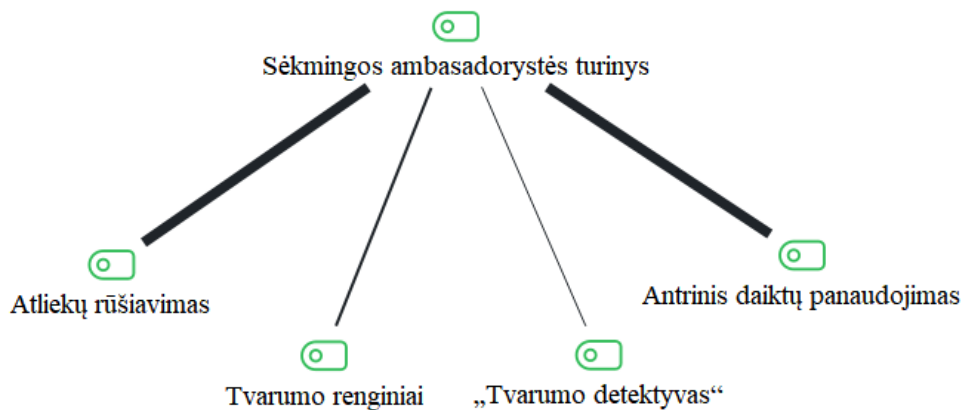
Tvarių sistemų diegimas darbo vietoje. Analizė parodė, kad kai kuriems informantams (N=1) vienas iš tvarumo ambasadorystės veiklos tikslų yra tvarių sistemų diegimas darbo vietoje. Tvarumo ambasadorystė šiuo atveju suvokiama kaip struktūrinių sprendimų kūrimas, padedantis įtvirtinti tvarius įpročius organizacijoje. A4 informantas teigia: „*Kurti sistemas, kurios įtvirtintų tvarius įpročius ofise, tokias kaip aiškos rūšiavimo gairės, alternatyvos vienkartiniams produktams, atsakingas išteklių naudojimas.*“. Galima teigti, kad tvarių sistemų diegimas sudaro prielaidas ilgalaikiam tvarių praktikų taikymui darbo vietoje.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės veiklos tikslai apima septynias pagrindines kryptis: darbuotojų edukavimą, darbuotojų tvarių sprendimų skatinimą kasdienėje veikloje, klientų edukavimą, klientų tvarių finansinių sprendimų skatinimą, informacijos sklaidą tvarumo tema, prisidėjimą prie tvarių sprendimų aplinkai ir tvarių sistemų diegimą darbo vietoje. Analizė parodė, kad ryškiausi ir dažniausiai informantų minimi tikslai buvo darbuotojų edukavimas ir darbuotojų skatinimas taikyti tvarius sprendimus kasdienėje veikloje, atskleidžiantys organizacijos vidinį tvarumo ambasadorystės fokusą ir siekį integruoti tvarumą į kasdienės darbo praktikas. Mažesnę, tačiau reikšmingą dalis informantų akcentavo klientų edukavimą ir klientų tvarių finansinių sprendimų skatinimą, rodančius tvarumo ambasadorystės poveikio plėtimą už organizacijos ribų. Rečiau minėti, tačiau papildantys bendrą tikslų spektrą buvo informacijos sklaida tvarumo tema, prisidėjimas prie tvarių sprendimų aplinkai ir tvarių sistemų diegimas darbo vietoje, kurie atspindi komunikacinius, aplinkosauginius ir struktūrinius tvarumo ambasadorystės veiklų tikslus.

4.3. Sėkmingi tvarumo ambasadorystės atvejai

Analizuojant informantų atsakymus apie sėkmingus tvarumo ambasadorystės atvejus buvo siekiama atskleisti sėkmingos tvarumo ambasadorystės turinį, požymius, veiksnius bei kaip tai įvertino informantų organizacija.

Informantų buvo prašoma papasakoti sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejį, kuriuo buvo siekiama nustatyti sėkmingą tvarumo ambasadorystės turinį. Analizuojant gautus atsakymus buvo galima išskirti 4 pagrindines sėkmingos tvarumo ambasadorystės turinio kategorijas, kurios pateikiamos 4 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės turinys apima „Tvarumo detektyvas“ iniciatyvą, tvarumo renginius, atliekų rūšiavimą, antrinių daiktų panaudojimą.



4 pav. Sėkmingos ambasadorystės turinys

Atliekų rūšiavimas. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=4) atliekų rūšiavimas yra reikšmingas sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiklos turinys. Informantų atsakymai rodo, kad atliekų rūšiavimas suvokiamas kaip viena iš praktiškiausių ir lengviausiai kasdienėje veikloje pritaikomų tvarumo formų. Informantai nurodė, kad atliekų rūšiavimo skatinimas buvo vykdomas per naujienlaiškius su praktiniais pavyzdžiais iš ofiso aplinkos, pavyzdžiui, A2 teigia: „<...> siųsdavau naujienlaiškius apie rūšiavimą, kuriuose būdavo nuotraukos iš ofiso su blogais rūšiavimo pavyzdžiais ir jie pasirodė labai veiksmingi, nes žmonės prieš mesdami šiukšles pradėjo diskutuoti, o kur dėti šį pieno pakelį, o popierinius rankšluosčius.“ Taip pat buvo akcentuojamas nuoseklus darbuotojų skatinimas atsakingai rūšiuoti atliekas „Kiekvienas darbuotojas skatinamas atsakingai rūšiuoti <...>.“ (A7) ir tvarumo žinučių sklaida, siekiant didinti darbuotojų išitraukimą „<...> siekiame skleisti tvarumo žinutę kodėl reikia rūšiuoti <...>“ (A8). Informantų teigimu atliekų rūšiavimas buvo įgyvendinamas ir sistemiškai, pavyzdžiui, A9 teigia: „Sukūrėme kampaniją, kuri įgyvendino sėkmingą atliekų mažinimo programą. Buvo įdiegta rūšiavimo sistema, kuri skatino darbuotojus naudotis daugkartinius produktus ir sumažinti plastiko naudojimą.“ Galima teigti, kad atliekų rūšiavimas yra efektyvus tvarumo ambasadorystės turinys, leidžiantis pasiekti apčiuopiamų elgsenos pokyčių kasdienėje darbo aplinkoje.

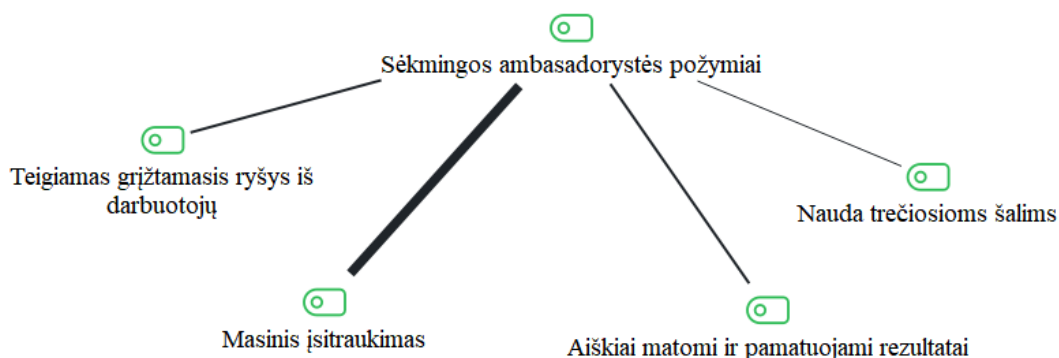
Antrinis daiktų panaudojimas. Analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=4) vienas iš sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiklos turinių yra antrinio daiktų panaudojimo skatinimas. Informantų atsakymai rodo, jog ši veikla suvokiama kaip praktiškas būdas mažinti atliekų kiekį ir skatinti tvaresnę vartojimą. Informantai pabrėžė iniciatyvas, kurių metu buvo „<...> prikeliami nenaudojami daiktai namuose antram gyvenimui.“ (A1), taip pat organizuotos tvarumo misijos, kvietusios darbuotojus tvariai prisidėti prie paramos, perduodant panaudotus daiktus „Organizuota tvarumo misija, kuria kvietėme tvariai prisidėti prie paramos <...>.“ (A3), „<...> kolegų du mėnesius galėjo atnešti panaudotą patalynę ir žvakių likučius, kurie buvo perduodami savanoriams <...>.“ (A10). Taip pat antrinis daiktų panaudojimas buvo įvardijamas kaip nuosekli praktika, skatinanti atsakingą požiūrį į daiktų naudojimą „<...> nenaudojamų daiktų panaudojimas, prikėlimas antram gyvenimui <...>.“

(A5). Galima teigti, kad antrinis daiktų panaudojimas yra efektyvus tvarumo ambasadorystės turinys, jungiantis aplinkosauginius tikslus su socialine atsakomybe.

Tvarumo renginiai. Interviu duomenų analizė parodė, kad daliai informantų (N=2) tvarumo renginiai yra reikšmingas sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiklos turinys. Informantų atsakymai rodo, jog renginiai suvokiami kaip efektyvi priemonė telkti darbuotojus ir skleisti tvarumo žinias platesnei auditorijai. Pavyzdžiui, A3 informantas teigia: „*Organizuotas tvarumo tema renginys visos tarnybos darbuotojams, kurių vienu metu dalyvavo net virš 400 dalyvių. Buvo pristatytos naujausios apklausų tendencijos, kuriose paaiškėjo, kad keičiasi tvarumo samprata. Pakalbinti kolegos pristatė žaliųjų produktų sprendimus, kuriuos jau dabar turime ir kuriais sprendimais galime rekomenduoti klientui pasinaudoti.*“. A4 teigia: „*Vienas ryškiausių sėkmingos ambasadorystės pavyzdžių buvo mūsų dalyvavimas tvarumo renginyje, kurio metu įgyvendinome kelias kūrybiškas veiklas, o mūsų ofisas buvo paminėtas ir nominuotas apdovanojimuose.*“. Galima teigti, kad tvarumo renginiai didina tvarumo ambasadorystės matomumą ir stiprina darbuotojų dalyvavimą.

„Tvarumo detektyvas“. Tyrimo metu nustatyta, kad kai kuriems informantams (N=1) vienas iš sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiklos turinių yra iniciatyva „Tvarumo detektyvas“, orientuota į darbuotojų įtraukimą per žaismingą ir interaktyvią formą. A6 informantas teigia: „*Darėme tvarumo detektyvą. Kiekvieną savaitę siųsdavome naujienlaiškius, tačiau juose būdavo ir detektyvo pastebėjimai, kada ofiso aplinkoje buvo pastebėtas nusikaltimas. Nufotografavus, tarp kitko, tą atlikdavo ambasadoriai skirtinguose miestuose, buvo aprašytas nusikaltimas, pavyzdžiui blogai išrūšiuota pieno pakuotė, paliktas pelyti maisto indelis šaldytuve ir panašiai.*“. Galima teigti, kad „Tvarumo detektyvas“ veikia kaip įtraukianti priemonė, skatinanti darbuotojų dėmesį kasdienėms tvarumo praktikoms.

Siekiant nustatyti sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymius informantų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kodėl šią tvarumo ambasadorystės veiklą vertinate kaip sėkmingą?“. Analizuojant gautus atsakymus buvo nustatytos 4 sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymių kategorijos, kurios pateikiamos 5 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymius apima aiškiai matomi ir pamatuojami rezultatai, nauda trečiosioms šalims, masinis įsitraukimas ir teigiamas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų.



5 pav. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai

Masinis įsitraukimas. Tyrimo analizė parodė, kad daugumai informantų (N=9) reikšmingas sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymis yra masinis darbuotojų įsitraukimas iniciatyvų eigoje. Informantų atsakymai rodo, jog iniciatyvų sėkmė siejama su jų gebėjimu pritraukti vis didesnę dalyvių skaičių ir išplisti organizacijos viduje. Informantai pabrėžė, kad iniciatyvos „<...> eigoje prisijungė labai daug kolegų, iniciatyva tapo populiari.“ (A1), „<...> pritraukė didelį susidomėjimą, vėliau prisijungė daugiau žmonių <...>.“ (A2), ir „<...> išpopuliarėjo, įsitraukė daug kolegų iš skirtingų skyrių <...>.“ (A3). Taip pat buvo akcentuota, jog įsitraukusių darbuotojų skaičius viršijo pirminius lūkesčius „Ji įtraukė daug daugiau darbuotojų, nei tikėjaisi <...>.“ (A4), o tvarumo temos buvo aktyviai pernešamos į skirtingus kolektyvus ir skatinamas tolimesnis įsitraukimas „Išnešėme tvarumo temą į kolektyvus, jie labai įsitraukė <...>.“ (A5), „<...> kolegos tikrai sąžiningai įsitraukė, pradėjo rūšiuoti atliekas ir skatino kitus įsitraukti.“ (A7). Kiti informantai išryškino aktyvų darbuotojų dalyvavimą ir iniciatyvų palaikymą „Daug kolegų prisijungė prie iniciatyvos <...>.“ (A8), „<...> akivaizdus darbuotojų įsitraukimas <...>.“ (A9), „Įsitraukė daug kolegų <...>.“ (A10). Galima teigti, kad masinis įsitraukimas yra vienas pagrindinių sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymių, rodantis iniciatyvų augantį populiarumą ir didėjantį darbuotojų įsitraukimą.

