

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantė Ema Stadaliūtė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS ŽALIAJAM DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI, MEDIJUOJANT ŽALIAJAI ŽIV PRAKTIKAI IR MODERUOJANT ŽALIOSIOMS DARBUOTOJŲ VERTYBĖMS</p>	<p>THE IMPACT OF CORPORATE ENVIRONMENTAL SOCIAL RESPONSIBILITY ON GREEN EMPLOYEE SATISFACION BY MEDIATING GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND MODERATING GREEN EMPLOYEE VALUES</p>
--	---

Darbo vadovas Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	8
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APIE ĮMONIŲ ŽALIASIAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKAS APŽVALGA	11
1.1. ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA	11
1.1.1. Įmonės socialinės atsakomybės samprata, modelis ir standartas	11
1.1.2. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė	13
1.2. ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA	15
1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir lemiantys veiksniai	15
1.2.2. Žaliojo darbuotojų pasitenkinimas ir jo samprata	17
1.3. ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POLITIKOS TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA	19
1.3.1. Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos samprata ir esmė	19
1.3.2. Žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos latentiniai veiksniai	21
1.4. ŽALIŲJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA	24
1.4.1. Darbuotojų vertybės, jų samprata ir esmė	24
1.4.2. Žaliosios darbuotojų vertybės, jų samprata ir modelis	27
2. ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POLITIKOS VALDYMAS, ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ, ŽALIASIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS IR ŽALIOSIOS DARBUOTOJŲ VERTYBĖS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	30
2.1. Tyrimo koncepcija	30
2.2. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas	34
2.3. Klausimyno administravimas ir platinimas	42
2.4. Statistiniai tyrimo duomenų būdai	44
3. ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI, MEDIJUOJANT ŽALIAJAI ŽIV POLITIKAI IR MODERUOJANT ŽALIOSIOMS DARBUOTOJŲ VERTYBĖMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	48
3.1. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos	48
3.2. Demografinių charakteristikų poveikis įmonės gamtosauginei socialineiatsakomybei, įmonės žaliajai ŽIV politikai, žaliajam darbuotojų pasitenkinimui ir žaliosioms darbuotojų vertybėms	51

3.3. Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės žaliajam darbuotojų pasitenkinimui medijuojant žaliajai ŽIV politikai ir medijuojant žaliosioms darbuotojų vertybėms analizė	54
4. ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI, MEDIJUOJANT ŽALIAJAI ŽIV POLITIKAI IR MODERUOJANT ŽALIOSIOMS DARBUOTOJŲ VERTYBĖMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS	61
DISKUSIJA	65
IŠVADOS	67
PASIŪLYMAI	69
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	70
SANTRAUKA	80
SUMMARY	81
1 PRIEDAS	82
2 PRIEDAS	89
3 PRIEDAS	90
4 PRIEDAS	91
5 PRIEDAS	92
6 PRIEDAS	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Įmonės aplinkosaugos socialinės atsakomybės skirstymas ir pobūdis	14
2 lentelė vidiniai ir išoriniai veiksniai F.Herzberg teorijoje	17
3 lentelė 4 aukštesnio laipsnio reikšmių, 10 pagrindinių vertybių su 19 patikslintų vertybių motyvaciniais tikslais	26
4 lentelė Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės klausimynas ir jo autoriai	36
5 lentelė Žaliųjų darbuotojų vertybių klausimynas ir jo autoriai	37
6 lentelė Žaliojo darbuotojų pasitenkinimo klausimynas ir jo autoriai	38
7 lentelė Įmonės žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo politikos klausimynas ir jo autoriai	38
8 lentelė Demografinių charakteristikų klausimynas	40
9 lentelė Klausimynų cronbacho alfos koeficientai	41
10 lentelė Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos latentiniai veiksniai ir jų patikimumo koeficientai	42
11 lentelė tyrimų autorių ir imčių lentelė	43
12 lentelė Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai	46
13 lentelė Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos	48
14 lentelė Amžiaus kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės	49
15 lentelė Tyrimo konstrukčių vidurkių, standartinių nuokrypių, koreliacijos, mažiausių ir didžiausių reikšmių duomenų lentelė	50
16 lentelė Demografinių charakteristikų poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui	52
17 lentelė Demografinių charakteristikų poveikis vertinimui	54
18 lentelė Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos regresinės analizės duomenų lentelė	55
19 lentelė Priklausomo kintamojo žaliojo darbuotojų pasitenkinimo regresinės analizės duomenų lentelė	56
20 lentelė žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir žaliųjų darbuotojų vertybių regresinės analizės duomenų lentelė	57
21 lentelė Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, tiesioginio poveikio duomenų lentelė	58
22 lentelė Moderuotos mediacijos netiesioginis efektas tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo analizės duomenų lentelė	59
23 lentelė Dalinės moderuotos mediacijos indeksų duomenų lentelė	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Įmonės socialinės atsakomybės piramidė	12
2 paveikslas 7 pagrindinės ISO 26000:2011 veiklos sritys	13
3 paveikslas žaliosios politikos svarbiausi aspektai	20
4 paveikslas vertybių, aplinką tausojančių įsitikinimų, atsakomybės prisiėmimo ir elgesio ryšiai	28
5 paveikslas konceptualus tyrimo modelis	34
7 paveikslas Įmonės socialinės atsakomybės klausimynas	89
8 paveikslas Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos klausimynas	90
9 paveikslas Žaliojo darbuotojų pasitenkinimo klausimynas	91
10 paveikslas Žaliųjų darbuotojų vertybių klausimynas	92

NAUDOJAMŲ SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ISA – Įmonės socialinė atsakomybė

IGSA - Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė

ŽIV - Žmogiškųjų išteklių valdymas

ŽŽIV – Žalioji žmogiškųjų išteklių valdymas

ĮŽŽIVP – įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika.

ŽDP – žalioji darbuotojų pasitenkinimas

ŽDV – žaliosios darbuotojų vertybės

ISO 26000:2010 - (angl. social responsibility) socialinės atsakomybės rekomendacijų standartas

ŽALIASIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS - „Žalioji darbuotojų pasitenkinimas sukuria pasiekimų jausmą vykdant kasdienę ekologišką veiklą darbo vietoje, skatinant šūki „mažinti, pakartotinai naudoti ir perdirbti“ (Amrutha & Geetha, 2021)

ŽALIOSIOS DARBUOTOJŲ VERTYBĖS – vertybės, kurios skatina darbuotoją darbo vietoje elgtis ekologiškiau ir tvariau, saugoti gamtą ir išteklius darbo vietoje.

ŽALIOJI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKA - būdas, kaip panaudoti žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, siekiant pagerinti turto naudojimo galimybes verslo asociacijose ir tuo pačiu metu skatinti natūralų tvarumą (Jyoti, 2019).

ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ – samprata apie įmonės papildomas pastangas, susijusias su aplinkos ar ekologinių problemų įtraukimu į savo verslą (Han et al, 2019;De Stefano et al, 2017).

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Pasaulyje vis dažniau ir garsiau yra kalbama globalinį žemės atšilimą, perteklinį vartojimą, per mažą dėmesį aplinkai, žemės resursų mažėjimą. Išsivysčiusios šalys jau eina tvarumo link: atsisako plastiko gaminių, naudoja energiją iš atsinaujinančių šaltinių (saulės, vėjo, biomasės, geoterminės), siekia gaminti savo produkciją iš perdirbamų, perdirbtų ir ekologiškų komponentų. Verslai yra skatinami vadovautis žiedinės ekonomikos principais (pvz: zero waste politika). Vartotojai yra raginami vartoti mažiau, rinktis aplinkai saugesnius gaminius, siekti tvarumo. Europos sąjungos komisija 2019 metais išleido komunikatą Komunikatą „Žalioji kursas“, kuriame teigiama, jog „Europa taptų pirmuoju pasaulyje neutralaus poveikio klimatui žemynu“. Taigi, šie pokyčiai neaplenks ir Lietuvos, kurioje apie vartojimą ir jo mažinimą yra žinoma, tačiau apie tvarumą, žaliąjį valdymą dar žinoma nedaug. Nors žaliosios problemos jau yra populiarios aplinkos ir socialiniuose aspektuose, įmonėse žinių apie žaliąjį valdymą vis dar trūksta. Įmonės stengiasi orientuotis į ateities perspektyvas ir plėtoti novatoriškas aplinkosaugos iniciatyvas, ypač žmogiškųjų išteklių veiklą, kuri iš esmės yra susijusi su draugiškumu gamtai ir skatina organizacijos išteklių tvarumą. Tačiau, žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje apie žaliąsias žmogiškųjų išteklių valdymo politikas ir praktikas, vis dar yra didelė spraga. Didėja poreikis formuoti žaliąją žmogiškųjų išteklių valdymo politikos strategiją, įskaitant įvairius procesus, modelius, daryti poveikį bendrai įmonės veiklai. Įmonės taip pat patiria didelį suinteresuotųjų šalių spaudimą integruoti žaliąsias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas į bendrą įmonės strategiją. Trūksta žinių apie tai, kaip darbuotojų žaliąji ideologija gali turėti įtaką darbovietėms pasiekti nusistatytų žaliųjų uždavinių ir atvirksčiai: Žalioji įmonės filosofija gali padėti darbuotojams įgyti žaliąsias vertybes, pakeisti jų požiūrį ir pasiekti žaliąjį pasitenkinimą.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis Lietuvoje ir pasaulyje. Lietuvoje trūksta duomenų apie tai, kokie ryšiai egzistuoja tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliąjo darbuotojų pasitenkinimo, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių. Dėl šios priežasties buvo nuspręsta šiame baigiamajame magistro darbe nagrinėti būtent ryšius tarp šių veiksmų ir kokią įtaką jie daro vienas kitam. Šiame moksliniame darbe taip pat yra naudojamos mediatoriaus ir moderatoriaus analizės pasirinktiems ryšiams nustatyti. Duomenų, apie šių keturių veiksmų ryšį Lietuvoje ar kitoje šalyje, nebuvo rasta. Užsienio publikacijų, kuriose būtų nagrinėjami šie keturi veiksniai – rasti nepavyko.

Tyrimo objektas. Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės įtaka žaliajam darbuotojų pasitenkinimui, o įmonės žaliąji žmogiškųjų išteklių valdymo politika atlieka mediatoriaus

vaidmenį šiame ryšyje. Taip pat, ar žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Magistro darbe sprendžiama mokslinė problema. Lietuvoje dar nėra plačiai nagrinėta sritis tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojo pasitenkinimo, taikant mediatorių – žaliają žmogiškųjų išteklių valdymo politiką. Taip pat nėra nagrinėta sritis, ryšio tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo moderuojant – žaliosioms darbuotojų vertybėms.

Magistro darbo tikslas: Įvertinti, kokią įtaką įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Ar šiam ryšiui įtaką daro žalioji įmonės žmogiškųjų išteklių politika ir ar žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Susisteminti ir apibrėžti mokslinę literatūrą apie įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę, žaliąjį darbuotojų pasitenkinimą, įmonės žaliają žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir žaliąsias darbuotojų vertybes;
2. Įvertinti ryšius tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių;
3. Palyginti įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimo vidurkius su demografinėmis charakteristikomis.
4. Atlikti moderuotos mediacijos analizę ir nustatyti, kaip įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ryšį veikia mediatorius – įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir kaip du moderatoriai – žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius veikia ryšius tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės su žaliuoju darbuotojų pasitenkinimu ir žaliuoju darbuotojų pasitenkinimu ir įmonės žaliaja žmogiškųjų išteklių valdymo politika.

Tyrimo metodai:

Tyrimo objekto analizė – Šiuo metodu analizuojama įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių ir įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos teoriniai aspektai: pateikiamos sąvokos, sąsajos, pateikiami modeliai ir palyginamosios autorių nuomonės.

Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa pateikiama internetine forma, kurią galėjo pildyti įvairių įmonių darbuotojai (nuo įmonės prezidento iki eilinio darbuotojo). Buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Taip pat, kaip įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Be to, kaip stipriai žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius moderuoja ryšius tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos su žaliuoju darbuotojų pasitenkinimu ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo su įmonės gamtosaugine socialine atsakomybe. Kokią įtaką šiems veiksniams turi demografinės charakteristikos. Kiekybinio tyrimo pasirinkimas argumentuojamas tuo, kad šiuo būdu buvo galima apklausti kuo daugiau įvairių sektorių darbuotojų ir padaryti išsamią statistinę anketinių duomenų analizę naudojantis SPSS programine įranga.

Darbo struktūra. Pirmą darbo dalį sudaro tyrimo objekto analizė: Analizuojama įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė, pateikiama jos samprata ir esmė, sudedamieji latentiniai elementai. Toliau analizuojamas žaliasis darbuotojų pasitenkinimas, jo samprata ir esmė. 1.3. dalyje aprašoma įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika, o 1.4 dalyje paaiškinama apie žaliąsias darbuotojų vertybes, pristatoma samprata ir esmė.

Antrą darbo dalį sudaro tyrimo metodologija. Šioje darbo dalyje pristatomas tyrimo koncepcija (2.1. *poskyris*), pagrindžiamos iškeltos hipotezės, tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas (2.2. *poskyris*), klausimynai ir jų matavimo skalės, patikimumo koeficiento apskaičiavimas, klausimyno administravimas ir platinimas (2.3 *poskyris*), tyrimo imtis ir populiacija, tyrimo eiga, tyrimo etika ir validumas, statistiniai tyrimo duomenų būdai (2.4. *poskyris*).

Trečiąją darbo dalį sudaro empirinio tyrimo rezultatai, atliktų skaičiavimų ir analizių interperavimas, pateikti gauti duomenys.

Ketvirtoje dalyje pateikiamas apibendrinimas, išvados ir diskusija, taip pat santrauka lietuvių ir anglų kalba, literatūros sąrašas ir pridedami priedai.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APIE ĮMONIŲ ŽALIASIAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKAS APŽVALGA

1.1. ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA

1.1.1. Įmonės socialinės atsakomybės samprata, modelis ir standartas

Apie įmonės socialinę atsakomybę mokslinėje literatūroje galima rasti jau seniai, apie tai buvo pradėta kalbėti jau praėjusio amžiaus pradžioje. Užsienyje vartojamas angliškasis terminas - corporate social responsibility (CSR). Lietuvoje šis terminas yra nenaudojamas, jam yra sugalvotas lietuviškas atitikmuo - Įmonių socialinė atsakomybė (toliau tekste - ĮSA) – „įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei“ (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2021).

Lietuvos ir užsienių publikacijose, galima rasti tokių įmonės socialinės atsakomybės definicijų:

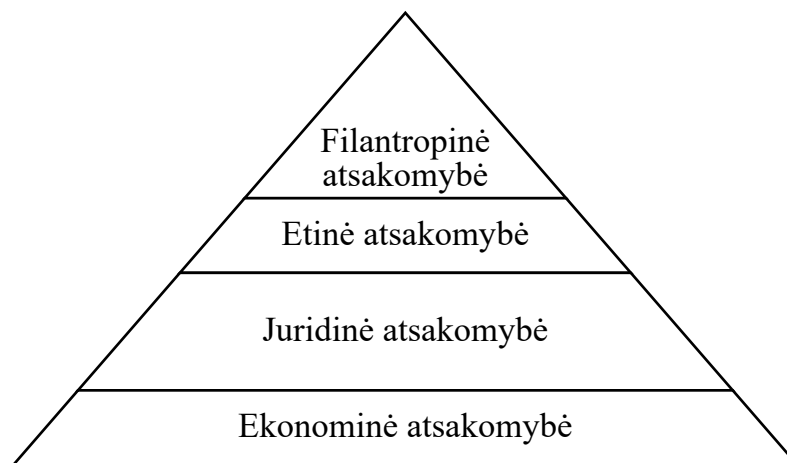
- Milton Friedman (1970) teigė, jog vienintelė verslo įmonės socialinė atsakomybė – naudoti išteklius ir užsiimti veikla, skirta padidinti pelną tol, kol įmonė dalyvauja atviroje ir laisvoje konkurencijoje be apgaulės ir sukčiavimų.
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos straipsnyje, galima rasti, kad įmonės socialinė atsakomybė – „įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų“ (2016).
- Eliza Sharma (2019) teigia, kad įmonių socialinė atsakomybė yra „vartai organizacijoms derinti verslą su etika, ji reikalinga norint išplėsti korporacijos dėmesį ne tik į savo pelno liniją“.
- G.P.Lantos (2001) įmonės socialinę atsakomybę apibūdina, kaip „įsipareigojimą, kylantį iš netiesioginio „socialinio susitarimo“ tarp verslo ir visuomenės, kad įmonės reaguotų į ilgalaikius visuomenės poreikius ir norus, optimizuodamos teigiamą savo veiksmų poveikį ir sumažindamos neigiamą savo veiksmų poveikį visuomenei“.

Pastarąjį šimtmetį buvo daug sukurta modelių ir publikacijų apie įmonės socialinę atsakomybę (González-Moreno et al., 2019; O’Riordan et al, 2008; Lindgreen, A., & Swaen, V. 2010; Burke,

L., & Logsdon, J. M.1996). Tačiau ne visi pritarė, kad įmonės socialinė atsakomybė yra naudingas dalykas (Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. 2009; M.Friedman, 1970). Milton Friedman, teigia, jog „Iš esmės ardomoji doktrina“ (M.Friedman, 1970). Autoriaus nuomone, kad „Yra viena ir vienintelė verslo socialinė atsakomybė – naudoti savo išteklius ir užsiimti veikla, skirta padidinti pelną tol, kol jis neviršija žaidimo taisyklių, t.y. dalyvauja atviroje ir laisvoje konkurencijoje be apgaulės ar sukčiavimų“ (M.Friedman, 1970). A.B.Carroll (1979), atvirakščiai nei M.Friedman, skatino į JSA žvelgti kaip į konkurencinę priemonę, kuri rodo atsakingus veiksmus, galinčius spręsti problemas, nesusijusias su jų produktais. Jo nuomone, kad socialinės įmonių atsakomybės apibrėžimas visiškai atitiktų visus verslo įsipareigojimus visuomenei, jis turi susidėti iš 4 veiksmų: ekonominių, teisinių, etinių ir filantropinių (diskrecinių). 1991 metais jis savo modelį patobulino ir kad būtų galima geriau suprasti jo apibrėžimą, jis sukūrė piramidę, susidedančią iš keturių elementų. (žr.1 pav.)

1 paveikslas

Įmonės socialinės atsakomybės piramidė



Šaltinis: A.B.Carroll, 1991

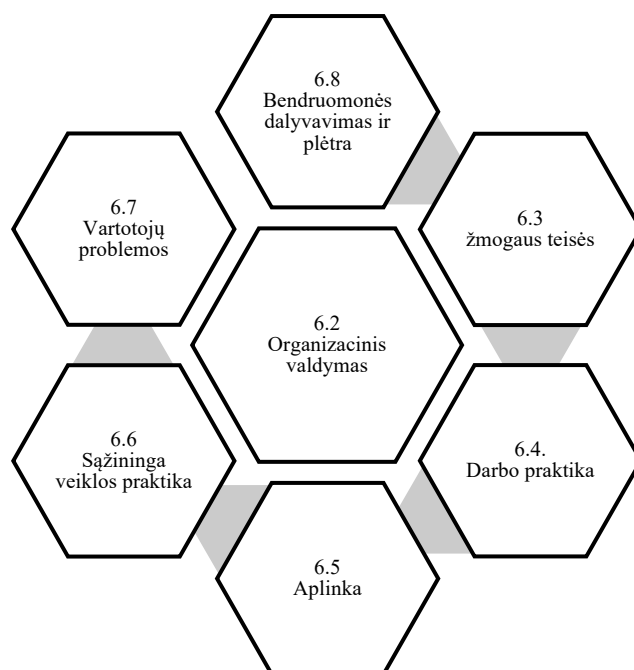
Be ekonominės vertės kūrimo ir visuomenės poreikius atitinkančių produktų gamybos, pareigos turėtų apimti ir „pelno generavimą bei vertingos filantropinės atsakomybės pabrėžimą, kuri yra pirmasis piramidės lygis, o apatinis – ekonominė atsakomybė“ (A.B.Carroll, 1999).