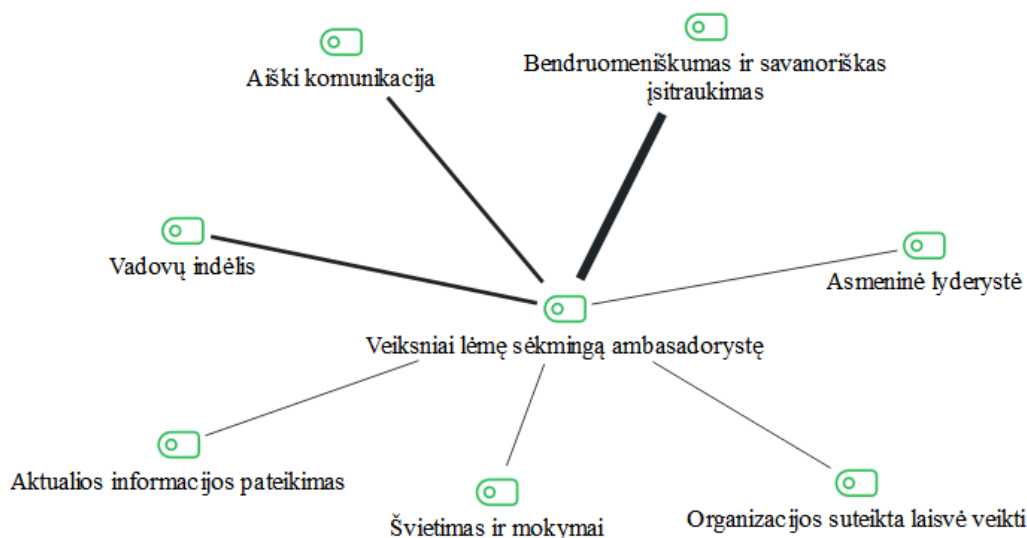
Aiškiai matomi ir pamatuojami rezultatai. Tyrimo analizė parodė, kad daliai informantų (N=3) sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu laikomi aiškiai matomi ir pamatuojami rezultatai. Informantų atsakymai rodo, jog iniciatyvų sėkmė vertinama pagal konkrečius, apčiuopiamus pokyčius. Informantai pabrėžė, kad veiklų rezultatai pasireiškė mažesniu atliekų kiekiu ir didesniu daiktų pakartotiniu panaudojimu „<...> rezultatai buvo matomi ir pamatuojami, mažiau atliekų, daugiau daiktų gavo antrą gyvenimą.“ (A4.), „Buvo matomas sumažintas atliekų kiekis <...>.“ (A9), „<...> buvo surinktas didelis kiekis daiktų.“ (A10). Galima teigti, kad pamatuojami rezultatai leidžia objektyviai įvertinti tvarumo ambasadorystės veiklos efektyvumą ir stiprina iniciatyvų sėkmės suvokimą.

Teigiamas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų. Interviu duomenys atskleidė, kad daliai informantų (N=3) sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu laikomas teigiamas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų. Informantai pabrėžė, kad darbuotojai dalijosi teigiamu grįžtamu ryšiu apie naujienlaiškius, pavyzdžiui, A2 informantas teigia: „<...> ne vienas kolega dalinosi teigiamu grįžtamu ryšiu jog per naujienlaiškį sužinojo kaip teisingai rūšiuoti vieną ar kitą atlieką.“, „Kiekvienas naujienlaiškis detektyvas sulaukdavo daug teigiamų atsiliepimų iš darbuotojų.“ (A6) taip pat buvo gauti geri atsiliepimai po tvarumo renginių „Gauti geri atsiliepimai po renginio iš kolegų.“ (A3).

Nauda trečiosioms šalims. Interviu duomenys atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu laikoma matoma nauda trečiosioms šalims. Informantų atsakymai rodo, jog iniciatyvų sėkmė vertinama ne tik pagal vidinį organizacijos poveikį, bet ir pagal platesnę socialinę ar aplinkosauginę naudą. A1 informantas teigia: „Tai buvo ne tik nauda mums, prasivalant namus, bet ir nauda kitiems, prisidedant prie tvaresnio pasaulio kūrimo.“. Galima teigti, kad nauda trečiosioms šalims išplečia tvarumo ambasadorystės poveikį už organizacijos ribų.

Siekiant nustatyti sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnius informantų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kas lėmė šios tvarumo ambasadorystės veiklos sėkmę?“. Analizuojant informantų atsakymus buvo nustatytos 7 sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksmų kategorijos, kurios pateikiamos 6 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai apima asmeninę lyderystę, švietimą ir mokymus, organizacijos suteiktą

laisvę veikti, vadovų indėlį, aiškią komunikaciją, aktualios informacijos pateikimą, bendruomeniškumą ir savanorišką įsitraukimą.



6 pav. Veiksniai lemę sėkmingą tvarumo ambasadorystę

Bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas. Tyrimo analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=6) reikšmingas sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnys yra bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas. Informantų atsakymai rodo, jog ambasadorystės sėkmė siejama su savanorišku dalyvių aktyvumu ir bendru tikslu grįstu bendradarbiavimu. Informantai pabrėžė, kad savanoriškas įsitraukimas ir bendruomeniškumas leidžia „<...>veikiant kartu pasiekti labai daug.“ (A1), taip pat išryškino motyvuotų komandos narių savanorišką dalyvavimą „Kelių motyvuotų komandos narių savanoriškas įsitraukimas <...>.“(A4) ir aktyvų iniciatyvinių grupių formavimąsi „Puiki savanoriškai susikūrusi iniciatyvinė grupė, bendruomeniškumas <...>.“ (A10). Kiti informantai bendruomeniškumą ir savanoriškumą įvardijo kaip esminius sėkmingos ambasadorystės veiksnius „<...> bendruomeniškumas, savanoriškumas <...>.“ (A5), „<...> bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas.“ (A7), „<...> aktyvus savanoriškas įsitraukimas ir bendruomeniškumas.“ (A8). Galima teigti, kad bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas sudaro pagrindą tvarumo ambasadorystės sėkmei organizacijoje.

Vadovų indėlis. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=3) sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniumi laikomas vadovų indėlis ir palaikymas. Informantų pasisakymai rodo, jog vadovų įsitraukimas prisideda prie iniciatyvų sklaidos įgyvendinimo ir didesnio darbuotojų įsitraukimo. Informantai pabrėžė vadovų palaikymo svarbą „<...> vadovų palaikymas <...>.“ (A4), vadovų įsitraukimą „<...> vadovų įsitraukimas <...>.“ (A5) bei vadovų pagalbą įgyvendinant iniciatyvas „<...> žinoma komandos vadovės įsitraukimas ir pagalba.“ (A10). Galima teigti, kad vadovų indėlis tiesiogiai lemia tvarumo ambasadorystės iniciatyvų sėkmę organizacijoje.

Aiški komunikacija. Tyrimo analizė parodė, kad daliai informantų (N=3) sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniumi laikoma aiški ir nuosekli komunikacija. Informantų atsakymai rodo, jog aiškus tikslų ir veiklų komunikavimas padeda užtikrinti darbuotojų supratimą ir įsitraukimą.

Informantai pabrėžė aiškos komunikacijos ir nuolatinio informavimo svarbą „<...> aiški komunikacija ir žmonių informavimas.“ (A4), taip pat tinkamos komunikacijos reikšmę „<...> tinkama komunikacija, aiškiai nurodant ko siekiame ir kodėl tai svarbu <...>.“ (A8) bei nuoseklų tvarumo tikslų ir aktualios informacijos pateikimą darbuotojams „<...> tinkama komunikacija, aiškiai iškomunikuojant tikslus, tvarumo svarbą ir nuolat pateikiant svarbiausią informaciją darbuotojams.“ (A9). Galima teigti, kad aiški komunikacija sudaro prielaidas sėkmingam tvarumo ambasadorystės iniciatyvų įgyvendinimui.

Švietimas ir mokymai. Interviu duomenys atskleidė, kad daliai informantų (N=2) sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksmu laikomi švietimas ir mokymai. A7 informantas teigia: „Manau, kad švietimas, įvairūs mokymai <...>“. A9 teigia: „Manau, kad švietimas, nes organizacija investavo į darbuotojų mokymą apie tvarumo svarbą“. Informantų atsakymai rodo, jog žinių stiprinimas ir kompetencijų ugdymas padeda didinti darbuotojų įsitraukimą į tvarumo iniciatyvas.

Aktualios informacijos pateikimas. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=2) sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksmu laikomas aktualios informacijos pateikimas. Informantai pabrėžė naujų ir aktualių aspektų svarbą, pavyzdžiui, A3 informantas teigia: „Manau, kad informacijos aktualumas, nauji aspektai“. Taip pat išryškino šmaikštų ir suprantamą kasdienės, reikalingos informacijos pateikimą „Sėkmę lėmė suprantamai ir šmaikščiai pateikiama reikalinga ir aktuali kasdienė informacija.“ (A6). Informantų atsakymai rodo, jog informacijos aktualumas padeda išlaikyti darbuotojų dėmesį ir didina jų įsitraukimą.

Asmeninė lyderystė. Tyrimo analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksmu laikoma asmeninė lyderystė. A4: „Prisidėjo ir asmeninė lyderystė <...>“. Informantų atsakymai rodo, jog individuali iniciatyva ir lyderystės raiška prisideda prie sėkmės įgyvendinant tvarumo ambasadorystės veiklas.

Organizacijos suteikta laisvė veikti. Tyrimo analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksmu laikoma organizacijos suteikta laisvė veikti. A4 informantas teigia: „Ir žinoma organizacijos suteikta laisvė veikti <...>“. Galima teigti, kad organizacijos suteikta veikimo lemti tvarumo ambasadorystės veiklos sėkmę.

Siekiant išsiaiškinti kaip organizacija įvertino sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejus informantų buvo klausama „Kaip šiuos rezultatus įvertino jūsų organizacija?“. Analizuojant informantų atsakymus buvo nustatyta 1 sėkmingos tvarumo ambasadorystės organizacijos vertinimo kategorija, kuri pateikiama 11 lentelėje. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimą apima svarbos pripažinimas.

11 lentelė. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimas.

	Kategorija
Sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimas	Svarbos pripažinimas

Svarbos pripažinimas. Tyrimo analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=7) sėkmingos tvarumo ambasadorystės atveju organizacijos vertinimas siejamas su iniciatyvos svarbos pripažinimu. Informantų atsakymai rodo, jog teigiamas organizacijos požiūris ir pripažinimas stiprina ambasadorystės veiklos reikšmę organizacijos viduje. A1 informantas teigia: „Tvarumo

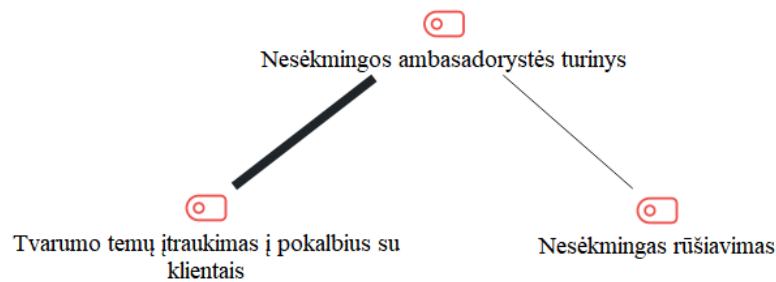
ambasadoriai, bendruomenė ir pati veikla yra vis labiau pastebima visoje organizacijoje, o tai tiesiog rodo augantį iniciatyvos matomumą, reikšmę ir pripažinimą organizacijos viduje.“, A2: „<...> veikla išsiplėtė, padaugėjo renginių ir panašiai, ką organizacija įvertino teigiamai, o tai rodo, kad veikla tapo svarbi.“, A4: „Vadovybė pripažino pastangas, pasidžiaugė nominacija ir matomu rezultatu biure, kas rodo, kad mūsų iniciatyvos svarbios.“, A6: „Rezultatus vertino tikrai teigiamai, kadangi nors pradžioje nusižengimus fiksuodavo tik ambasadoriai, vėliau nusikaltimų nuotraukų sulaukdavome į tvarumo ambasadorių elektroninį paštą ir iš kitų kolegų, todėl jautėmės svarbūs.“, A8: „Teigiamai, sakė, kad tokios iniciatyvos labai svarbios ir tvarumo projektą plėtoja iki pat šios dienos.“, A9: „<...> pripažino veiklos svarbą <...>“, A10: „Buvo susidomėjimas ir apie tai buvo komunikuojama įvairiuose organizacijos lygmenyse, veikla įvertino kaip labai svarbią.“. Galima teigti, kad svarbos pripažinimas organizacijoje sustiprina tvarumo ambasadorystės iniciatyvų matomumą ir ilgalaikį tęstinumą.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingos tvarumo ambasadorystės turinį sudarė keturi pagrindiniai veiklų turiniai: atliekų rūšiavimas, antrinis daiktų panaudojimas, tvarumo renginiai ir iniciatyva „Tvarumo detektyvas“, iš kurių ryškiausios buvo praktiškos ir kasdienėje veikloje lengvai pritaikomos iniciatyvos, leidžiančios darbuotojams tiesiogiai įsitraukti ir keisti elgseną. Sėkmingos ambasadorystės požymiai apėmė masinį darbuotojų įsitraukimą iniciatyvų eigoje, kuris išryškėjo kaip svarbiausias sėkmės požymis, taip pat aiškiai matomus ir pamatuojamus rezultatus, teigiamą grįžtamąją ryšį iš darbuotojų ir, rečiau, matomą naudą trečiosioms šalims. Sėkmę lėmė veiksniai apėmė bendruomeniškumą ir savanorišką įsitraukimą kaip svarbiausią veiksnį, taip pat vadovų indėlį, aiškią komunikaciją, švietimą ir mokymus, aktualios informacijos pateikimą, asmeninę lyderystę ir organizacijos suteiktą laisvę veikti. Organizacijos sėkmingus tvarumo ambasadorystės atvejus daugiausia vertino per iniciatyvų svarbos pripažinimą, kuris pasireiškė didesniu matomumu, vadovybės palaikymu, teigiamu vertinimu ir veiklų tęstinumu, taip sustiprinant tvarumo ambasadorystės reikšmę organizacijos viduje.