Įmonės, kurios laikosi socialinės atsakomybės, dažnai siekia, kad įmonės taptų tvarios. Kai kurie žmonės tvarumą apriboja tik aplinkosaugos klausimais, o kiti jį vartoja įmonės socialinės atsakomybės sinonimu (Bansal ir DesJardine, 2014). Tvarus verslas – tai vartotojų tenkinančių ir aplinkai nekenkiančių produktų ir paslaugų teikimas, kartu dirbant atsakingai (Painter et al, 2018). Tarptautinė organizacija ISO (2010) subūrė vyriausybių, NVO, pramonės, vartotojų grupių ir

profesinių sąjungų atstovus iš viso pasaulio, tam kad galėtų patvirtinti ir išleisti socialinės atsakomybės gairių/rekomendacijų dokumentą. ISO 26000 išskleidžia pasauliniu mastu aktualų supratimą apie tai, ką organizacijos turi daryti, kad būtų socialiai atsakingos. Jie pabrėžia, kad ši rekomendacija yra skirta visiems „Ji skirta visų tipų organizacijoms, nepaisant jų veiklos, dydžio ar vietos“ (ISO 26000:2010, 2010). Standarte yra pateikiami ne reikalavimai, o rekomendacijos. Tai padeda paaiškinti, kas yra socialinė atsakomybė ir pateikia geriausios praktikos, kaip būti socialiai atsakingam. Šio dokumento pagrindiniai 7 elementai yra (žr. 2pav.):

2 PAVEIKSLAS

7 PAGRINDINĖS ISO 2600:2010 VEIKLOS SRITYS



Šaltinis: ISO 26000:2010, 7 pagrindiniai elementai, 2010

Įmonės atsižvelgdamos į šiuolaikines tendencijas ir suinteresuotųjų šalių prašymus būti labiau atsakingesniems aplinkosaugos klausimais, turi būti įpareigos laikytis gamtosauginės įmonės socialinės atsakomybės (Wu et al., 2018).

1.1.2. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė

Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė (toliau tekste - AĮSA) (angl. Corporate sustainability, angl. Environmental corporate social responsibility) yra naujadaras, kurį dar galima vadinti: Įmonės ekologiškumo atsakomybė, gamtosauginė socialinė atsakomybė, verslo tvarumo indeksas. Pastarasis „Verslo tvarumo ir atsakingumo indeksas – tai įrankis, skirtas įmonėms ir

organizacijoms, siekiančioms įsivertinti savo pažangą atsakingo verslo, socialinės atsakomybės srityje bei siekti aukštesnių savo veiklos standartų“ (LR socmin, 2021). Šio indekso pagalba, galima nustatyti kuriame lygyje yra įmonė (nuo nesiekianti bazinio lygio iki pavyzdinio lygio). Aplinkosaugos įmonių socialinė atsakomybė – tai samprata apie įmonės papildomas pastangas, susijusias su aplinkos ar ekologinių problemų įtraukimu į savo verslą (Han et al, 2019; De Stefano et al, 2017). Aplinkosaugos įmonių socialinė atsakomybė gali būti apibūdinta kaip galimas indėlis, kurį konkreti įmonė įneša į atsakingą visuomenės ar bendruomenės vystymąsi be didelių nuostolių dėl savo finansinių rezultatų (Forcadell et al, 2021; Sheehy & Farneti, 2021).

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo aplinkosaugos vadybos praktikos taikymą organizacijose, kad įmonės vis daugiau dėmesio skiria savo veiklos poveikiui aplinkai ir imasi valdymo praktikos, kad pagerintų arba sumažintų neigiamą poveikį aplinkai (Babiak & Trendafilova, 2011; Khojastehpour & Johns, 2014). Taip yra todėl, kad aplinkosaugos praktika grindžiama dviem svarbiais aspektais – „verslo veiklos rezultatais“ ir „reguliavimu“, o reguliavimas lemia didesnę aplinkosaugos veiklos lygį. Šis elgesys gali būti paaiškinimas tuo, kad įmonėms didelę įtaką daro laisvosios rinkos vertybės (Williamson et al., 2006; Torugsa, N. A., O’Donohue, W., & Hecker, R., 2012). Įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę galima suskirstyti į dvi grupes:

1 lentelė

Įmonės aplinkosaugos socialinės atsakomybės skirstymas ir pobūdis

Atsakomybė	Pobūdis
Aktyvioji socialinė atsakomybė	Savanoriška arba neprivaloma
Pasyvioji socialinė atsakomybė	Reaktyvioji arba privaloma

Šaltinis: Hu, S., & Wang, X., 2021

Pirmoji atsakomybė nurodo įmonių savanoriškai priimtą verslo praktiką, kuri viršija norminius reikalavimus, siekdama palaikyti aplinkos tvarumą. Įmonės savanoriškai pasirenka priimti šią normą. O antroji atsakomybė apibūdina verslo praktiką, kurios imasi įmonės, siekdamas, kad būtų laikomasi vyriausybės nustatytų aplinkosaugos reguliavimo standartų su minimaliomis pastangomis (Hu & Wang, 2021; Wolniak et al., 2021).

Kai aplinkosaugos problemos tampa itin svarbios, žmonių sąmoningumas aplinkosaugos srityje didėja, o aplinkosaugos atsakomybė suteiks daugiau naudos įmonėms (Li, Liao, & Albitar, 2019) Jeigu organizacijos priima aplinkosauginę įmonės socialinę atsakomybę kaip savo, kaip organizacijos atsakomybę, galimai gali didėti įmonės ir jų darbuotojų žaliasis pasitenkinimas, apie kurį bus kalbama kitame skyriuje.

1.2. ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA

1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir lemiantys veiksniai

Darbuotojų pasitenkinimas – samprata, kuri nagrinėjama jau daugelį metų, visiems plačiai žinoma ir suprantama. Apibrėžimų apie pasitenkinimą darbu yra daugybė, tačiau galima išskirti šias Lietuvos ir užsienio autorių pateiktas termino charakteristikas ir sampratas:

- Robert Hoppock (1936) apibūdina pasitenkinimą, kaip „bet kokią psichologinių, fiziologinių ir aplinkos aplinkybių skaičių, dėl kurių žmogus gali išreikšti pasitenkinimą savo darbu.
- I. Pagojutė (2006) apibūdina pasitenkinimą, kad pasitenkinimas darbu yra „teigiamų ir neigiamų jausmų rinkinys, kaip darbuotojas vertina savo darbą“.
- Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, kuris yra sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniams (Pagojutė, 2006; Jovarauskaitė & Tolutienė, 2010).
- Pasitenkinimas darbu yra sudėtinga sąvoka, kuri skirtingiems žmonėms gali reikšti įvairius dalykus, pavyzdžiui ji gali būti siejama su asmeniniu pasiekimo jausmu tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu (Scheers & Botha, 2014).
- Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris, nuo kurio dažniausiai priklauso organizacijos rezultatai (Saari & Judge, 2004).
- Pasitenkinimas darbu simbolizuoja pasitenkinimo jausmą minčių laisvę, priešingybė stresui ir pasitikintis darbuotojų požiūris į darbo reikalavimus (Gupta & Bag, 2019)

Autorius Locke (1976) teigė, kad „pasitenkinimas darbu yra maloni arba teigiama emocinė būseną, atsirandanti įvertinus savo darbą ar darbo patirtį“. Šis apibrėžimas yra laikomas pagrindiniu, norint suprasti, kas yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu nusako, kaip asmuo yra patenkintas savo darbu (Parvin ir Kabir, 2011). Pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo motyvacijos ir lūkesčių, kurie atsiranda nuo darbo apkrovos ir rezultatų (Hussami, 2008; Pang & Lu, 2018). Pasitenkinimą darbu galima sieti ir su veiklos rezultatais. Darbuotojų pasitenkinimo apibrėžimas yra „laimė, kurią jaučia darbuotojai, kai yra patenkinti savo darbu ir darbo sąlygomis, naudojama kaip vienas iš būdų įvertinti įmonės sėkmę“ (išversta iš angl. Cambridge Business English Dictionary). Remiantis šiuolaikine vadybos teorija, kiekvienas, nuo vadovų iki darbuotojų, turinčių darbuotojų, iki žmogiškųjų išteklių, turi suprasti darbuotojų lojalumą ir

pasitenkinimą – kiek darbo jėga yra atsidavusi verslui ir ar darbuotojai tikrai patenkinti tuo, kaip viskas vyksta, kad galėtų numatyti savo galimybes likti įmonėje. Darbuotojų pasitenkinimas yra vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo komponentų. Įmonės turi užtikrinti, kad darbuotojų pasitenkinimas būtų aukštas, nes tai yra būtina sąlyga norint padidinti produktyvumą, reaguojimą, kokybę ir klientų aptarnavimą. (Matzler et al., 2004; Sageer et al., 2012).

Herzberg (1968) teigė, kad darbuotojas turi dviejų lygio poreikių darbo aplinkoje:

1. Žemesnio lygio poreikius, kaip gyvūnas, kad būtų išvengta skausmo ir nepritekliaus;
2. Aukštesnio lygio poreikiai, kaip žmogus augti psichologiškai (A. H. Maslow, 1956).