4.4. Nesėkmingi tvarumo ambasadorystės atvejai

Analizuojant informantų atsakymus apie nesėkmingus tvarumo ambasadorystės atvejus buvo siekiama atskleisti nesėkmingos tvarumo ambasadorystės turinį, požymius, veiksnius bei kaip tai įvertino informantų organizacija.

Informantų buvo prašoma papasakoti nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejį, kuriuo buvo siekiama nustatyti nesėkmingą tvarumo ambasadorystės turinį. Analizuojant gautus atsakymus buvo galima išskirti 2 pagrindines nesėkmingos tvarumo ambasadorystės turinio kategorijas, kurios pateikiamos 5 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės turinys apima nesėkmingą rūšiavimą ir tvarumo temų įtraukimą į pokalbius su klientais.

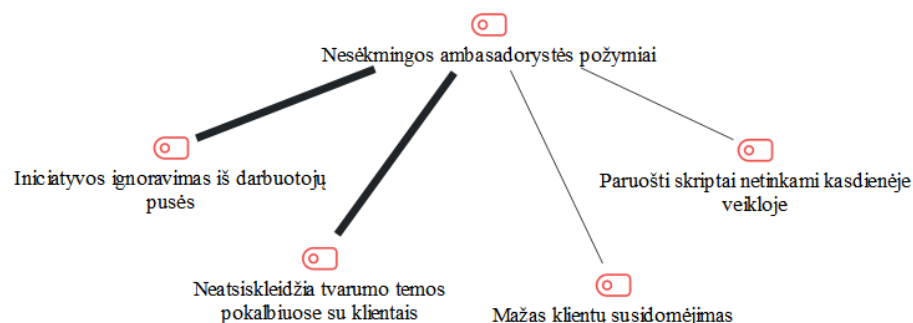


7 pav. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės turinys

Tvarumo temų įtraukimas į pokalbius su klientais. Tyrimo analizės metu nustatyta, kad daliai informantų (N=3) tvarumo temų įtraukimas į pokalbius su klientais buvo įvardijamas kaip nesėkmingas tvarumo ambasadorystės turinys. A2 informantas teigia: „*Tvarumo temos įtraukimas į pokalbius su klientais.*“, A3: „*Pateikta informacija darbuotojams apie tvarumo žinutes skirtas klientams nebuvo sėkmingai panaudota.*“, A9: „*Tvarumo temos įtraukimas pokalbiuose su klientais.*“. Informantų atsakymai rodo, jog darbuotojams buvo sudėtinga praktiškai pritaikyti pateiktas tvarumo žinutes klientų aptarnavimo procese.

Nesėkmingas rūšiavimas. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=2) nesėkmingas rūšiavimas buvo įvardijamas kaip nesėkmingas tvarumo ambasadorystės turinys. A4 informantas teigia: „*<...> pavyzdžiui, ilgalaikiai rūšiavimo įpročių pokyčiai ne visada vyko taip greitai, kaip tikėjaisi.*“, A5 teigia: „*Kol kas sakyčiau, kad rūšiavimas.*“. Galima teigti, kad nesėkmingas rūšiavimas atskleidžia ilgalaikių elgsenos pokyčių formavimo sudėtingumą tvarumo ambasadorystės kontekste.

Siekiant nustatyti nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymius informantų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kodėl šią tvarumo ambasadorystės veiklą vertinate kaip nesėkmingą?“. Analizuojant gautus atsakymus buvo nustatytos 4 nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymių kategorijos, kurios pateikiamos 8 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymius apima paruošti skriptai, kurie netinkami naudoti kasdienėje veikloje, iniciatyvos ignoravimą iš darbuotojų pusės, mažą klientų susidomėjimą, neatskleidžiančias tvarumo temas pokalbiuose su klientais.



8 pav. Nesėkmingos ambasadorystės požymiai

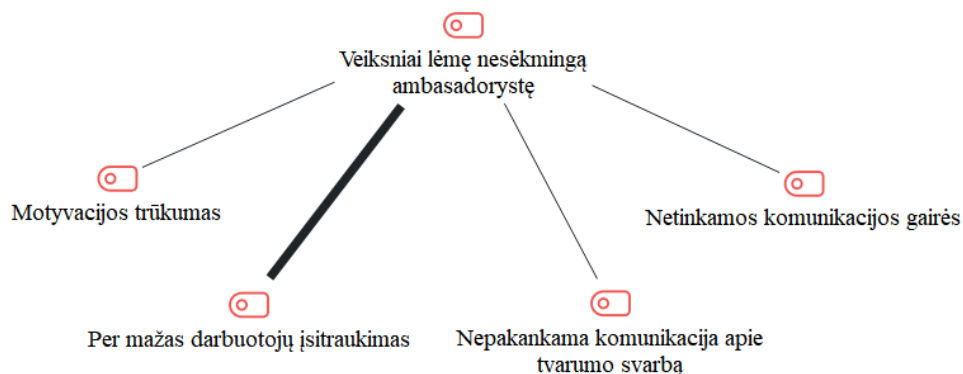
Iniciatyvos ignoravimas iš darbuotojų pusės. Informantų atsakymai atskleidė, kad dalis informantų (N=2) iniciatyvos ignoravimą iš darbuotojų pusės laiko nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu. Informantų pasisakymai rodo, jog darbuotojų pasyvumas trukdė iniciatyvų įgyvendinimui, pavyzdžiui, A4 informantas teigia: „*Dalis darbuotojų nenorėjo skirti papildomų kelių sekundžių rūšiavimui, tingėjo perskaityti gaires ir jautėsi, kad tai ne jų atsakomybė.*“, A5 teigia: „*<...> tačiau kiti net nesistengia prisidėti ir rūšiuoti.*“. Galima teigti, kad darbuotojų iniciatyvų ignoravimas mažina tvarumo ambasadorystės veiklų efektyvumą ir riboja siekiamų pokyčių įgyvendinimą.

Neatsiskleidžia tvarumo temos pokalbiuose su klientais. Tyrimo analizės metu nustatyta, kad dalis informantų (N=2) tvarumo temų neatsiskleidimą pokalbiuose su klientais laikė nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu. Informantų atsakymai rodo, jog tvarumo temos nebuvo integruotos į kasdienes darbuotojų pokalbius su klientais, pavyzdžiui, A2 informantas teigia: „*Darbuotojai turi per daug svarbesnių užduočių pokalbio metu, nepasijautė tvarumo temos pokalbiuose padaugėjimo <...>.*“, A9 teigia: „*Darbuotojų pokalbiuose su klientais nesijautė, kad būtų įtraukiamos tvarumo temos.*“. Galima teigti, kad tvarumo temų neatsiskleidimas pokalbiuose su klientais rodo ribotą šių temų integraciją į kasdienes organizacijos procesus.

Paruošti skriptai netinkami kasdienėje veikloje. Tyrimo analizės metu nustatyta, kad kai kuriems informantams (N=1) paruošti skriptai netinkami kasdienėje veikloje buvo laikomi nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu. Informantų atsakymai rodo, jog parengtos frazės nebuvo praktiškai pritaikomos kasdieniuose darbuotojų pokalbiuose, A3 informantas teigia: „*Buvo paruošti skriptai ir frazės, kurios nebuvo sėkmingai naudojamos kasdienėje veikloje.*“. Galima teigti, kad nepritaikyti praktiniam naudojimui komunikacijos įrankiai riboja tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmę.

Mažas klientų susidomėjimas. Interviu duomenys atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) mažas klientų susidomėjimas buvo laikomas nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiu. Informantų atsakymai rodo, jog klientai nebuvo linkę aktyviai įsitraukti į tvarumo temas, pavyzdžiui A9 informantas teigia: „*Klientai nebuvo labai stipriai įsitraukę į tvarumo temas, norėdavo greičiau pabaigti pokalbį.*“. Galima teigti, kad ribotas klientų susidomėjimas apsunkina tvarumo temų integravimą į klientų aptarnavimo procesus.

Siekiant nustatyti nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnius informantų buvo prašoma atsakyti į klausimą „Kas lėmė šios tvarumo ambasadorystės veiklos nesėkmę?“. Analizuojant informantų atsakymus buvo nustatytos 4 nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnių kategorijos, kurios pateikiamos 9 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai apima netinkamas komunikacijos gaires, nepakankamą komunikaciją apie tvarumo svarbą, motyvacijos trūkumą, per mažą darbuotojų įsitraukimą.



9 pav. Veiksniai lėmę nesėkmingą tvarumo ambasadorystę

Per mažas darbuotojų įsitraukimas. Interviu duomenys atskleidė, kad daliai informantų (N=4) per mažas darbuotojų įsitraukimas buvo laikomas reikšmingu nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnium. Informantai pabrėžė, kad darbuotojams teko derinti tvarumo iniciatyvas su pagrindinėmis darbo užduotimis, todėl tvarumo tema nebuvo laikoma prioritetine „<...> reikia labai daug kiekvieno asmeninio įdirbio, darbuotojai turi pardavimų tikslus, turi daryti pasiūlymus, o kalbėti apie tvarumą nebuvo taip svarbu.“ (A2). Taip pat buvo akcentuojamas informacijos ignoravimas ir gairių nesilaikymas „<...> informacijos ignoravimas nors gairės buvo aiškos, kai kurie jų tiesiog nesilaikė ir net nesistengė įsitraukti ar kažkaip kitaip prisidėti.“ (A4), bendras per mažas darbuotojų įsitraukimas „Manau per mažas darbuotojų įsitraukimas <...>.“ (A5), „Manau, kad gal patys darbuotojai tiesiog skirdavo mažą dalį tvarumo temai, nesudomindavo klientų.“ (A9). galima teigti, kad nepakankamas darbuotojų įsitraukimas reikšmingai riboja tvarumo ambasadorystės iniciatyvų sėkmę.

Netinkamos komunikacijos gairės. Tyrimo analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) netinkamos komunikacijos gairės buvo laikomos nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnium. Informantų atsakymai rodo, jog per sudėtingos ir kasdienėje kalboje sunkiai pritaikomos gairės trukdė jų praktiniam naudojimui. A3 informantas teigia: „Per skambios frazės sunkiai pritaikomos kasdienėje kalboje, tiesiog netinkamai suformuotos gairės, kurias per sudėtinga naudoti.“. Galima teigti, kad neaiškos ir nepraktiškos komunikacijos gairės riboja tvarumo ambasadorystės iniciatyvų efektyvumą.

Nepakankama komunikacija apie tvarumo svarbą. Tyrimo analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) nepakankama komunikacija apie tvarumo svarbą buvo laikoma nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnium. Informantų atsakymai rodo, jog neaiškiai komunikuojama tvarumo reikšmė mažino darbuotojų norą įsitraukti. A5 informantas teigia: „<...> gal ir pati organizacija per mažai komunikuoja kuo tai svarbu.“. Galima teigti, kad nepakankama komunikacija apie tvarumo svarbą riboja darbuotojų įsitraukimą ir iniciatyvų efektyvumą.

Motyvacijos trūkumas. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) motyvacijos trūkumas buvo laikomas nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksnium.

Informantų pasisakymai rodo, jog abejonės individualių veiksmų reikšmingumu mažino darbuotojų motyvaciją.. A4 informantas teigia: „<...> motyvacijos trūkumas, nes dalis manė, kad vieno žmogaus veiksmai nieko nepakeis.“. Galima teigti, kad motyvacijos trūkumas riboja darbuotojų aktyvumą ir tvarumo ambasadorystės efektyvumą.