Kai kurie veiksniai darbo vietoje atitinka pirmąjį poreikių rinkinį, bet ne antrąjį ir atvirkščiai. Autorius poreikius suskirstė į dvi grupes: pirmoji - „higienos veiksniais“, o antroji – „motyvatoriai“ (F. Herzberg, 1968). Ši teorija nustatė, kad skirtingi aspektai sukelia nepasitenkinimą ir pasitenkinimą darbu, taip pat akcentuojamas individo poreikių ir stiprybių, kurias jie identifikuoja, siekdami patenkinti šiuos poreikius, pripažinimas. Herzbergo teorija veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui darbu, skirsto į higieną ir motyvacinius veiksnius. Higieniniai veiksniai (organizacijos politika, atlyginimas, priežiūra ir santykiai su bendradarbiais, darbo saugumas, darbo sąlygos) gali sukelti nepasitenkinimą darbu, kita vertus, nekelia pasitenkinimo darbu lygio (Aburumman et al, 2017). Tuo tarpu motyvaciniai veiksniai, tokie kaip (pripažinimas, pasiekimai, paaukštinimas, augimas, darbas ir atsakomybė), gali lemti pasitenkinimą darbu, tačiau nepasitenkinimo lygio nesumažina (Herzberg, 1968). Norint sumažinti nepasitenkinimą darbu, būtina laikytis higienos elementų, labiau reikia koncentruotis į motyvacinius elementus, siekiant pagerinti ir didinti pasitenkinimą darbu. Patenkinamieji arba motyvatoriai apima veiksnius ar aspektus, kurie priklauso nuo paties darbo pobūdžio, o higienos aspektai yra susiję su aplinka, supančia darbą, pavyzdžiui, priežiūra ir įmonės politika. Higienos aspektai yra būtini norint išvengti blogų ir neigiamų jausmų darbo vietoje. Priešingai, motyvaciniai aspektai yra tikrieji veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus darbo vietoje (Herzberg, 1966). Trumpai tariant, higienos veiksniai nurodo darbo aspektus, dėl kurių darbuotojai nėra nepatenkinti ar nepatenkinti. Kita vertus, motyvaciniai veiksniai nurodo darbo aspektus, kurie suteikia darbuotojams pasitenkinimo ir pasitenkinimo jausmą (Aburumman et al, 2017; Alshmemri et al, 2017).

2 LENTELĖ

VIDINIAI IR IŠORINIAI VEIKSNIAI F.HERZBERG TEORIJOJE

Išoriniai veiksniai (Higieniniai)	Vidiniai veiksniai (Motyvatoriai)
<ul style="list-style-type: none">• Įmonės politika• Vadovavimas• Santykiai su vadovu ir bendradarbiais• Darbo sąlygos• Atlyginimas• Statusas• Saugumas	<ul style="list-style-type: none">• Asmeniniai pasiekimai• Pripažinimas• Užimamos pareigos• Atsakomybė• Tobulėjimas• Karjeros galimybės

Šaltinis: F.Herzberg, 1968

F.Herzberg (1968) teigė, jog egzistuoja tam tikri veiksniai, kurie darbo vietoje sukelia pasitenkinimą, o kiti atskiri veiksniai sukelia nepasitenkinimą darbo vietoje. Šie visi veiksniai veikia nepriklausomai vienas nuo kito.

Kiti autoriai, Armstrongas ir Taylor (2014) nustatė tris įtakos veiksnius, kurie turi įtakos pasitenkinimui darbu:

1. Pirma, vidiniai motyvuojantys veiksniai, susiję su darbo turiniu, ypač penkiomis darbo dimensijomis arba darbo charakteristikų modeliu: įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmė, savarankiškumas ir Atsiliepimas.
2. Antra, priežiūros kokybė: priežiūra yra svarbiausias darbuotojų požiūrį lemiantis veiksnys.
3. Trečia, sėkmė ar nesėkmė: sėkmė akivaizdžiai sukuria pasitenkinimą; kita vertus, nesėkmė tikrai sukels nepasitenkinimą.

Kai darbuotojas sunkiai dirba ir išnaudoja maksimalias savo galimybes, kad įrodytų sau ir kitiems, kad yra pajėgus, sėkmingas ir turi potencialą, tai sustiprins jo jausmus ir suteiks pasitenkinimo. Nors kitas darbuotojas, kuris nuolat neatlieka užduočių taip, kaip turėtų, sukels nepatenkinančias emocijas (Armstrong & Taylor, 2014).

1.2.2. Žalioji darbuotojų pasitenkinimas ir jo samprata

Naujas terminas mokslinėje literatūroje – žalioji darbuotojų pasitenkinimas. Tai būtų galima apibūdinti, kaip „žalioji pasitenkinimas sukuria pasiekimų jausmą vykdant kasdienę ekologišką veiklą darbo vietoje, skatinant šūkį „mažinti, pakartotinai naudoti ir perdirbti“ (Amrutha &

Geetha, 2021). Darbas draugiškoje planetai aplinkoje ir susitapatinimas su įmonės tikslais gali pagerinti žaliąjį pasitenkinimą darbu (Alegre et al., 2016). Pasitenkinimas asmeniniu požiūriu įneša reikalingą įsipareigojimą siekti ekologinių įmonės tikslų ir tarpininkauja ryšiui tarp darbuotojų suvokimo ir pastangų (Tariq et al., 2014). Ekologinės grėsmės suvokimas neigiamai numato pasitenkinimą, tačiau šį poveikį iš dalies slopina didesnis išitraukimas į aplinką tausojantį elgesį (Schmitt et al., 2018). Vienas iš nedaugelio darbų, susijusių su ekologiškumu ir pasitenkinimu darbu (Pinzone et al., 2019), įrodo didelę teigiamą žaliųjų mokymų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Mokymai didina pasitenkinimą ekologiškumu, kaip įrodo tyrimai, tačiau tyrimai, skirti įvertinti darbuotojų pasitenkinimą ekologiškumu, yra ankstyvosiose stadijose (Amrutha & Geetha, 2021).

Mulyanto et al (2018) nustatė, kad aplinkosaugos vadybos sistema daro didelę įtaką žaliajam pasitenkinimui darbu. Gera aplinkosaugos vadybos sistema pagerins darbuotojų žaliąjį pasitenkinimą. Pagrindinis rūpestis yra tinkama aplinkos vadybos sistema, nes ji labai paveikia darbo vietos aplinką. Gera aplinkosaugos vadybos sistema pagerins darbą, todėl darbuotojai jausis patogiai ir saugiai dirbdami, todėl gerai jausis darbe. Darbo sąlygos tikrai vaidina svarbų vaidmenį formuojant žaliąjį darbuotojų pasitenkinimą (Mulyanto et al, 2018).

Literatūroje nagrinėjamos įvairios teorijos, skatinančios pageidaujama darbuotojų požiūrį ir elgesį aplinkosaugos srityje. Ryano ir Deci (2000) apsisprendimo teorija paaiškina, kodėl darbuotojai elgiasi ekologiškai. Ši teorija, pagrįsta dviem esminėmis išorinės ir vidinės motyvacijos prielaidomis, teigia, kad vidinės motyvacijos darbuotojai išreiškia didesnę pasitenkinimą organizacijos tikslais (Marta et al, 2021). Jie tiki, kad asmenys, turintys didelę savarankišką motyvaciją spręsti aplinkosaugos problemas, turėtų parodyti žaliąjį pasitenkinimą, vadovaudamiesi aplinkai draugišku elgesiu. Remdamiesi šiomis prielaidomis, darome prielaidą, kad darbuotojai, turintys aplinkosauginį sąmoningumą, rūpestį ir žinias, išreikš pasitenkinimą ir skatins organizacijos politiką veiksmingai įgyvendinti aplinkosaugos sistemą (Arshad et al, 2022).

Žaliąjį darbuotojų pasitenkinimą galima sieti su žaliają ŽIV politika (Renwick et al, 2008; 2012) bei žaliosiomis darbuotojų vertybėmis, kurios aprašomos šio darbo tolimesniuose skyriuose.

1.3. ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POLITIKOS TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA

1.3.1. Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos samprata ir esmė

Tvarios plėtros (*angl. sustainable development*) tema sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio (Jamal et al, 2021; Ahmad, 2015; Renwick et al, 2008). Nėra labai daug tyrimų, kuriuose būtų svarstoma žmonių pajėgų valdymo sistemų reikšmė siekiant ekologinio tvarumo. Žalioji žmogiškųjų išteklių valdymas – „būdas, kaip panaudoti žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, siekiant pagerinti turto naudojimo galimybes verslo asociacijose ir tuo pačiu metu skatinti natūralų tvarumą“ (Jyoti, 2019).

Įvairiose publikacijose, galima rasti žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos apibrėžimus:

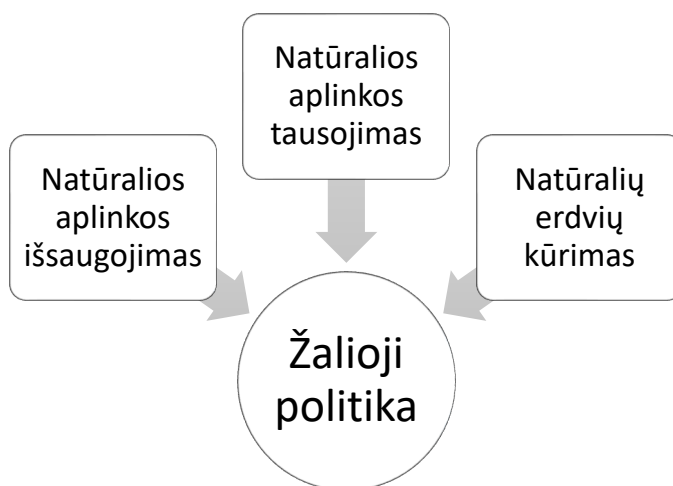
- Roscoe et al (2019) apibūdina žaliają žmogiškųjų išteklių valdymą, kaip „praktiškas būdas organizacijoms plėtoti žmogiškąjį kapitalą, kuris gali pagerinti aplinkosauginį veiksmingumą ir tvarų įmonės vystymąsi“.
- Hiba A. Masri, Ayham A.M. Jaaron (2017) teigia, kad žalioji žmogiškųjų išteklių valdymas reiškia „žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos naudojimą, siekiant sustiprinti aplinką tausojančią praktiką ir padidinti darbuotojų įsipareigojimą aplinkos tvarumo klausimais“.
- Bombiak E, Marciniuk-Kluska A.(2018) apibūdina, kad žalioji žmogiškųjų išteklių valdymas yra „žmogiškųjų išteklių strategija, remianti aplinką tausojančią įmonės valdymą“.