Siekiant išsiaiškinti kaip organizacija įvertino nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejus informantų buvo klausiama „Kaip šiuos rezultatus įvertino jūsų organizacija?“. Analizuojant informantų atsakymus buvo nustatyta 1 nesėkmingos tvarumo ambasadorystės organizacijos vertinimo kategorija, kuri pateikiama 12 lentelėje. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimą apima naujų idėjų generavimas.

12 lentelė. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimas.

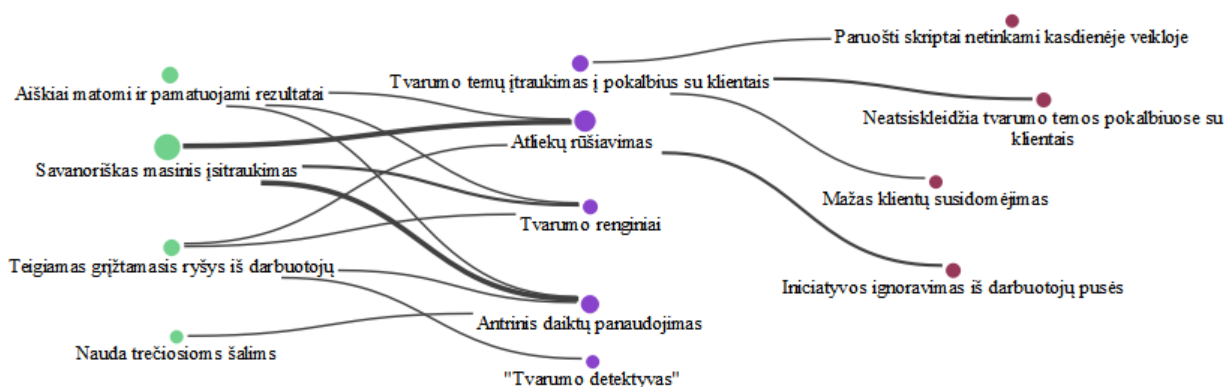
	Kategorija
Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejo organizacijos vertinimas	Naujų idėjų generavimas

Naujų idėjų generavimas. Tyrimo analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=5) nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atveju organizacijos vertinimas buvo siejamas su naujų idėjų generavimu ir alternatyvių sprendimų paieška. Informantų atsakymai rodo, jog nesėkmė nebuvo vertinama vien neigiamai, bet tapo paskata koreguoti veiklas. Informantai pabrėžė, kad vietoje neigiamo vertinimo buvo ieškoma naujų būdų pasiekti išsikeltus tikslus, pavyzdžiui, „Tiesiog judėjome į priekį su kitomis idėjomis, bandėme ieškoti alternatyvių sprendimų ir naujų būdų, kaip pasiekti išsikeltus tikslus.“ (A2), A3: „<...> buvo puiki proga pakoreguoti turimas žinutes į naujas <...>.“ (A3), „<...> svarbu tęsti jau pradėtą veiklą, nenuleidžiant anksčiau išsikeltų ambicijų ir standartų.“ (A4), „<...> ieško sprendimų kaip įtraukti kuo daugiau kolegų.“ (A5), „<...>, realiai vietoje vertinimo tiesiog išsikėlėme klausimus kokiais kitais būdais būtų galima veiksmingiau pasiekti klientus <...>.“ (A9). Galima teigti, kad nesėkmingos tvarumo ambasadorystės patirtys skatino organizacinį mokymąsi ir naujų sprendimų paiešką, prisidedant prie tvarumo ambasadorystės veiklų tobulinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad nesėkmingos ambasadorystės turinį sudarė dvi pagrindinės kategorijos: tvarumo temų įtraukimas į pokalbius su klientais ir nesėkmingas rūšiavimas, kas rodo, kad tiek klientų aptarnavimo kontekste, tiek ilgalaikių įpročių formavime kilo praktinio įgyvendinimo sunkumų. Nesėkmės požymiai apėmė iniciatyvos ignoravimą iš darbuotojų pusės ir tvarumo temų neatsiskleidimą pokalbiuose su klientais kaip ryškiausius, o taip pat paruoštus, kasdienėje veikloje netinkamus skriptus ir mažą klientų susidomėjimą, kurie riboja realų iniciatyvų pritaikymą. Nesėkmę lėmė veiksniai apėmė per mažą darbuotojų įsitraukimą kaip reikšmingiausią veiksnį, taip pat netinkamas komunikacijos gairės, nepakankamą komunikaciją apie tvarumo svarbą ir motyvacijos trūkumą. Organizacijos nesėkmingus atvejus dažniausiai vertino per naujų idėjų generavimą – nesėkmė tapo paskata koreguoti žinutes, ieškoti alternatyvių sprendimų ir efektyvesnių būdų pasiekti tikslus.

4.5. Sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejų palyginimas

10 paveiksle pateikiamos sąsajos tarp sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymių bei tvarumo ambasadorystės veiklos turinio. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Paveiksle matoma su koku tvarumo ambasadorystės veiklos turiniu siejami informantų įvardyti sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai.



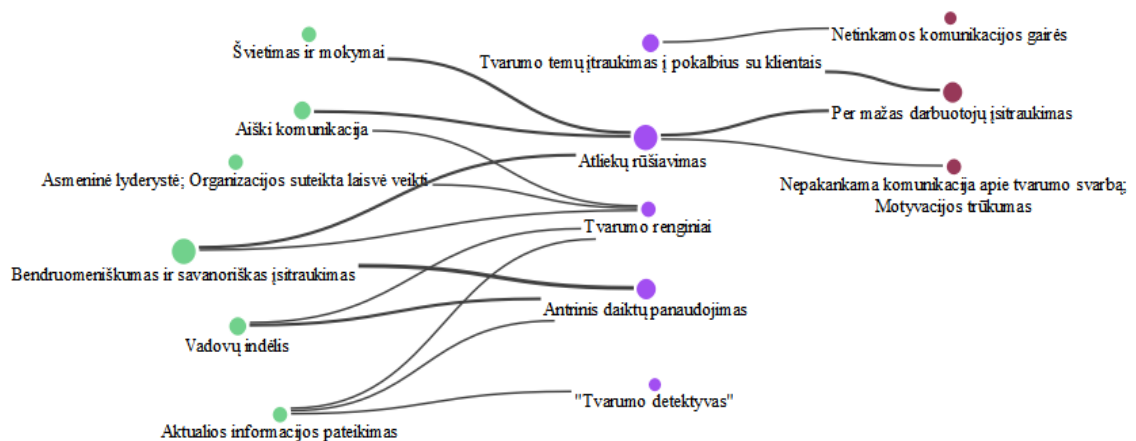
10 pav. Sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai

Paveiksle matomas tvarumo ambasadorystės veiklos turinys apimantis tvarumo temų įtraukimą į pokalbius su klientais, atliekų rūšiavimą, tvarumo renginius, antrinių daiktų panaudojimą ir iniciatyvą „tvarumo detektyvas“.

Sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai apima aiškiai matomus ir pamatuojamus rezultatus, masinį įsitraukimą, teigiamą grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų bei naudą trečiosioms šalims. Ryškiausios sąsajos pastebimos tarp masinio įsitraukimo ir atliekų rūšiavimo, antrinio daiktų panaudojimo bei tvarumo renginių. Sąsajos matomos ir tarp aiškiai matomų ir pamatuojamų rezultatų ir atliekų rūšiavimo, tvarumo renginių ir antrinio daiktų panaudojimo. Taip pat tarp teigiamo grįžtamojo ryšio iš darbuotojų ir atliekų rūšiavimo, tvarumo renginių, antrinio daiktų panaudojimo ir „Tvarumo detektyvas“ iniciatyvos. Sąsajos matomos ir tarp naudos trečiosioms šalims ir antrinio daiktų panaudojimo.

Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai apima paruoštus skriptus, netinkamus naudoti kasdienėje veikloje, tvarumo temų neatsiskleidimą pokalbiuose su klientais, mažą klientų susidomėjimą, iniciatyvos ignoravimą iš darbuotojų pusės. Ryškiausios sąsajos pastebimos tarp neatsiskleidžiančių tvarumo temų pokalbiuose su klientais ir tvarumo temų įtraukimo į pokalbius su klientais, taip pat tarp iniciatyvos ignoravimo iš darbuotojų pusės ir atliekų rūšiavimo. Mažas klientų susidomėjimas turi sąsają su tvarumo temų įtraukimu į pokalbius su klientais. Taip pat sąsajos pastebimos tarp paruoštų skriptų netinkamų kasdienėje veikloje ir tvarumo temų įtraukimo į pokalbius su klientais.

11 paveiksle pateikiamos sąsajos tarp sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksmių bei tvarumo ambasadorystės veiklos turinio. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Paveiksle pateikiama, su koku tvarumo ambasadorystės veiklos turiniu siejami informantų įvardyti sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai.



11 pav. Sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai

Paveiksle matomas tvarumo ambasadorystės veiklos turinys apimantis tvarumo temų įtraukimą į pokalbius su klientais, atliekų rūšiavimą, tvarumo renginius, antrinių daiktų panaudojimą ir iniciatyvą „tvarumo detektyvas“.

Sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai apima švietimą ir mokymus, aiškią komunikaciją, asmeninę lyderystę, organizacijos suteiktą laisvę veikti, bendruomeniškumą ir savanorišką įsitraukimą, vadovų indėlį ir aktualios informacijos pateikimą. Ryškiausios sąsajos pastebimos tarp švietimo ir mokymų, aiškos komunikacijos, bendruomeniškumo ir savanoriško įsitraukimo ir atliekų rūšiavimo, tarp bendruomeniškumo ir savanoriško įsitraukimo, vadovų indėlio ir antrinio daiktų panaudojimo. Sąsajos matomos ir tarp aiškos komunikacijos ir tvarumo renginių, o asmeninė lyderystė ir organizacijos suteikta laisvė veikti turi sąsają su tvarumo renginiais. Sąsajos matomos tarp bendruomeniškumo ir savanoriško įsitraukimo ir tvarumo renginių. Vadovų indėlis turi sąsają su tvarumo renginiais, o aktualios informacijos pateikimas turi sąsają su tvarumo renginiais, antriniu daiktų panaudojimu ir iniciatyva „Tvarumo detektyvas“.

Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai apima netinkamas komunikacijos gaires, per mažą darbuotojų įsitraukimą, nepakankamą komunikaciją apie tvarumo svarbą bei motyvacijos trūkumą. Ryškiausios sąsajos pastebimos tarp per mažo darbuotojų įsitraukimo ir tvarumo temų įtraukimo į pokalbius su klientais, atliekų rūšiavimo. Sąsajos matomos ir tarp netinkamų komunikacijos gairių ir tvarumo temų įtraukimo į pokalbius su klientais, o nepakankama komunikacija apie tvarumo svarbą ir motyvacijos trūkumas turi sąsają su atliekų rūšiavimu.

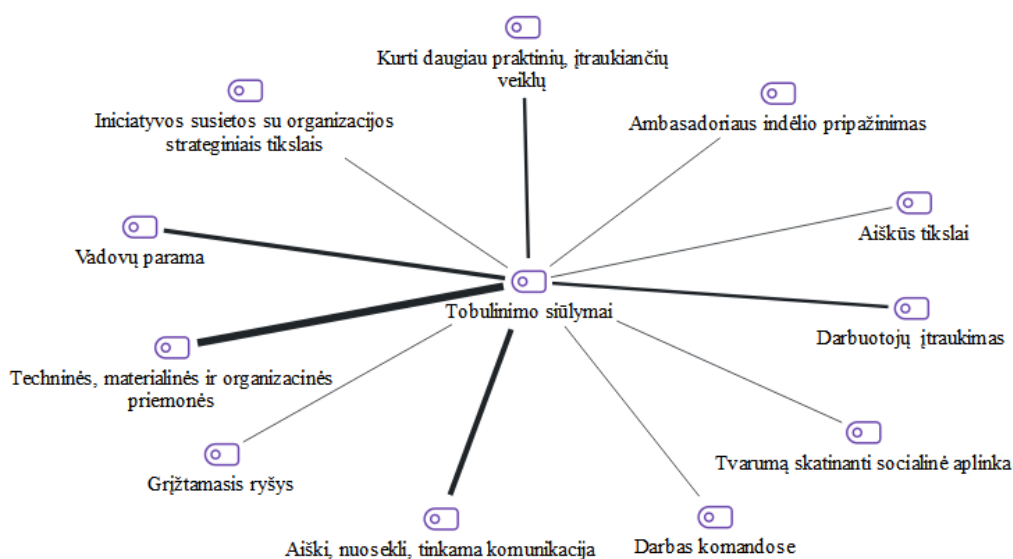
Apibendrinant galima teigti, kad veiklos turinys nėra visiškai atskirtas į sėkmingą ar nesėkmingą – dalis turinio pasikartoja abiem atvejais. Atliekų rūšiavimas pasireiškia tiek sėkmingame, tiek nesėkmingame turinyje. Tuo tarpu tvarumo renginiai, antrinis daiktų panaudojimas ir iniciatyva „Tvarumo detektyvas“ buvo siejami tik su sėkmingu tvarumo ambasadorystės turiniu, o tvarumo temų įtraukimas į pokalbius tik su nesėkmingu turiniu. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai apima savanorišką masinį darbuotojų įsitraukimą, aiškiai matomus ir pamatuojamus rezultatus, teigiamą grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų ir naudą trečiosioms šalims. Šie požymiai dažniausiai siejami

su praktinėmis, įtraukiančiomis iniciatyvomis, tokiomis kaip atliekų rūšiavimas, antrinis daiktų panaudojimas ir tvarumo renginiai. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės požymiai apima iniciatyvos ignoravimą iš darbuotojų pusės, tvarumo temų neatsiskleidimą pokalbiuose su klientais, mažą klientų susidomėjimą bei kasdienėje veikloje netinkamus paruoštus skriptus. Šie požymiai ryškiausiai siejami su bandymais integruoti tvarumo temas į klientų aptarnavimo pokalbius bei su atliekų rūšiavimo iniciatyvomis, kai nebuvo pasiektas darbuotojų dalyvavimas. Sėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai apima bendruomeniškumą ir savanorišką įsitraukimą, aiškią komunikaciją, švietimą ir mokymus, vadovų indėlį, asmeninę lyderystę, organizacijos suteiktą laisvę veikti ir aktualios informacijos pateikimą. Šie veiksniai sudaro sąlygas tam, kad tas pats veiklos turinys būtų įgyvendintas sėkmingai. Nesėkmingos tvarumo ambasadorystės veiksniai apima per mažą darbuotojų įsitraukimą, netinkamas komunikacijos gaires, nepakankamą komunikaciją apie tvarumo svarbą ir motyvacijos trūkumą. Komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas pasireiškia abiem atvejais, tačiau sėkmingoje ambasadorystėje jie veikia kaip stiprinantys veiksniai, o nesėkmingoje – kaip ribojantys.

4.6. Tobulinimo siūlymai

Analizuojant informantų atsakymus į klausimus „Kaip, jūsų manymu, būtų galima tobulinti tvarumo ambasadorystės veiklas organizacijoje?“, „Kokie pokyčiai paskatintų didesnę darbuotojų įsitraukimą?“, „Kokie veiksniai padėtų sėkmingiau įgyvendinti tvarumo iniciatyvas?“, „Kokių priemonių ar vadovybės sprendimų, jūsų manymu, trūksta?“ buvo siekiama išsiaiškinti pagrindinius tobulinimo siūlymus organizacijų vykdomoms tvarumo ambasadorystės veikloms.

Analizuojant informantų atsakymus buvo galima išskirti 11 pagrindinių tobulinimo grupių, kurios pateikiamos 12 paveiksle. Linijų storis paveiksle atspindi minėjimų skaičių. Informantų tobulinimo siūlymai apima darbuotojų įsitraukimą, tvarumą skatinančią socialinę aplinką, darbą komandose, aiškią, nuoseklią, tinkamą komunikaciją, grįžtamąjį ryšį, technines, materialines ir organizacines priemones, vadovų paramą, iniciatyvas, susietas su organizacijos strateginiais tikslais, kurti daugiau praktinių, įtraukiančių veiklų, ambasadoriaus indėlio pripažinimą, aiškius tikslus, darbuotojų įtraukimą, tvarumą skatinančią socialinę aplinką, darbą komandose.



12 pav. Tobulinimo siūlymai

Techninės, materialinės ir organizacinės priemonės. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=9) sėkmingai tvarumo ambasadorystei yra būtinas techninių, materialinių ir organizacinių priemonių stiprinimas. Informantų pasisakymai rodo, jog ambasadorystės veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo individualaus įsitraukimo, bet ir nuo organizacijos sudaromų sąlygų. Informantai pabrėžė sistemingų ir teminių mokymų poreikį, siekiant užtikrintai konsultuoti kolegas ir klientus: „<...> daugiau teminių mokymų ir apie tvarius finansinius sprendimus, klimato rizikas, tvary elgesį mūsų kasdienybėje, turimus žalius produktus <...>.“ (A1), „Reikalingi ir reguliarūs mokymai, ne vienkartiniai, o kartojami minimum 1–2 kartus per metus <...>.“, „Sakyčiau įvairios edukacijos, mokymai ar renginiai tvarumo tema.“ (A5), „Daugiau mokymų šia tema <...>.“ (A8), „Vienareikšmiškai švietimo ir informavimo stiprinimas, rengti reguliarias edukacines sesijas <...>.“ (A9). Taip pat buvo akcentuota aiškos komunikacijos svarba „<...> aiškiai apie tai komunikuoti, ne tik apie veiklas, bet ir apie tikslus, pasiektus rezultatus <...>.“ (A1). Informantai akcentavo ir laiko resurso svarbą (A1; A2; A4; A6; A7; A8). Kiti informantai išryškino aiškių sistemų ir procesų poreikį, pabrėždami, kad tvarūs sprendimai turi būti paprasti, patogūs ir integruoti į kasdienes darbo procesus, pavyzdžiui, A4 informantas teigia: „Aiškesnės sistemos ir procesai, pavyzdžiui rūšiavimo sprendimai turi būti maksimaliai paprasti ir patogūs, didesnis ofiso infrastruktūros pritaikymas tvariems sprendimams, tvary sprendimų integravimas į kasdienes procesus ir laisvė veikti patiems darbuotojams.“. Taip pat, buvo akcentuojama bendrų susitikimų ir edukacinių veiklų svarba, siekiant stiprinti darbuotojų tarpusavio dalijimąsi patirtimis ir bendrą įsitraukimą, A5 teigia: „Reikėtų organizuoti daugiau bendrų susitikimų tvarumo tema, kurie leistų darbuotojams dalintis patirtimis, geriau suprasti vykdomas iniciatyvas ir stiprinti bendrą įsitraukimą <...>“. Galima teigti, kad techninių, materialinių ir organizacinių priemonių tobulinimas sudaro esmines prielaidas tvarumo ambasadorystės veiklų tęstinumui, sėkmei ir didesniai darbuotojų įsitraukimui.

Aiški, nuosekli, tinkama komunikacija. Interviu duomenų analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=8) sėkmingai tvarumo ambasadorystei būtina aiški, nuosekli ir tinkama komunikacija, kurią organizacijose reikėtų tobulinti. Informantų atsakymai rodo, jog komunikacija yra esminė sąlyga darbuotojų informuotumui, supratimui ir įsitraukimui užtikrinti. Informantai pabrėžė patogių ir visiems prieinamų vidinės komunikacijos kanalų poreikį, leidžiančių dalintis sėkmės istorijomis, veiklomis ir rezultatais: „<...> turėti labai patogią platformą, kurioje galėtume dalintis sėkmės istorijomis, veiklomis, vidinis mūsų kanalas turėtų būti prieinamas ir matomas visiems kolegoms.“ (A1), „<...> aiškiai iškomunikuojant per vidinius kanalus kodėl tvarumas svarbus kiekvienam iš mūsų <...>.“ (A5). Taip pat buvo akcentuota struktūruotos ir nuoseklios komunikacijos svarba, aiškiai pristatant tvarumo ambasadorystės veiklas, jų tikslus, naudą ir poveikį: „<...> faktai, naujienos, pokyčiai naujienlaiškio formatu, tiesiog aiški ir tinkama komunikacija apie tai <...>.“ (A2). Kiti informantai išryškino nuolatinio informavimo reikšmę, pažymėdami, kad kuo dažniau darbuotojai girdi ir mato informaciją apie tvarumą, tuo aktualesnė ši tema jiems tampa: „Svarbi žinoma ir nuolatinė komunikacija siekiant palaikyti darbuotojų informavimą apie tvarumo ambasadorystės veiklas.“ (A4), „Aš manau, kad kuo platesnė ir aiškesnė komunikacija. Kuo daugiau girdi ir matai, tuo labiau aktualu tai tampa <...>.“ (A6), „Manau, kad jei būtų plačiau kalbama apie ambasadorių veiklą galbūt tai padėtų pritraukti daugiau kolegų.“ (A7), „Dažnesnė, paprastesnė informacija, nuosekli komunikacija apie tvarumo ambasadorystės veiklas <...>.“ (A10). Taip pat, buvo pabrėžta, kad komunikacijos trūkumas riboja darbuotojų galimybes įsitraukti, nes dalis jų apskritai nežino apie vykdomas iniciatyvas, pavyzdžiui, A9 informantas teigia: „Komunikacijos tinkamos tikrai trūksta, dažnai darbuotojai net nežino, kad tokios iniciatyvos išvis egzistuoja <...>“. Galima teigti, kad aiški,

nuosekli ir darbuotojams suprantama komunikacija yra vienas esminių veiksmų, leidžiančių stiprinti tvarumo ambasadorystės matomumą, didinti įsitraukimą ir pasiekti išsikeltus tikslus.

Vadovų parama. Interviu duomenų analizė atskleidė, kad daugumai informantų (N=7) sėkmingai tvarumo ambasadorystei yra būtina aktyvi vadovų parama ir įsitraukimas. Informantų atsakymai rodo, kad vadovų palaikymas veikia kaip reikšmingas veiksnys organizacijoje, suteikiantis veikloms svarbą. Informantai pabrėžė, kad vadovų dalyvavimas, komunikacija ir rodomas asmeninis pavyzdys padeda tvarumo klausimus integruoti į kasdienę darbo praktiką, pavyzdžiui, A1 informantas teigia: „*Taip pat vadovų palaikymas gal net tiesiogiai lemia tokių iniciatyvų sėkmę, nes kai vadovai patys dalyvauja, komunikuoja, rodo asmeninį pavyzdį, tai tvarumo klausimai tampa natūralia darbo dalimi.*“. Taip pat buvo akcentuota, kad matomas vadovybės įsitraukimas stiprina iniciatyvų sėkmę ir jų reikšmę organizacijoje, didina veiklų matomumą ir skatina darbuotojų įsitraukimą: „*Vadovybės matomas dalyvavimas tvarumo ambasadorystės veiklose, manau tai reikšmingas veiksnys, stiprinantis šių veiklų sėkmę ir svarbą organizacijoje <...>.*“ (A4), „*<...> aktyvus vadovų įsitraukimas yra svarbus veiksnys, prisidedantis prie tvarumo ambasadorystės veiklų tikslų įgyvendinimo, nes vadovų palaikymas stiprina iniciatyvų matomumą, tikslų pasiekimą ir skatina darbuotojų įsitraukimą.*“ (A6), „*Aš manau, kad vienas svarbiausių veiksmų yra vadovų paskatinimas ir palaikymas, nes jų rodomas dėmesys ir palaikymas suteikia tvarumo ambasadorystės veikloms didesnę reikšmę ir skatina darbuotojų įsitraukimą.*“ (A8). Kiti informantai išryškino vadovų paskatinimo, dėmesio ir aktyvaus dalyvavimo svarbą siekiant sėkmingo tvarumo ambasadorystės veiklų įgyvendinimo: „*Tikrai reikalingas didesnis vadovybės įsitraukimas, dalyvavimas veiklose ir paskatinimas <...>.*“ (A9) „*Vadovų pavyzdžio rodymo, jų aktyvaus įsitraukimo, palaikymo, dėmesio iš jų pačių, manau tai svarbūs veiksniai, prisidedantys prie tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmingo įgyvendinimo.*“ (A10). Galima teigti, kad vadovų parama ir aktyvus įsitraukimas yra vienas esminių veiksmų, stiprinančių tvarumo ambasadorystės veiklų matomumą, darbuotojų motyvaciją ir iniciatyvų sėkmę organizacijoje.

Kurti daugiau praktinių, įtraukiančių veiklų. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=5) sėkmingai tvarumo ambasadorystei būtina kurti daugiau praktinių ir įtraukiančių veiklų. Informantų pasisakymai rodo, jog praktinės patirtys ir aktyvus dalyvavimas didina darbuotojų įsitraukimą ir tvarumo iniciatyvų patrauklumą. Informantai pabrėžė, kad praktinės, lengvai įgyvendinamos veiklos suteikia galimybę kolegoms tiesiogiai patirti tvarumo naudą „*Tobulinimą matyčiau ir kuriant daugiau praktinių, įtraukiančių veiklų, iniciatyvų kolegoms, nes tai tikrai suteikia kolegoms galimybę tiesiogiai patirti tvarumo naudą.*“ (A1), o trumpalaikės iniciatyvos ar iššūkiai padeda pritraukti daugiau dalyvių „*<...> kurias galima atlikti be didelių pastangų, tarkim greitos akcijos, iššūkiai, praktiniai patarimai. Lengvas startas dažnai pritraukia daugiau žmonių.*“ (A1). Taip pat buvo akcentuotas veiklų supaprastinimas, žaidybinimas: „*<...> dalyvavimo supaprastinimas, žaidybinimas, kolektyviniai tikslai, tokie kaip pavyzdžiui sutaupome X kg atliekų per mėnesį, darbuotojų įtraukimas į idėjų generavimą, kai jie patys sukuria iniciatyvą, labiau ja tiki.*“ (A4). Kiti informantai išryškino švietėjiškų renginių ir riboto laiko projektų svarbą, pavyzdžiui, A7 informantas teigia: „*Organizuoti švietėjiškus renginius, jie, manau, padėtų labiau paskleisti žinių apie ambasadorystę, padidinti darbuotojų informuotumą ir paskatinti didesnę jų įsitraukimą į šias veiklas*“, A10 teigia: „*Kurti daugiau veiklų, projektų, kurie apjungia kolegas, trunka ribotą laiką ir matomas apčiuopiamas rezultatas.*“. Galima teigti, kad praktinės ir įtraukiančios veiklos sudaro prielaidas aktyvesniam darbuotojų dalyvavimui ir didesniai tvarumo ambasadorystės veiklų efektyvumui.