Sąvoka „žalioji žmogiškųjų išteklių valdymas“ dažnai vartojama nurodant žmogiškųjų išteklių susitarimų ir praktikos įsipareigojimą platesnei įmonės ekologinei motyvacijai apdrausti ir išsaugoti įprastą turtą. „žalioji žmogiškųjų išteklių valdymas reiškia visą veiklą, susijusią su sistema, kuria siekiama, kad darbuotojai taptų ekologiški, kūrimu, įgyvendinimu ir nuolatine priežiūra“ (Opatha, 2013). Įgyvendinimo nauda gali būti dėl padidėjusio darbuotojų ekologinio sąmoningumo, o tai reiškia, kad organizacijose vykdoma praktika yra tvari. Tai taip pat yra priemonė konkurencingumui didinti dėl geresnio įvaizdžio, išlaidų mažinimo, geresnių santykių su klientais, vietos valdžios institucijų ir bendruomenių pritarimo bei didesnio darbuotojų pasitenkinimo, lojalumo ir motyvacijos (Bombiak E, Marciniuk-Kluska A., 2018). Žalioji veikla dažniausiai prasideda žmogiškųjų išteklių skyriuje, kuris siūlo pažvelgti į kiekvieną veiksnį ir „panaudoti juos siekiant skatinti tvarią ir rūpestingą praktiką“ (Jyoti, 2019) . Tai apima su sąlyga

priimtina žmogiškųjų išteklių veiklą, kuri padidina efektyvumą, išleidžia mažiau pinigų ir padidina išsipareigojimus bei priežiūrą, o tai skatina organizacijas mažinti savo darbuotojų išmetamą anglies dvideginio kiekį bet kokiomis elektroninio dokumentavimo, transporto priemonių dalijimosi, darbo pasidalijimo nuotoliniu būdu priemonėmis. Štai žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau tekste- ŽŽIV) kontekste „žaliasis“ arba „žaliavimas“ turi mažiausiai keturias reikšmes: (pagal H. Opatha, 2013) (Žr. 3 pav.):

1. **Natūralios aplinkos išsaugojimas** – Ši aplinka apima visus pasaulyje randamus natūralius dalykus, kurių nesukelia ir nekontroliuoja žmonės, įskaitant žemę, miškus, augalus, gyvūnus ir kitus gamtos reiškinius. išlaikyti jį originalioje formoje ir apsaugoti nuo žalos, praradimo ar neigiamų pokyčių.
2. **Natūralios aplinkos tausojimas** - Būti labai atsargiems naudojant gamtos išteklius, kad jie tarnautų kuo ilgiau, naudoti kuo mažiau, kad ateities kartos galėtų jais pasinaudoti.
3. **Aplinkos taršos vengimas arba sumažinimas iki minimumo** - Nustoti teršti vandenį, orą, atmosferą ir kt. toksiškomis ir nepageidaujamos medžiagomis bei atliekomis. Apsisaugoti nuo pasekmių, kurios galiausiai sukels pavojų planetai, kurioje gyvename.
4. **Natūralių erdvių kūrimas** - kurti parkus ir vietas, kuriose auga augalai, medžiai ir žolė.

3 PAVEIKSLAS ŽALIOSIOS POLITIKOS SVARBIAUSI ASPEKTAI



Šaltinis: H.Opatha, 2013

Žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – „sukurti, stiprinti ir išlaikyti ekologiškumą kiekviename organizacijos darbuotojui, kad jis maksimaliai individualiai prisidėtų prie kiekvieno iš svarbiausių žaliosios politikos aspektų“ (H. Opatha, 2013).

Žalioji valdymas gali turėti teigiamą įtaką organizacijos aplinkosaugos veiksmingumui. Tuo tarpu, pasak Tang et al (2018) „visi žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai yra susiję su taršos prevencija“. ŽŪIV politika taip pat apima kitas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, pvz., strategiją, darbuotojų veiklą ir įsipareigojimą, tačiau jos skiriasi tuo, kad ŽŪIV atspindi įmonės orientaciją į aplinkos apsaugą ir specializuojasi žalios aplinkai bei veiklos poveikio aplinkai srityje (Ridhi Sharma & Neha Gupta, 2015; Renwick et al, 2012; Tuul & Bing, 2020). Žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika skatina darbuotojus įsitraukti į aplinkosaugos praktiką, didinant atsakomybę ir pasididžiavimą, kad jie dirba įmonėje, kuriai rūpi aplinka. Ši politika padeda pagerinti įmonės reputaciją, sumažinti suinteresuotųjų šalių spaudimą ir suteiks naudos ateities kartoms.

1.3.2. Žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos latentiniai veiksniai

Žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika sudaro 7 latentiniai veiksniai, kurie visumoje sudaro ŽŪIV politikos esmę (Muzammel Shah, 2019):

1. Žalioji atlyginimų valdymas;
2. Žalioji darbo sauga ir sveikata;
3. Žaliojo darbo dizainas;
4. Žalieji darbo santykiai;
5. Tvarios veiklos rezultatų valdymas;
6. Tvarus įdarbinimas ir atranka.
7. Tvarus mokymas ir tobulėjimas

Žalioji atlyginimų valdymas – „Konkrečių tvarių iniciatyvų įtraukimas į kompensavimo sistemą yra vienas iš būdų įmonėms apdovanoti darbuotojus už besikeičiantį elgesį“ (Mandip, 2012). Geriausias būdas apdovanoti žmones už savo veiksmų pasikeitimą – pasiūlyti jiems atlyginimo priedą. Įmonė galėtų sukurti kintamą darbo užmokesčio elementą, susietą su ekologiniu efektyvumu. Organizacijoms gali būti naudinga atlyginti už atliekų mažinimo praktiką, kurią sukuria darbuotojai. Įmonės gali teikti nepinigines paskatas, pvz., ekologišką pripažinimą, ekologiškas mokesčių lengvatas ir ekologiškų kelionių lengvatas. Tikimasi, kad „ekologiška praktika turės tiesioginę įtaką darbuotojų elgesiui, nes ji yra vertinama, o įvertinimas visada motyvuos darbuotojus naudoti ekologišką elgesį savo darbo vietose“ (Tang et al, 2018).

Žalioji darbo sauga ir sveikata - yra žmogiškųjų išteklių valdymas, kurio tikslas – valdyti ir palaikyti darbuotojų sveikatą ir saugą bei aplinką (Kondo et al, 2015; Onubi et al, 2021). Tai apima darbuotojų saugos apsaugą suteikiant darbuotojams sveikus darbo vietus. Numatoma, kad

sveikos ir malonios darbo vietos suteikimas sumažins stresą darbe ir su darbu susijusias ligas, tokias kaip profesinis perdegimas, depresija. Įmonė siekia sukurti sveiką ir malonią darbo vietą, kad būtų „stiprinamas įmonės, kaip į darbuotojų sveikatą ir saugą atsižvelgiančios, socialinę atsakomybę turinčios įmonės, įvaizdis“ (Tang et al, 2018).

Žaliojo darbo dizainas - su aplinkos tvarumu susijusių pareigų, užduočių ir atsakomybės įtraukimo į kiekvieną darbo susitarimą procesas. Šiomis dienomis kai kurios įmonės, siekdamos apsaugoti aplinką, kiek įmanoma labiau įtraukė aplinkosaugos ir socialines užduotis, pareigas ir atsakomybę į kiekvieną darbą, „žaliųjų kompetencijų įtraukimas kaip specialus darbo specifikacijos komponentas“ (Opatha, 2013). Kai kuriose įmonėse kiekvienas pareigybės aprašymas apima bent vieną pareigą, susijusią su aplinkos apsauga, taip pat konkrečiai apima atsakomybę už aplinkos apsaugą, jeigu tai yra įmanoma.

Žalieji darbo santykiai – Darbo ir valdymo santykiai tai sąveikaujantys darbo (arba darbuotojų) ir vadovybės (arba darbdavių) santykiai (Guang, 2008; Stilwell,2021). Žaliajame žmogiškųjų išteklių valdyme darbuotojų santykiai ir profesinių sąjungų parama (susijungusios darbo jėgos kontekste) yra labai svarbūs įgyvendinant įmonių aplinkos valdymo iniciatyvas ir programas. Kai kurios įmonės turi strategijas (bendros konsultacijos, pasidalijimas, sąjungos pripažinimas pagrindine aplinkos valdymo suinteresuotąja šalimi), kad gautų laukiamą profesinių sąjungų paramą įmonių aplinkosaugos valdymo iniciatyvoms. „Geri darbuotojų santykiai ir darbuotojų įsitraukimas padės įmonės pastangoms ugdyti ekologišką elgesį“ (Renwick et al.,2012)

Tvarios veiklos rezultatų valdymas – Tai darbuotojų veiklos vertinimo sistema aplinkosaugos vadybos procese (Jabbour et al, 2008; Molina-Azorín et al, 2009; Souza Farias et al, 2019). Darbuotojų ekologiško darbo įvertinimas yra viena iš pagrindinių žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų. Be šios praktikos, bet kuri organizacija „negali užtikrinti, kad organizacija veiktų realiai ir tvariai ilgalaikėje perspektyvoje“ (Arulrajah et al, 2015). Žalieji darbuotojų veikla turi būti vertinama atskirai arba bent jau kaip organizacijos veiklos vertinimo sistemos dalis. Darbuotojų ekologiškumo kriterijai ir aplinkosauginio veiksmingumo kriterijai turi būti kruopščiai suderinti.