Darbuotojų įsitraukimas. Tyrimo analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=5) organizacijoms siūloma stiprinti darbuotojų įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės iniciatyvas. Informantų atsakymai rodo, jog platesnis darbuotojų dalyvavimas laikomas būtina sąlyga siekiant iniciatyvos sėkmės ir ilgalaikio poveikio. Informantai pabrėžė poreikį įtraukti tuos darbuotojus, kurie šiuo metu nedalyvauja tvarumo ambasadorystės veiklose, siekiant platesnio iniciatyvų poveikio organizacijoje, pavyzdžiui, A2 informantas teigia: „<...> reikėtų labiau įtraukti tuos asmenis, kurie šiuo metu nedalyvauja tvarumo ambasadorių veikloje, siekiant platesnio ir kokybiškesnio iniciatyvų poveikio organizacijoje.“, A5 teigia: „<...> reikėtų ieškoti sprendimų, kaip įtraukti kuo daugiau kolegų siekiant darbuotojų dalyvavimo tvarumo ambasadorystės veiklose ir siekiant pasiekti išsikeltus tikslus.“. Taip pat buvo akcentuotas poreikis plėsti veiklas ir neapsiriboti vien ambasadorių grupe, A6 informantas teigia: „Įtraukti daugiau organizacijos komandų, neapsiribojant vien tvarumo ambasadorių grupe, siekiant platesnio poveikio visai organizacijai.“, „<...> tvarumo ambasadorystės veiklos neturėtų būti paliekamos vien ambasadoriams, nes tai riboja jų poveikį organizacijoje, į veiklas reikėtų įtraukti visus organizacijos darbuotojus.“ (A9). Kiti informantai išryškino, kad platesnis darbuotojų įsitraukimas didina iniciatyvų matomumą, suprantamumą ir leidžia pasiekti realų, ilgalaikį poveikį visoje organizacijoje: „<...> reikalingas platesnis darbuotojų įsitraukimas, nes tik aktyviai įsitraukus didesnei organizacijos daliai galima pasiekti realų ir ilgalaikį poveikį, nes kai įsitraukia daugiau darbuotojų, tvarumo iniciatyvos tampa labiau matomos ir suprantamos visoje organizacijoje.“ (A8). Galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimo stiprinimas yra esminė sąlyga tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmei ir jų poveikio plėtrai organizacijoje.

Ambasadoriaus indėlio pripažinimas. Interviu duomenų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=3) siekiant sėkmingos tvarumo ambasadorystės yra svarbus organizacinis ambasadoriaus indėlio pripažinimas. Informantų atsakymai rodo, jog pripažinimas ir įvertinimas didina ambasadorių motyvaciją ir įsitraukimą. A1 informantas teigia: „<...> svarbu, kad ambasadorių indėlis būtų pripažintas, įvertintas organizacijoje ar per padėkas ar per galimybę prisidėti prie tvarumo strategijos kūrimo, nes tai padidintų dalyvaujančių žmonių įsitraukimą.“. Taip pat buvo akcentuotas paskatų ir pripažinimo iš organizacijos poreikis, pavyzdžiui A9 informantas teigia: „<...> bei paskatų ir pripažinimo iš organizacijos.“, A10 teigia: „Manau, kad apskritai trūksta didesnio įvertinimo ar pripažinimo iš organizacijos.“. Galima teigti, kad ambasadoriaus indėlio pripažinimas stiprina motyvaciją ir prisideda prie tvarumo ambasadorystės veiklų tęstinumo ir sėkmės.

Aiškūs tikslai. Tyrimo analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=3) sėkmingai tvarumo ambasadorystei yra būtini aiškiai organizacijos iškelti tikslai. Informantų atsakymai rodo, jog aiškūs tikslai sudaro prielaidas kryptingam veiklų planavimui ir rezultatų vertinimui, pavyzdžiui, A1 informantas teigia: „<...> svarbu yra išsikelti aiškius tikslus, kad būtų galima struktūrizuoti planuoti žingsnius ir kartu matyti tą realų poveikį.“, A9 teigia: „Aiškūs tikslai ir strategijos yra būtinos sąlygos tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmingam įgyvendinimui, nes jos padeda kryptingai planuoti veiklas.“, A10 teigia: „<...> aiškus tikslų pateikimas <...>“. Galima teigti, kad aiškūs tikslai yra esminė sąlyga nuosekliam ir efektyviam tvarumo ambasadorystės veiklų įgyvendinimui.

Darbas komandose. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad daliai informantų (N=2) siekiant sėkmingesnės tvarumo ambasadorystės veiklų įgyvendinimo rekomenduojama tobulinti darbą komandose. Informantų pasisakymai rodo, jog mažesnės darbo grupės gali padėti užtikrinti didesnę darbuotojų įsitraukimą. A2 informantas teigia: „<...> daugiau dėmesio darbui mažose komandose ar mažesnėse grupelėse <...>“, A9 teigia: „Manau, kad reikėtų organizuoti susitikimus su komandomis,

grupelėmis, siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo į tvarumo ambasadorystės veiklas.“. Galima teigti, kad darbas komandose sudaro palankesnes sąlygas aktyvesniam darbuotojų dalyvavimui ir sėkmingam tvarumo ambasadorystės veiklų įgyvendinimui.

Tvarumą skatinanti socialinė aplinka. Interviu duomenų analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) sėkmingai tvarumo ambasadorystei yra reikalinga tvarumą skatinanti socialinė aplinka. A6 informantas teigia: *„Manau, kad tvarumą skatinanti socialinė aplinka ir bendruomeniškumo jausmas yra svarbūs veiksniai, prisidedantys prie tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmės.“*. Informantų atsakymai rodo, jog palaikanti socialinė aplinka ir bendruomeniškumo jausmas sudaro palankias sąlygas tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmei.

Grižtamas ryšys. Tyrimo analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) sėkmingai tvarumo ambasadorystei yra reikalingas grįžtamas ryšys iš organizacijos. A1 informantas teigia: *„Manau, kad organizacijoje trūksta ir struktūruoto atgalinio ryšio, kokios tvarumo ambasadorystės iniciatyvos veikia geriausiai, kokios neša matomiausią naudą ir kur matomas progresas, tai padėtų mums adaptuoti veiklas pagal tikslus.“*. Informantų atsakymai rodo, jog struktūruotas grįžtamas ryšys padėtų geriau vertinti iniciatyvų efektyvumą ir kryptingai tobulinti veiklas.

Iniciatyvos susietos su organizacijos strateginiais tikslais. Tyrimo analizė atskleidė, kad kai kuriems informantams (N=1) siekiant sėkmingos tvarumo ambasadorystės yra svarbu, jog iniciatyvos būtų susietos su organizacijos strateginiais tikslais. A1 informantas teigia: *„Labai svarbu, kad tvarumo iniciatyvos būtų susietos su organizacijos strateginiais tikslais, nes aiški kryptis ir prioritetai leidžia visiems suprasti, kuria linkme organizacija juda ir kokią reikšmę šios iniciatyvos turi bendriems tikslams.“*. Informantų atsakymai rodo, jog strateginis suderinamumas suteikia iniciatyvoms aiškią kryptį ir reikšmę organizacijos kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad informantų siūlymai tobulinti tvarumo ambasadorystės veiklas apima 11 tarpusavyje susijusių krypčių, iš kurių ryškiausios yra techninių, materialinių ir organizacinių priemonių stiprinimas, aiškios ir nuoseklios komunikacijos užtikrinimas, vadovų parama bei darbuotojų įsitraukimo didinimas. Informantai pabrėžė, kad sėkmingai ambasadorystei būtinos organizacijos sudaromos sąlygos – reguliarūs mokymai, aiškūs procesai, laiko ir resursų skyrimas, patogūs komunikacijos kanalai bei struktūruotas grįžtamas ryšys. Taip pat išryškėjo poreikis kurti daugiau praktinių, įtraukiančių veiklų, dirbti mažesnėse komandose, stiprinti tvarumą skatinančią socialinę aplinką ir aiškiai apibrėžti tikslus. Reikšmingu tobulinimu įvardytas ir ambasadorių indėlio pripažinimas bei iniciatyvų siejimas su organizacijos strateginiais tikslais. Bendrai rezultatai rodo, kad tvarumo ambasadorystės veiklų tobulinimas reikalauja sisteminio, organizaciniu lygmeniu palaikomo požiūrio, kuris sudarytų prielaidas didesniai darbuotojų įsitraukimui, iniciatyvų tęstinumui ir jų poveikio stiprinimui.

4.7. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Tyrimo rezultatų aptarimas ir interpretacija. Siekiant identifikuoti pagrindinius veiksnius, lemiančius tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Šiuo metodu buvo siekiama išsiaiškinti tvarumo ambasadorių patirtis, susijusias su vykdomų veiklų tikslais, sėkmingais ir nesėkmingais atvejais, šių atvejų požymiais, veiksniais, kurie informantų nuomone labiausiai lemia tvarumo ambasadorystės sėkmę arba nesėkmę organizacijoje bei tobulinimo siūlymus.

Veiksniai, kurie buvo išskirti teoriniame tvarumo ambasadorystės sėkmės modelyje – individualūs, organizaciniai, socialiniai – empiriniame tyrime pasireiškė skirtingai priklausomai nuo tvarumo ambasadorystės veiklų turinio bei sėkmingų ir nesėkmingų atvejų. Nustatyti veiksniai pagal skirtingas veiklas ir atvejus turėjo skirtingus požymius, kurie atsiskleidė tyrimo analizėje. Tyrimo analizės metu išryškėjo svarbūs sėkmės veiksniai – bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas, kurie pasireiškė daugumoje sėkmingos ir nesėkmingos tvarumo ambasadorystės turinio atvejų. Analizuojant tyrimo metu gautą medžiagą, pastebima, kad tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmė pirmiausia siejama su darbuotojų įsitraukimu ir bendruomeniškumu, o vėliau pasireiškia kiti veiksniai. Bendruomeniškumo ir savanoriško darbuotojų įsitraukimo veiksniai pasireiškia kaip savanoriškas, masinis dalyvavimas, o nesėkminguose kaip iniciatyvos ignoravimas ar motyvacijos trūkumas. Komunikacijos veiksnys taip pat pasireiškė tiek sėkminguose, tiek nesėkminguose atvejuose. Sėkminguose atvejuose komunikacija buvo apibūdinama kaip aiški, suprantama ir nuosekli informacija pateikiama darbuotojams, nesėkminguose atvejuose komunikacija buvo vertinama kaip netinkama, per sudėtinga arba nepakankamai paaiškinanti tvarumo svarbą. Vadovų indėlio veiksnys pasireiškė sėkminguose tvarumo ambasadorystės atvejuose, kai informantai nurodė vadovų įsitraukimą, palaikymą ir pagalbą kaip svarbų veiksnį, lėmusį veiklos sėkmę. Veiksniai – švietimas ir mokymai bei aktualios informacijos pateikimas – pasireiškė sėkminguose atvejuose įgyvendinant tokias veiklas kaip atliekų rūšiavimas, antrinis daiktų panaudojimas ir tvarumo renginiai. Informantų teigimu aktuali ir praktinė informacija ar mokymai padeda darbuotojams lengviau suprasti tvarumo iniciatyvų esmę ir taikyti tai kasdienėje veikloje. Asmeninė lyderystė ir organizacijos suteikta laisvė veikti pasireiškė sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejuose.

Tyrimo metu taip pat nustatyta:

1. atliekų rūšiavimo veiklos sėkmę lėmė švietimas ir mokymai, aiški komunikacija, bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas o nesėkmę lėmė per mažas darbuotojų įsitraukimas, motyvacijos trūkumas, nepakankama komunikacija apie tvarumo svarbą;
2. tvarumo renginių sėkmę lėmė aiški komunikacija, asmeninė lyderystė, organizacijos suteikta laisvė veikti, bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas, vadovų indėlis bei aktualios informacijos pateikimas;
3. antrinio daiktų panaudojimo veiklos sėkmę lėmė bendruomeniškumas ir įsitraukimas, vadovų indėlis, aktualios informacijos pateikimas;
4. „tvarumo detektyvas“ iniciatyvos sėkmę lėmė aktualios informacijos pateikimas;
5. tvarumo temų įtraukimo į pokalbius su klientais veiklos nesėkmę lėmė netinkamos komunikacijos gairės ir per mažas darbuotojų įsitraukimas.

Tyrimo analizė atskleidė, kad siekiant tvarumo ambasadorystės veiklos sėkmės labiausiai trūksta ir reikia tobulinti technines, materialines ir organizacines priemones, tokias kaip mokymai, edukacijos, laiko resursai, aiškesnės sistemos ir procesai, laisvės suteikimas veikti. Informantų teigimu taip pat trūksta vadovų paramos, jų įsitraukimo, dalyvavimo, palaikymo, nes vadovai darbuotojams tarsi pavyzdžiai ir informantų teigimu, jų parama tiesiogiai lemia tokių iniciatyvų sėkmę. Tobulinti reikėtų ir komunikaciją, informantų teigimu reikalingi vidiniai komunikacijos kanalais, jiems pritrūksta aiškos, nuoseklios, įdomios, nuolatinės ir tinkamos komunikacijos siekiant sėkmės. Informantų teigimu reikėtų kurti daugiau praktinių ir įtraukiančių veiklų, kurias galima būtų atlikti be didelių pastangų, taip pat išsikelti ir nustatyti aiškius tikslus, labiau pripažinti ambasadoriaus indėlį, iniciatyvas sieti su organizacijos strateginiais tikslais, suteikti grįžtamąjį ryšį, skatinti darbą komandose ir ieškoti būdu, kaip įtraukti kuo daugiau organizacijos darbuotojų.

Tyrimo rezultatų palyginimas su ankstesnių tyrimų išvadomis. Palyginus šio tyrimo rezultatus su ankstesnių tyrimų išvadomis, galima teigti, kad gauti empiriniai duomenys iš esmės patvirtina mokslinėje literatūroje identifikuotus tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnius ir požymius. Tyrimo metu nustatyta, kad bendruomeniškumas ir savanoriškas darbuotojų įsitraukimas yra vieni reikšmingiausių tvarumo ambasadorystės sėkmę lemiančių veiksnių, o tai atitinka Solly ir kt. (2022) bei Valdes (2020) tyrimų išvadas, kuriose pabrėžiama savanoriško dalyvavimo ir vertybinio įsipareigojimo svarba. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad sėkminguose tvarumo ambasadorystės atvejuose darbuotojų įsitraukimas pasireiškė kaip savanoriškas ir masinis dalyvavimas, o nesėkminguose – kaip iniciatyvų ignoravimas ar motyvacijos trūkumas. Tai sutampa su Solly ir kt. (2022) išvadomis, kad savanoriškumas sustiprina asmeninę atsakomybę ir didina veiklų tęstinumą, taip pat su Valdes (2020) teiginiu, jog tvarumo ambasadorystė tampa sėkminga tik tuomet, kai darbuotojai įsisavina tvarumo idėjas vertybiniu lygmeniu. Tyrimo metu nustatytas bendruomeniškumo veiksnys taip pat dera su ankstesniais tyrimais. Šio tyrimo duomenys rodo, kad bendruomeniškumas ir kolektyvinis veikimas buvo būdingi sėkmingoms iniciatyvoms, tokioms kaip atliekų rūšiavimas, antrinis daiktų panaudojimas ir tvarumo renginiai. Tai atitinka Solly ir kt. (2022) bei Hassler ir kt. (2024) išvadas, kuriose teigiama, kad bendruomeninis įsitraukimas ir palaikanti socialinė aplinka stiprina tvarių veiklų tęstinumą ir poveikį. Šio tyrimo rezultatai taip pat patvirtina organizacinių veiksnių reikšmę. Tyrimo metu nustatyta, kad aiški ir nuosekli komunikacija bei vadovų palaikymas pasireiškė sėkminguose tvarumo ambasadorystės atvejuose, o jų trūkumas siejamas su veiklų nesėkme. Tai sutampa su Offermann ir kt. (2024) teiginiais apie vidinės komunikacijos svarbą bei Brown ir kt. (2024) išvadomis, jog vadovų įsitraukimas yra būtina sąlyga tvarumo iniciatyvų sėkmei.

Tyrimo ribotumai. Tyrimas buvo atliktas apklausiant vienos organizacijos tvarumo ambasadorius, todėl gauti tyrimo rezultatai parodo atitinkamos organizacijos kontekstą, kultūrą ir taikomas tvarumo praktikas. Dėl šios priežasties tyrimo rezultatai negali būti tiesiogiai apibendrinami visoms organizacijoms ar skirtingiems sektoriams, kuriuose tvarumo ambasadorystės veiklos gali būti organizuojamos ir įgyvendinamos skirtingai. Tyrimo metu dalyvavo 10 informantų, kurie visi turėjo tvarumo ambasadorystės patirties organizacijoje. Ribotas informantų skaičius leidžia giliai atskleisti jų patirtis, tačiau kartu riboja galimybę apibendrinti rezultatus platesniu mastu. Taip pat tyrimo metu dalyvavo tik asmenys, kurie jau įsitraukę į tvarumo ambasadorystės veiklą, todėl nebuvo įtraukti darbuotojai, kurie sąmoningai nedalyvauja tokiose iniciatyvose. Tai galėjo turėti įtakos tyrimo rezultatams, nes ambasadoriai dažniausiai pasižymi didesne motyvacija ir pozityvesniu požiūriu į tvarumo veiklas. Tyrimo metu buvo taikomas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, kuris leidžia išsamiai analizuoti informantų patirtis, tačiau gauti duomenys remiasi subjektyviais informantų vertinimais. Informantų pateikti atsakymai gali būti veikiami asmeninės patirties, individualių nuostatų ar noro pateikti organizaciją ar savo veiklą palankesnėje perspektyvoje. Taip pat tyrimas buvo atliekamas ribotu laikotarpiu, todėl gauti rezultatai atspindi informantų patirtis konkrečiu laiko momentu.

Tolimesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Tvarumo ambasadorystės veiklos yra dinamiškos ir ilgalaikės, todėl jų sėkmės veiksniai ir požymiai laikui bėgant gali kisti. Ateityje tikslinga būtų atlikti ilgalaikius tyrimus, leidžiančius stebėti tvarumo ambasadorystės veiklų raidą. Taip pat ateityje tikslinga būtų atlikti kiekybinį tyrimą, kuris leistų apklausti didesnę respondentų skaičių ir gauti labiau apibendrinamus rezultatus. Toks tyrimas sudarytų galimybes plačiau įvertinti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksnių paplitimą skirtingose organizacijose ir palyginti skirtingų

darbuotojų grupių patirtis. Taip pat būtų naudinga ateities tyrimuose įtraukti ne tik tvarumo ambasadorius, bet ir kitus organizacijos darbuotojus, siekiant palyginti ambasadorių ir ne ambasadorių požiūrį į tvarumo iniciatyvas bei jų suvokiamą poveikį organizacijoje.

Tyrimo rezultatų praktinis taikymas. Tyrimo rezultatai leidžia geriau suprasti tvarumo ambasadorystės veiklą organizacijose ypatumus ir jų sėkmę lemiančius veiksnius. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms, kurios įgyvendina arba planuoja įgyvendinti tvarumo ambasadorystės iniciatyvas, siekdamos geriau suprasti, kokie individualūs, organizaciniai ir socialiniai veiksniai skatina tvarumo ambasadorystės veiklą sėkmę. Gauti rezultatai gali padėti organizacijų vadovams, tvarumo specialistams ir tvarumo ambasadoriams kryptingiau planuoti tvarumo veiklas, stiprinti savanorišką darbuotojų dalyvavimą ir užtikrinti tvarumo iniciatyvų tęstinumą organizacijoje. Taip pat tyrimo rezultatai gali būti taikomi tobulinant vidinę komunikaciją, darbuotojų įtraukimą bei kuriant praktiškai įgyvendinamas ir organizacijos strateginius tikslus atliepiančias tvarumo ambasadorystės veiklas.

Išvados

1. Remiantis literatūros analize, tvarumo ambasadorystė apibrėžiama kaip savanoriškas ir vertybėmis grįstas procesas, kuriame darbuotojai ar bendruomenių nariai aktyviai perteikia ir įgyvendina tvarumo principus savo kasdienėje veikloje. Šio reiškinio pagrindą sudaro darbuotojų įsitraukimas, vertybių sutapimas ir vidinis įsitikinimas tvarumo svarba, o tvarumo ambasadorystės dalyviai veikia kaip tarpininkai tarp strateginių tvarumo tikslų ir jų praktinio įgyvendinimo. Tvarumo ambasadorystės turinį sudaro aplinkosauginės iniciatyvos, vidinės kultūros plėtra, inovacijų kūrimas ir vertybių komunikacija, o jos įgyvendinimas organizacijose apima tiek formalias, tiek neformalias formas. Literatūroje pabrėžiama, kad šių formų derinimas sudaro prielaidas tvarumo principų integravimui į organizacinę kultūrą ir kasdienę veiklą.
2. Remiantis literatūros analize, nustatyta, kad tvarumo ambasadorystės sėkmė yra daugiamatė ir kontekstinė sąvoka, kuri apibrėžiama per konkrečių požymių ir rezultatų visumą. Tvarumo ambasadorystės sėkmės požymiai pasireiškia padidėjusiu dalyvių pasitikėjimu savo galimybėmis veikti tvariai, žinių ir požiūrio į tvarumą pokyčiais, reikšmingu žinių augimu bei tvaraus elgesio tęstinumu ir elgsenos pokyčiais. Taip pat nustatyta, kad tvarumo ambasadorystės sėkmę lemia trijų grupių veiksniai – individualūs, organizaciniai ir socialiniai. Individualūs veiksniai siejami su savanorišku darbuotojų įsitraukimu, vertybiniu įsipareigojimu tvarumo principams ir suteikiama laisve inicijuoti tvarius sprendimus. Organizaciniai veiksniai apima tvarumą palaikančią organizacinę kultūrą, aiškią ir nuoseklią vidinę komunikaciją bei vadovų palaikymą ir įsitraukimą. Socialiniai veiksniai pasireiškia bendruomeniniu įsitraukimu ir palankia socialine aplinka, skatinančia tvarius pasirinkimus.
3. Siekiant parengti tvarumo ambasadorystės sėkmės veiksmų tyrimo metodiką, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, kuris leido giliau ištirti tvarumo ambasadorių patirtis ir identifikuoti veiksmus, lemiančius tvarumo ambasadorystės veiklą sėkmę ar nesėkmę organizacijose. Šis metodas sudarė galimybes atskleisti ambasadorių vykdomų veiklų tikslus, sėkmės ir nesėkmės požymius bei ambasadorių nuomone svarbiausius sėkmę lemiančius veiksmus.
4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad tvarumo ambasadorystės sėkmę organizacijose lemia tarpusavyje susijusių individualių, socialinių ir organizacinių veiksmų visuma. Tyrimo metu reikšmingu sėkmės veiksmu išryškėjo bendruomeniškumas ir savanoriškas įsitraukimas, sudarantys prielaidas iniciatyvoms plisti organizacijoje ir tapti natūralia kasdienės veiklos dalimi. Tyrimas atskleidė, kad tas pats tvarumo ambasadorystės veiklos turinys gali būti įgyvendinamas tiek sėkmingai, tiek nesėkmingai, o lemiamu veiksmu tampa ne veiklos forma, bet organizacinės sąlygos – aiški ir nuosekli komunikacija apie tvarumo svarbą, vadovų palaikymas ir jų rodomas asmeninis pavyzdys, darbuotojų švietimas ir mokymai bei aktualios, praktiškai pritaikomos informacijos pateikimas. Tvarumo ambasadorystės sėkmei taip pat svarbi organizacijos suteikta laisvė veikti, leidžianti darbuotojams inicijuoti ir adaptuoti tvarumo sprendimus savo darbo aplinkoje. Priešingai, nesėkmingą tvarumo ambasadorystę lemia per mažas darbuotojų įsitraukimas, nepakankama arba netinkama komunikacija apie tvarumo reikšmę, nepritaiktos komunikacijos gairės ir motyvacijos trūkumas, kurie riboja iniciatyvų integraciją į kasdienes procesus. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad tvarumo ambasadorystės sėkmė organizacijoje priklauso nuo sisteminio požiūrio, kuriame savanoriškas darbuotojų įsitraukimas į tvarumo ambasadorystės veiklas, bendruomeniškumas, vadovų parama ir aiški komunikacija veikia kaip pagrindiniai stiprinantys veiksniai, užtikrinantys iniciatyvų tęstinumą ir realius elgsenos pokyčius.