Tvarus įdarbinimas ir atranka - Su aplinka susijusios įmonės turi savo aplinkos politikos sistemą. Įgyvendinant nusistovėjusią aplinkosaugos politiką, įmonėms reikia į aplinką orientuotos darbo jėgos (Mishra, 2017; Jepsen & Grob, 2015). Kurdamos į aplinką orientuotą darbo jėgą, įmonės turi dvi galimybes: Pirma, dėmesys sutelkiamas į ekologišką įdarbinimą. Antra, esamos darbo jėgos informavimas apie aplinkos apsaugą, švietimas, mokymas ir tobulinimas. Pirmasis variantas yra aktyvesnis ir ekonomiškesnis nei antrasis (Arulrajah et al, 2015; Tariq et al,

2014). Taigi organizacijoms svarbu ieškoti geriausios ekologiškos įdarbinimo praktikos. Siekiant pritraukti aplinka besirūpinančius žmones į laisvas darbo vietas, kai kurių įmonių darbo skelbimai savo darbo skelbimuose išreiškia tam tikras aplinkosaugos vertybes (pvz., būti žaliosios komandos dalimi arba esame socialiai ir aplinkosaugos požiūriu atsakingas darbdavys). Kai kurios įmonės taip pat išreiškia pageidavimą „įdarbinti kandidatus, turinčius kompetencijos ir požiūrio dalyvauti įmonių aplinkos valdymo iniciatyvose“ (Arulrajah et al, 2015).

Tvarus mokymas ir tobulėjimas - Bendra verslo veikla, pvz., mokymai, kuriais siekiama motyvuoti darbuotojus tausoti aplinką ir ugdyti ekologišką elgesį (Cherian & Jacob, 2012). Tikimasi, kad organizuojami mokymai ir tobulinimas padės suvokti, suprasti ir žinoti aplinką bei įgyti įgūdžių, kad būtų darbuotojai galėtų laikytis tvarumo principų. „Žalieji mokymai kartu su švietimo programomis turėtų būti teikiami visiems organizacijos darbuotojams“ (Tang et al, 2018). Jie turėtų apimti visą socialinių, aplinkos ir ekonominių pavojų ir galimybių, susijusių su verslu, spektrą bei priemones joms nustatyti. Didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas įvairių verslo funkcijų ir skirtingų darbo stažo lygių kompetencijų ugdymui. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo programos turėtų apimti „socialinius ir aplinkosaugos klausimus visais lygmenimis, nuo techninių sveikatos ir saugos sumetimų dirbtuvėse iki strateginių tvarumo klausimų vykdomosios vadovybės ir valdybos lygmeniu“ (Mandip, 2012). Orientacijos į aplinką programos naujai priimtiems darbuotojams turėtų būti neatsiejama mokymosi ir tobulėjimo proceso dalis. Jie turi informuoti darbuotojus apie ekologiškas procedūras ir politiką, įskaitant įmonės viziją / misijos pareiškimą, į tvarumą orientuotą naudą, visos įmonės iniciatyvas, tokias kaip šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos mažinimas, ekologiškų produktų kūrimas ir kt.

1.4. ŽALIŲJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ TYRIMO OBJEKTO APŽVALGA

1.4.1. Darbuotojų vertybės, jų samprata ir esmė

Vertybės gali būti apibrėžtos, kaip „tvarūs įsitikinimai, kurie daro įtaką mūsų pasirinkimui tarp turimų priemonių ar tikslų“ (Kernaghan, 2003). Vertybės yra kognityvinės pageidaujamų, abstrakčių tikslų (pvz., saugumo, teisingumo) reprezentacijos (Schwartz, 1992; Rokeach, 1973). Vertybės vaidina svarbų vaidmenį mūsų gyvenime, gebėjimas atpažinti, suprasti ir išreikšti savo vertybes tampa labai svarbiu priimant pagrįstus sprendimus. Vertybės yra daugiau nei etika, moralė ir dorybės: Tai yra mūsų mąstymo, veikimo ir jausmų pagrindas (Mashlah, 2015).

Lietuvių kalbos žodyne (2020) žodžio „vertybė“ definicija yra apibūdinama, kaip: Specifiškos mus supančio pasaulio objektų ir reiškinių charakteristikos, turinčios teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei. Objektai ir reiškiniai tampa vertybėmis tik dėl to, kad jie įtraukiami į žmonių visuomenės būties sferas. Todėl vertybės paprastai yra tokie nuo visuomenės priklausomi objektai ir reiškiniai, kurie, patenkindami kuriuos nors žmogaus poreikius bei interesus, turi teigiamos reikšmės (Lietuvių kalbos žodynas, 2020).

Žmonės mano, kad jų vertybės yra mažiau lanksčios ir sunkiau keičiamos nei jų bruožai. Jie tiki, kad jų vertybės yra ilgalaikės ir kad jie turi mažai šansų jas pakeisti (Roccas et al., 2014). Tai tikriausiai netrukdo daugeliui žmonių, nes jie yra labai patenkinti savo vertybėmis. Keičiant savo vertybes reikia pakeisti pačią tapatybės esmę: daugelis suvokia, kad kad tai yra sunku ir mažai tikėtina (Sagiv & Roccas, 2021). Visos vertybės yra iš esmės pageidaujamos. Platus tarpkultūrinis tyrimai rodo, kad žmonės linkę visas vertybes įvertinti bent jau kaip „šiek tiek svarbu“, o dauguma vertybių vertinamos kaip „labai svarbios“ (Schwartz, 1992; Sagiv & Roccas, 2017). Atliekant žmonių elgesio organizacijose tyrimus buvo plačiai taikoma vertybių samprata. Individualių vertybių įtakos karjeros sėkmei tyrimai remiasi apsisprendimo teorija, teigiančia, kad egzistuoja „bendras universalus ryšys tarp konkrečių vertybių ir gerovės“ (Sortheix, 2014). Vertybės gali būti dviejų tipų: asmeninės ir organizacijos. Gebėjimas atpažinti ne tik savo, bet ir organizacijos vertybes padeda nustatyti darbuotojų darbo rezultatus ir lojalumą. Kai asmuo atranda, kad jo vertybės yra tos pačios su savo darbdaviu, jis jaučia ryšį (Ros et al., 1999; Katherine W., 2008; Paarlberg & Perry, 2007). Dar vertybės gali būti asmeninės arba visuomeninės (Schwartz, 2011; Arrow, 2012). Taigi, tris pagrindinius subjektus galima išvardinti:

- Asmeninės vertybės
- Organizacijos vertybės
- Visuomenės vertybės

Rokeach (1973) pateikė dvi vertybių grupes: terminalios (tos, susijusios su tikslais, kuriuos žmonės norėtų pasiekti) ir instrumentinės (tos, kurios reprezentuoja priemones ar pageidaujamus elgesio būdus, siekiant pirmųjų). Autorius S.H.Schwartz pristatė vertybių teoriją (angl. The Value Theory), kuri susilaukė didelio susidomėjimo ir yra nagrinėjama dar iš šiomis dienomis (Ahmad et al., 2020; Witte et al., 2020; Purc & Laguna, 2019). Schwartz teigimu, vertybės yra siekiami tikslai, kurie gali varijuoti savo svarbumu ir atlieka žmogaus gyvenime vadovaujamų principų vaidmenį. Šiame vertybių tyrime nustatyta dešimt „žemo lygio“ vertybių, įskaitant keturias aukštesnio lygio vertybių sritis, būtent savęs transcendenciją (pvz., universalizmą ir geranoriškumą), palyginti su savęs stiprinimu (tokiu kaip pasiekimai ir galia) ir išsaugojimą (kaip tradicijos, atitiktis ir saugumas), priešingai nei atvirumas pokyčiams (kaip stimuliavimas ir nukreipimas į save). Be to, yra dar du pagrindiniai bipolinės vertės dimensijos, būtent savaiminio peržengimo rezultatas ir gaunamas išsaugojimas. Ekologiškos nuostatos ir elgesys yra teigiamai susiję su savęs transcendencijos vertybių tipais ir neigiamai susiję su savęs stiprinimo vertybių tipais. Taip pat vertybiniai išsaugojimo tipai labiau susiję su požiūriu į socialinę gerovę ir aplinką. Ir atvirkščiai, atvirumo pokyčiams vertybės yra neigiamai susijusios su aplinką tausojančiu elgesiu (Ahmad et al., 2020; Spini, 2003). 10 pagrindinių vertybių yra (Sagiv & Schwartz, 1995):

1. Pasiekimai
2. Geranoriškumas
3. Hedonizmas
4. Pasiekimai
5. Valdžia
6. Konformizmas
7. Saugumas
8. Stimuliacija
9. Universalizmas
10. Savirealizacija

Tačiau, visai neseniai (Sagiv & Schwartz, 2021) išleido naują publikaciją, kurioje atnaujino savo vertybių sąrašą, žr.3 lentelę:

3 LENTELĖ 4 AUKŠTESNIO LAIPSNIO REIKŠMIŲ, 10 PAGRINDINIŲ VERTYBIŲ SU 19 PATIKSLINTŲ

VERTYBIŲ MOTYVACINIAIS TIKSLAIS

Vertybės tipas	Pagrindinės vertybės	Atnaujintos vertybės
Atvirumas pokyčiams (angl. Openness to change)	Savikontrolė: savarankiška mintis ir veiksmas, pasirinkimas, kūrimas ir tyrinėjimas	Savikontrolė – mintys: laisvė ugdyti savo idėjas ir sugebėjimus Savikontrolė – veiksmas: laisvė pasirinkti savo veiksmus
	Stimuliacija: jaudulys, naujumas ir iššūkis gyvenime	Stimuliacija (apibrėžimas nepakitęs)
	Hedonizmas: malonumas ir jausmingas pasitenkinimas sau	Hedonizmas ^a (apibrėžimas nepakitęs)
Savęs stiprinimas (angl. Self-enhancement)	Pasiekimas: asmeninė sėkmė demonstruojant kompetenciją pagal socialinius standartus	Pasiekimai (apibrėžimas nepakitęs)
	Galia: socialinis statusas ir prestižas, kontrolė arba dominavimas žmonių ir išteklių atžvilgiu	Galia – dominavimas: galia per pratimus kontroliuoti žmones Galia – ištekliai: galia kontroliuojant materialinius ir socialinius išteklius
		Įvaizdis ^b : išlaikyti savo įvaizdį viešumoje ir vengti pažeminimo
Išsaugojimas (angl. Conservation)	Saugumas: saugumas, harmonija ir visuomenės, santykių ir savęs pačio stabilumas	Saugumas – asmeninis: saugumas artimiausioje aplinkoje Saugumas – visuomenė: saugumas ir stabilumas platesnėje visuomenėje
	Prisiderinimas: veiksmų, polinkių ir impulsų suvaržymas, galintis sutrikdyti ar pakenkti kitiems arba pažeisti socialinius lūkesčius ar normas	Prisiderinimas – taisyklės: laikymasis taisyklių, įstatymų, ir formalūs įsipareigojimai Prisiderinimas – tarpasmeninis bendravimas: vengimas nuliūdinti arba pakenkti kitiems žmonėms
	Tradicija: pagarba tradicinės kultūros ar religijos papročiams ir idėjoms, įsipareigojimas jiems ir jų priėmimas	Tradicija: kultūros, šeimos ar religinių tradicijų palaikymas ir išsaugojimas
Savęs transcendencija (angl. Self transcendence)	ND	Nuolankumas ^c : savo nereikšmingumo pripažinimas didesnėje pasaulio schemoje
	Geranoriškumas: žmonių, su kuriais dažnai bendraujama, gerovės išsaugojimas ir stiprinimas	Geranoriškumas – patikimumas: būti patikimu grupės nariu Geranoriškumas – rūpinimasis: įsipareigojimas užtikrinti grupės narių gerovę
	Universalizmas: supratimas, dėkingumas, tolerancija ir visų žmonių bei gamtos gerovės apsauga	Universalizmas – susirūpinimas: įsipareigojimas lygybei, teisingumui ir visų žmonių apsaugai Universalizmas – Gamta: natūralios aplinkos išsaugojimas
		Universalizmas – Tolerancija: kitokių nei tu pats priėmimas ir supratimas

Santrumpa: ND – nediskriminuojama

^aHedonizmas yra ant atvirumo pokyčiams ir savęs stiprinimo vertybių ribos, dažniau su atvirumu pokyčiams.

^bĮvaizdis yra ant saviugdos ir gamtosauginių vertybių ribos, dažniau – su konservavimu.

^cNuolankumas yra ant išsaugojimo ir savęs transcendencijos vertybių ribos, dažniau – su savęs transcendencija

Autoriai savo atnaujintas vertybes grindžia tyrimais iš daugiau nei 500 mėginių iš beveik 100 šalių pateikia išvadą, kad asmeninės vertybės yra esminis asmenybės ir savęs aspektas (Sagiv & Schwartz, 2021). Vertybės anksti susiformuoja, kaip prioritetų hierarchija ir išlieka gana stabilūs kaip pagrindiniai principai per visą gyvenimą. Integruojant kelių psichologijos sričių tyrimus, įskaitant socialinę, asmenybės, vystymosi, politinę, organizacinę ir tarpkultūrinę psichologiją, paaiškėja, kad įvairios vertybės yra nuoseklūs gairės įvairiose srityse. Pavyzdžiui, savęs transcendencijos vertybės yra susijusios su elgesiu, dėmesingu į kitus vaikų žaidimuose, aukojimu labdarai, elgesiu darbo vietoje ir elgesiu su pagyvenusiais žmonėmis. Be to, šios asociacijos greičiausiai apima visuomenes ir kultūrines grupes. Kai panašios vertybės yra elgesio skirtingose srityse pagrindas ir motyvuoja (pvz. savarankiškumo ir universalizmo vertybės, kuriomis grindžiama tolerancija ir politinis aktyvumas), galime atpažinti šių elgsenų prasmę ir mokytis iš vienos srities apie kitą (Sagiv & Schwartz, 2021).

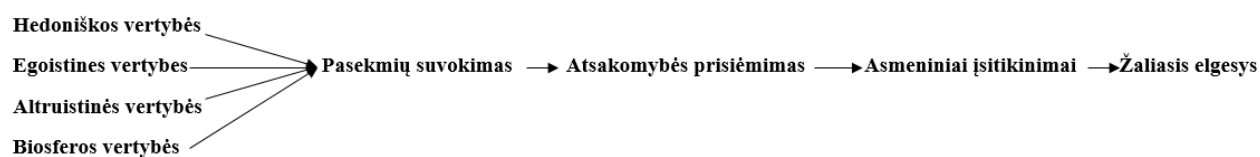
1.4.2. Žaliosios darbuotojų vertybės, jų samprata ir modelis

Dutcher et al. (2007) iškėlė hipotezę, kad „aplinkos vertybės kyla iš ryšio su gamta jausmo“. Ryšys apibūdina tapatumo tarp savęs, kitų ir gamtos pasaulio suvokimą (Dutcher et al., 2007). Vertybių tyrimas žaliąjį elgesį suprato kaip aplinkos ir kultūrinio konteksto susiklosčiusių santykių formų išraišką (Corraliza & Berenguer, 2000). Tyrimai, tiriantys vertybes, kurios skatina aplinką tausojantį elgesį, parodė įvairius rezultatus. Išvada buvo ta, kad savęs transcendencijos vertybės (ypač universalizmas), o ne savęs patvirtinimo vertybės, buvo teigiamai susijusios su aplinkos tausojimu, t.y. žaliuoju elgesiu (*angl. green behaviour*). Elgsenos, tokios kaip perdirbimas, vandens ir energijos taupymas bei naudojimas viešuoju transportu, tyrimai atkartoję šį modelį įvairiose kultūrose (Sagiv & Schwartz, 2021). Fiksuojantis savęs stiprinimo ir savęs transcendencijos priešpriešą, davė panašių išvadų (Steg & De Groot 2012). Taip pat vertybėmis yra remiamasi norint išreikšti susirūpinimą ir viltį dėl žmogaus poveikio aplinkai (Dietz et al., 2005).

Žmonių suvokimą apie juos supančią natūralią aplinką daugiausia įtakoja jų aplinkos vertybės, įsitikinimai ir nuostatos (Johnson, Bowker ir Cordell, 2004). VBN (*angl. value-belief-norm*) (vertės-tikėjimo-norma) aplinkosaugos teorija teigia, kad vertybės daro įtaką aplinkai palankiam elgesiui per aplinką tausojančius įsitikinimus ir asmenines normas (Hiratsuka et al., (2018)

4 PAVEIKSLAS

VERTYBIŲ, APLINKĄ TAUSOJANČIŲ ĮSITIKINIMŲ, ATSAKOMYBĖS PRISIĖMIMO IR ELGESIO RYŠIAI



Šaltinis: Hiratsuka et al. (2018)

- Biosferos vertybės - atspindi patį rūpestį aplinka, be aiškaus ryšio su žmonėmis. Atitinkamai, elgiantis palankiai aplinkai, ši vertybė būtų tiesiogiai paremta, o biosferos vertybės iš tiesų, lyginant su kitomis vertybėmis, yra tvirčiausiai ir nuosekliausiai susijusios su aplinką tausojančiais įsitikinimais ir elgesiu (Bouman et al., 2018; Steg & De Groot 2012).
- Altruistinės vertybės - atspindi rūpestį kitų žmonių gerove ir teisingu elgesiu su jais. Kadangi aplinką tausojantys įsitikinimai ir elgesys dažnai yra susiję su teigiamais rezultatais žmonėms (pvz., nauda sveikatai) arba yra laikomi reikalavimu išsaugoti mūsų planetą ateities kartoms, altruistinės vertybės paprastai taip pat yra teigiamai susijusios su aplinką tausojančiais įsitikinimais ir elgesiu, toks elgesys naudingas ir kitiems žmonėms (Bouman et al., 2018; Steg & De Groot 2012)
- Egoistinės vertybės - vaizduoja susitelkimą į kaštus ir naudą, kurią pasirinkimas turi kažkieno ištekliams, galiai ar pasiekimams (Bouman et al., 2018; Dietz et al., 2005; Lurvink et al., 2012).
- Hedoniškos vertybės orientuotos į malonumo, teigiamų jausmų ir pastangų mažinimą. Daugelis aplinkosaugos elgesio būdų yra susiję su egoistinėmis ir hedoniškomis išlaidomis, nes toks elgesys dažnai laikomas reikalaujantis pastangų (pvz., naudojimas viešuoju transportu, o ne automobiliu), nepatogus (pvz., sumažinti šildymą) arba brangiai kainuoja (pvz., perkant ekologiškus produktus) (Bouman et al., 2018; Steg & De Groot 2012; Lurvink et al., 2012).

Šis modelis parodo kintamųjų grandinę nuo vertybių ir bendro susirūpinimo aplinka iki konkrečių įsitikinimų apie neigiamas tam tikrų veiksmų pasekmes ir individo gebėjimą bei atsakomybę išvengti šių neigiamų pasekmių, o tai savo ruožtu suaktyvina tvarias asmenines elgesio normas (Lind et al., 2015). O štai Stern et al., (1999) dar anksčiau pritaikė šį modelį ir išskyrė tris normas: normatyvizacijos teoriją, asmeninių vertybių teoriją ir naująją ekologinės paradigmos hipotezė.

Chou (2014) pažymėjo, kad „žaliąsias vertybes turintys asmenys darbo vietoje elgiasi ekologiškiau“. Organizacijos turėtų veiksmingai perteikti savo ekologišką politiką ir aplinkosaugos vertybes esamiems ir potencialiems darbuotojams, kad darbuotojai galėtų susidaryti tikslų ir pagrįstą organizacijos suvokimą (Dumont et al., 2016). Tačiau, jeigu organizacija nesugeba pateikti ir suderinti savo žaliųjų aplinkos vertybių (taikant ŽŹIV praktiką) su savo darbuotojų vertybėmis, darbuotojai gali nesugebėti prisidėti prie savo organizacijos ekologiškų tikslų ir gali susilaikyti nuo įsitraukimo į žaliąsias idėjas (Al-Ghazali & Afsar, 2020).

2. ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POLITIKOS VALDYMAS, ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ, ŽALIASIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS IR ŽALIOSIOS DARBUOTOJŲ VERTYBĖS EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo koncepcija

Atlikus literatūros apžvalgą apie įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos valdymo, įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliajį darbuotojų pasitenkinimą ir žaliąsias darbuotojų vertybes, sudarytas konceptualus teorinis modelis (žr.1 paveikslą), kurio pagrindu planuojama tyrimo metodika ir klausimynai.