Rekomendacijos. Remiantis mokslinės literatūros analize ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tvarumo ambasadorystės veiklų sėkmei organizacijose būtinas nuoseklus ir sisteminis požiūris. Organizacijoms rekomenduojama skatinti platesnį darbuotojų įsitraukimą į tvarumo ambasadorystės veiklas, neapsiribojant vien ambasadorių grupe, nes savanoriškas ir bendruomeniškumu grįstas įsitraukimas yra vienas svarbiausių sėkmės veiksnių. Taip pat rekomenduojama užtikrinti aiškia, nuoseklia ir darbuotojams suprantama vidinę komunikaciją, kuri atskleistų tvarumo svarbą, veiklų tikslus ir praktinę jų naudą. Tyrimo rezultatai parodė, kad reikšmingą vaidmenį atlieka vadovų palaikymas ir jų įsitraukimas, todėl rekomenduojama vadovams aktyviai dalyvauti tvarumo iniciatyvose ir rodyti asmeninį pavyzdį. Taip pat tikslinga stiprinti švietimą ir mokymus, sudaryti sąlygas ambasadoriams veikti, skirti pakankamus laiko ir organizacinius resursus bei tvarumo iniciatyvas sieti su organizacijos strateginiais tikslais. Praktinių, įtraukiančių veiklų kūrimas ir ambasadorių indėlio pripažinimas gali prisidėti prie ilgalaikės tvarumo ambasadorystės plėtros organizacijoje.

Literatūros sąrašas

1. Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
2. Ali, S. M., Appolloni, A., Cavallaro, F., D'adamo, I., Di Vaio, A., Ferella, F., Gastaldi, M., Ikram, M., Kumar, N. M., Martin, M. A., Nizami, A. S., Ozturk, I., Riccardi, M. P., Rosa, P., Gonzalez, E. S., Sassanelli, C., Settembre-Blundo, D., Singh, R. K., Smol, M., Tsalidis, A., Voukkali, I., Yang, N., Zorpas, A. A. (2023). Development goals towards sustainability. <https://doi.org/10.3390/su15129443>
3. Alm, K., & Hultman, J. (2023). Sustainability ambassadorship - the role of the store manager in development of in-store sustainability communication. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(5), 558–573. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2263821>
4. Amini, Z., Pezet, E., & Poujol, F. Employee Ambassadors on Social Media: A Content Analysis Approach to Digital Employer Branding. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 54th, (125375). [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: <https://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2025-125375.pdf>
5. Anni, F. A., Islam, M. R., Sadia, F., Hasan, M., & Rokonzaman, M. (2024). Green Computing Adoption: Understanding the Role of Individual, Social, and Organizational Factors. In *ENASE* (pp. 529-536). <https://doi.org/10.5220/0012689400003687>
6. Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, Article 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
7. BAÑON GOMIS, A. J., GUILLÉN PARRA, M., HOFFMAN, W. M., & MCNULTY, R. E. (2011). Rethinking the Concept of Sustainability. *Business and Society Review* (1974), 116(2), 171–191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00381.x>
8. Batbold, K., Miller, B., & Spoelstra, J. (2020). Sustainability internship programs: Strategies for creating student ambassadors for sustainability. Office for Sustainability, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan, USA. [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: https://files.wmich.edu/s3fs-public/attachments/u2182/2020/Sustainability%20Internship%20Program_%20Strategies%20for%20Creating%20Student%20Ambassadors%20for%20Sustainability.pdf
9. Bernard-Rau, B. (2024). *Sustainability Stories: The Power of Narratives to Understand Global Challenges* (B. Bernard-Rau, Ed.; 1st ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-52300-7>
10. Beshah, G. G., Jekale Mengesha, W., & Demiss, B. A. (2024). A literature review on construction project success evaluation criteria and methods. *Cogent Engineering*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2376220>
11. Bostock, J. (2014). *The meaning of success*. Cambridge University Press. [žiūrėta 2025-11-20]. Prieiga per internetą: https://www.cam.ac.uk/system/files/the_meaning_of_success_final_revised_for_print_final.pdf
12. Brown, D. M., Apostolidis, C., Dey, B. L., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Babu, M. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>

13. Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291–294. <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>
14. Composto, J. W. (2025). Virtuous cycles of organizational climate action: a multilevel view of pro-environmental behavior in the workplace. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 61, Article 101468. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2024.101468>
15. D’Amato, A., Henderson, S., Florence, S., & Center for Creative Leadership. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business a guide to leadership tasks and functions* (1st ed.). CCL Press. [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/corporate-social-responsibility-and-sustainable-business.pdf>
16. Davari, D., & Jang, S. (Shawn). (2024). Diaspora’s intuitive role as cultural ambassador: toward a new cultural sustainability perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(7), 1332–1349. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2225802>
17. Devasagayam, H. C. (2017). Employee ambassadorship-wearing the values. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(4), 1-15. [žiūrėta 2025-10-08]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54540069/Employee_Ambassadorship_Paper_by_Harry_Charles_Devasagayam-libre.pdf?1506423751=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Ambassadorship_Wearing_the_valu.pdf&Expires=1762887266&Signature=bxCrIWwVR38rNQy~2~jAf8297pCLBJAi7MG23Z8NT1ZxGBL-djvtKLZTHweMIABXNzIWu1rcteHnFzCTr1khiwaGDFPmZv3QygUJ63zUhmjqRNUeB3QabU1FZfex57nMFq7wayEVTImOpKRqkrceQE2A34Rg4VrSHlg~jxU-ffoTuFJgC-vzKECmhK0pfbIoQNou-G3IDP2JBAmIQBVV-CigFXBSgDWljNnoCqdn62lpcpTUQhRLmvU4d~pXddIkZA6IUhv-ETdVv-TpOFm3LQp8ShnTJVjOnhPCjQJIUWbXWZeZLFLGL5SRBzGcr19PvBDt8v2GZsD-d8v9RYOA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
18. Enaifoghe, A., & Ramsuraj, T. (2025). The impact of employee engagement on the success of corporate sustainability programs: A case study approach *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1011401>
19. Ergene, S., Calás, M. B., & Ergene, E. (2025). Sustainability-in-the-making: Enduring commitment to socio-ecological matters of concern. *Scandinavian Journal of Management*, Article 101439. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101439>
20. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras [žiūrėta 2025-11-30]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
21. Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability*, 21-40. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2
22. Goodland, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.26.110195.000245>
23. Gulich, S., Heinemann, T., Starke, E., Wehr, F., & Weiß, L. (2024). Internal sustainability communication and the influence on corporate culture: A qualitative survey of sustainable companies in Germany. 91174, 75-106. [žiūrėta 2025-10-08]. Prieiga per internetą: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-91277-3>

24. Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, 7, Article 100174. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100174>
25. Hassler, C. M. K., Mende, M., Scott, M. L., & Bolton, L. E. (2025). The Prosocial Ambassador Effect: Adopting an Ambassador Role Increases Sustainable Behavior. *Journal of Marketing*, 89(1), 19–38. <https://doi.org/10.1177/00222429241265000>
26. Herremans, I. M., & Reid, R. E. (2002). Developing Awareness of the Sustainability Concept. *The Journal of Environmental Education*, 34(1), 16–20. <https://doi.org/10.1080/00958960209603477>
27. Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136. <https://doi.org/10.1002/job.270>
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
29. Khan, A. J., Nasir, A., Khan, S., Munir, F., & Li, G. (2025). Seeds of sustainability in organizations: Green HRM and employee engagement as a cultivators of green branding and consumer trust. *Acta Psychologica*, 260, Article 105648. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105648>
30. Lamprou, A., & Vagiona, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: a literature review. *RELAND: International Journal of Real Estate & Land Planning*, 1, 276–284. <https://doi.org/10.26262/reland.v1i0.6483>
31. Mullett, J., Jung, K., & Hills, M. (2004). Being, becoming and belonging: Getting to ambassadorship, a new metaphor for living and collaborating in the community. *Action Research*, 2(2), 145–165. <https://doi.org/10.1177/1476750304043728>
32. Mutter, A. (2025). The four types of employer brand ambassadors. *Organizational Dynamics*, 54(3), Article 101115. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101115>
33. Offermann, J., Rohowsky, A., & Ziefle, M. (2024). Thinking out loud? Internal vs. external communication of sustainability in companies. *Sustainability*, 16(13), 5416. <https://doi.org/10.3390/su16135416>
34. Pekaar, K. A., Demerouti, E., & van Gool, P. J. R. (2024). Sustainability champions: A proactive perspective on the inter-organizational job design dynamics of sustainability implementation. *Organizational Psychology Review*, 14(4), 594–617. <https://doi.org/10.1177/20413866241267198>
35. Prooijen, A., Wirtz, C., & Ellemers, N. (2024). Organisational antecedents of employee ambassadorship on social network sites. *European Journal of Social Psychology*, 54(6), 1378–1392. <https://doi.org/10.1002/ejsp.3094>
36. Rys, M., Van Hove, G., Schollaert, E., & Weijters, B. (2025). Employee ambassadorship: Scale development and validation. *German Journal of Human Resource Management (Online)*. <https://doi.org/10.1177/23970022251368082>
37. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universitetas [žiūrėta 2025-11-30]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybinio_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija

38. Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development* (Bradford, West Yorkshire, England), 27(1), 153–161. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>
39. Sánchez-García, E., Montalvo-Falcón, J. V., Marco-Lajara, B., & Martínez-Falcó, J. (2024). Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 6438–6456. <https://doi.org/10.1002/csr.2925>
40. Soens, E., & Claeys, A.-S. (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), Article 102390. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102390>
41. Solly, K., Smyer, M. A., Nichols, K., Steffens, N. K., Kastle, T. H., & Pachana, N. A. (2022). Volunteering for a better future: A pilot Sustainability Ambassadors Training Program. *Australasian Journal on Ageing*, 41(2), Article 13069. <https://doi.org/10.1111/ajag.13069>
42. Sun, R., Lee, Y., & Dong, E. (2025). Sustainability and internal communication: Leveraging employee green behaviors. *Public Relations Review*, 51(2), Article 102565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102565>
43. Sutton, L. B.-M., & Le Roux, T. (2024). Sustainable internal communication and digital trends amidst an energy crisis: can a middle ground be found in South Africa? *Journal of Communication Management* (London, England), 29(5), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2024-0060>
44. Šontaitė-Petkevičienė, M., & Vaščėgaitė, A. (2022). Employees as Brand Ambassadors: A Case Study Exploring the Impact of Employees' Communication on Consumer Behavior. *Organizacijų Vadyba*, 87(87), 135–154. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0008>
45. Valdes, T. (2020). Sustainability ambassadors: Spearheading student engagement in climate change education. [žiūrėta 2025-10-09]. Prieiga per internetą: <https://escholarship.org/uc/item/0t73d8dh>
46. Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success Management – From theory to practice. *International Journal of Project Management*, 40(5), 481–498. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
47. Vogt, M., & Weber, C. (2019). Current challenges to the concept of sustainability. *Global Sustainability*, 2, e4. <https://doi.org/10.1017/sus.2019.1>
48. Wang, Y., Ummar, R., Qureshi, T. M., Ul Haq, J., & Bonn, M. A. (2025). Employee sustainability: How green practices drive employee well-being and citizenship behavior. *Sustainability*, 17(3), 936. <https://doi.org/10.3390/su17030936>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. (A/RES/70/1). United Nations [žiūrėta 2025-10-09]. Prieiga per internetą: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
2. United Nations. (2025). Progress towards the Sustainable Development Goals: Report of the Secretary-General. (A/80/81-E/2025/62). United Nations. [žiūrėta 2025-10-09]. Prieiga per internetą: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2025/secretary-general-sdg-report-2025--EN.pdf>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas tvarumo ambasadoriams

Įvadiniai klausimai		
1. Kaip seniai užsiimate tvarumo ambasadorystės veikla? 2. Kas paskatino užsiimti tvarumo ambasadorystės veikla?		
Tema	Pagrindiniai klausimai	Gilinantieji klausimai
Tvarumo ambasadorystės tikslai	Papasakokite kokius tikslus siekiate įgyvendinti vykdydami tvarumo ambasadoriaus veiklą?	
Sėkmingas tvarumo ambasadorystės atvejis	Papasakokite sėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejį.	1. Kas tai buvo per veikla? Ką darėte? 2. Kodėl šią tvarumo ambasadorystės veiklą vertinate kaip sėkmingą? 3. Kas prisidėjo/lėmė šios tvarumo ambasadorystės veiklos sėkmę? 4. Kaip šiuos rezultatus įvertino jūsų organizacija?
Nesėkmingas tvartos ambasadorystės atvejis	Papasakokite nesėkmingos tvarumo ambasadorystės atvejį.	1. Kas tai buvo per veikla? Ką darėte? 2. Kodėl šią tvarumo ambasadorystės veiklą vertinate kaip nesėkmingą? 3. Kas prisidėjo/lėmė šios tvarumo ambasadorystės veiklos nesėkmę? 4. Kaip šiuos rezultatus įvertino jūsų organizacija?
Tobulinimo siūlymai	Kaip, jūsų manymu, būtų galima tobulinti tvarumo ambasadorystės veiklas organizacijoje?	1. Kokie pokyčiai paskatintų didesnę darbuotojų įsitraukimą? 2. Kokie veiksniai padėtų sėkmingiau įgyvendinti tvarumo iniciatyvas? 3. Kokių priemonių ar vadovybės sprendimų, jūsų manymu, trūksta?