Tyrimo objektas. Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikis darbuotojų pasitenkinimui, medijuojant žaliajai ŽIV praktikai ir moderuojant žaliosioms darbuotojų vertybėms bei demografiniai charakteristikai – respondentų amžiui.

Tyrimo tikslas: Įvertinti įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės daromą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Ar šiam ryšiui įtaką daro žalioji įmonės žmogiškųjų išteklių politika ir ar žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp demografinių charakteristikų ir įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir žaliųjų darbuotojų vertybių;
2. Įvertinti ryšius tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių;
3. Atlikti moderuotą mediacijos analizę, panaudojant SPSS PROCESS makro įskiepi ir nustatyti, ar žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžiaus, atlieka moderatorių vaidmenį ryšyje tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Tyrimo klausimas – Kokią įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui daro įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė? Ir kokie ryšiai yra tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, žaliųjų darbuotojų vertybių ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Ar taikytame modelyje pasitvirtina moderuotos mediacijos ryšys?

Tyrimo hipotezės:

H₁ – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui

H₂ – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė teigiamai veikia žaliąją žmogiškųjų išteklių politiką

H₃ – Žalioji žmogiškųjų išteklių politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo;

H₄ – Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

H₅ - Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo

H₆ – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo

H₇ – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimas

Trūksta duomenų, kad būtų galima teigti, jog įmonės socialinė atsakomybė daro įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Autoriai yra nustatę ryšį tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų pasitenkinimo (Barakat et al, 2016; Wisse et al, 2018; Bauman & Skitka, 2012). Taip pat yra atlikta tyrimų, teigiančių kad, gamtosauginė įmonės socialinė atsakomybė daro įtaką žaliajam darbuotojų elgesiui (AlSuwaidi et al., 2021; Dumont et al., 2016; Amrutha & Geetha, 2021; Shafaei et al., 2020). Remiantis šiais autoriais ir jų išvadomis yra formuluojama šio darbo antroji hipotezė:

H₁ – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui

Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė ir įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių politika

ĮSA yra vadovo pareiga imtis veiksmų, apsaugančių ir gerinančių tiek visos visuomenės gerovę, tiek organizacijos interesus (Opatha, 2013; Di Giuli & Kostovetsky, 2014). Pateikiamos 4 pagrindinės priežastys, kodėl socialiai atsakinga įmonė turėtų praktikuoti ŽŽIV politiką pagal Opatha (2013) :

1. Gamtos išteklius, įskaitant medžiagas, žmones ir vandenį, organizacija gauna iš aplinkos, kurioje ji veikia. Vadinasi, organizacija turi parodyti dėkingumą bei išreikšti rūpestį gamtosauginiais klausimais, kad duotų ką nors apsaugoti ir pagerinti aplinką;
2. Organizacija teršia aplinką. Užteršta aplinka ateityje kels pavojų ne tik organizacijos nariams, tačiau užterštumas kels grėsmę visos planetos išlikimui. Todėl tai turi būti sustabdyta arba bent jau sumažinta įvairiomis ĮSA veiklomis.
3. Visuomenės žmonės ir valdžia kels organizacijai reikalavimus tausoti išteklius ateities kartai, saugoti ir gerinti vyraujančias sąlygas aplinkoje, kurioje gyvena visi piliečiai.
4. Vykdydama ĮSA veiklą, organizacija gali sustiprinti savo, kaip socialiai atsakingos įmonės įvaizdį, o tai privers žmones vertinti organizaciją, todėl klientai taps lojalūs, o ir darbuotojai – lojalūs. Taip pat organizacija galės pritraukti tinkamesnę kvalifikaciją turinčius kandidatus į laisvas darbo vietas. Galiausiai organizacija gali gauti didesnę pelną iš apskritai pagerėjusios visuomenės.

Remiantis (Renwick et al., 2008; Renwick et al., 2012; Opatha, 2013; Sharma & Gupta 2015; Hamann et al., 2016) galima iškelti pirmąją hipotezę:

H₂ – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė teigiamai veikia žaliąjį žmogiškųjų išteklių politikos valdymą

Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė, žalioji įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir žalioji darbuotojų pasitenkinimas

Duomenų, kad įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui, nėra pakankamai, papildomai yra daroma prielaida, kad tarp šių ryšių medijuoja trečiasis kintamasis – žalioji žmogiškųjų išteklių politika. Atlikti tyrimai rodo, kad įmonės socialinė atsakomybė daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo politikai ir darbuotojų pasitenkinimui (Raya et al, 2017; Kundu&Gahlawat, 2015). Dar ra nustatyta, kad įmonės socialinė atsakomybė yra teigiamai susijusi su žaliaja ŽIV politika (Renwick et al., 2008; Renwick et al., 2012; Opatha, 2013; Sharma & Gupta 2015) dėl to teigti, kad turėtų būti ryšys ir taip žaliosios

žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės bei žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Ir formuluojama trečioji hipotezė:

H₃ - Žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo

Žaliosios darbuotojų vertybės, žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika, žaliasis darbuotojų pasitenkinimas ir žaliasis darbuotojų pasitenkinimas

Apie žaliąją žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir darbuotojų pasitenkinimą ryšį galima rasti ne vienoje publikacijoje (Shafaei et al., 2020; Ahmad & Umrani, 2019; Moin et al., 2020). Tačiau galima teigti, kad žaliosios darbuotojų vertybės daro įtaką žaliajai ŽIV politikai (Renwick et al., 2013). Vadinasi, galima daryti prielaidą ir formuluoti ketvirtąją šio darbo hipotezę, kad žaliosios darbuotojų vertybės veikia kaip moderatorius tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo taip pat ir tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

H₄ - Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

H₅ - Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo

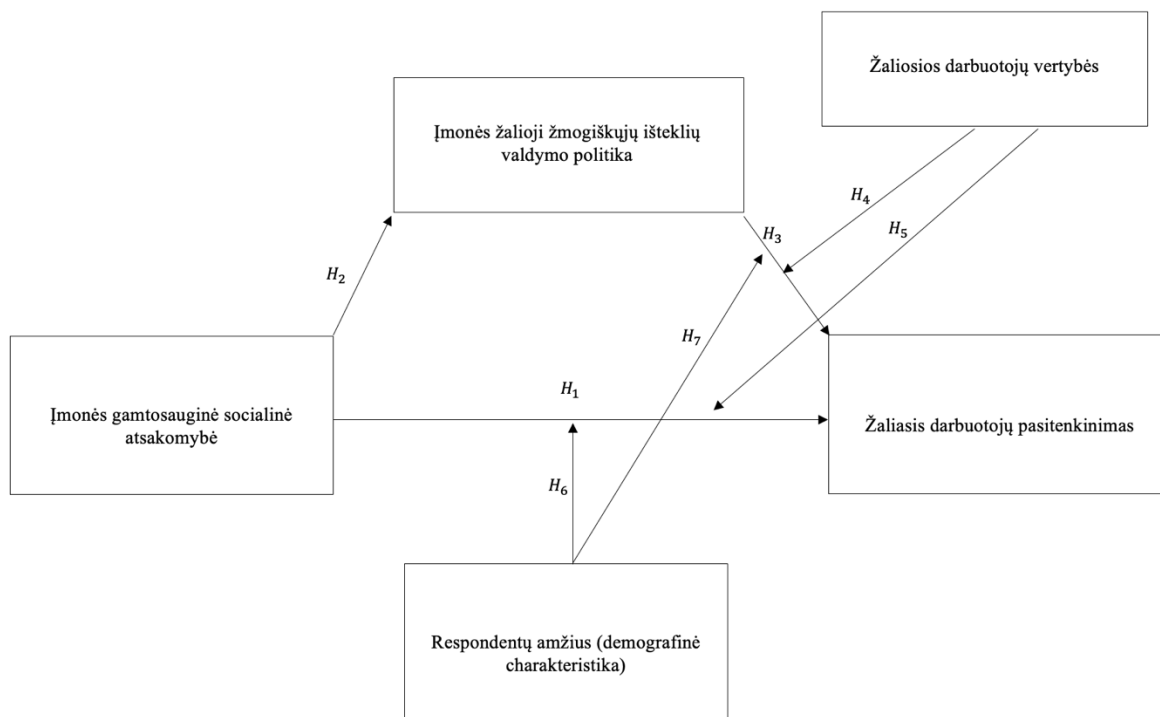
Tyrimo autoriaus daroma prielaida, kad demografinė charakteristika, amžius, gali turėti įtakos ryšiui tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

H₆ – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo

H₇ – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

5 PAVEIKSLAS

KONCEPTUALUS TYRIMO MODELIS



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis iškeltomis hipotezėmis

2.2. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas

Duomenų rinkimo metodai ir jų analizės būdai

Tyrimo metodai. Pasirinkta naudoti anketinė apklausa (*angl. survey method*), aprašomoji statistinė duomenų analizė (*angl. descriptive statistical data analysis*) ir patvirtinamoji faktorinė duomenų analizė (*angl. confirmatory data analysis*). Anketinė apklausa yra vykdoma pagal iš anksto paruoštą klausimyną, kuriuo siekiama rasti priežastinius ryšius, bei nustatyti polinkius, kurie yra būdingi pasirinktiems kintamiesiems. Anketa pateikiama internetinėje platformoje, kurią pildyti galėjo įvairių įmonių darbuotojai (nuo įmonės direktoriaus iki eilinio darbuotojo). Siekiama išsiaiškinti ar įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro poveikį žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Taip pat ar įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Be to, ar žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius moderuoja ryšius tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos su žaliuoju darbuotojų pasitenkinimu ir žaliuoju darbuotojų pasitenkinimu su įmonės gamtosaugine socialine atsakomybe. Aprašomoji statistinė duomenų analizė - aprašanti, kaip funkcionuoja mokslinio pažinimo procesas, bei atskleidžianti jo struktūrą

(K.Kardelis, 2002) ir apibūdinanti pagrindinius tyrimo duomenis, aprašanti duomenų sekos vietą, pasiskirstymą ir formą. Ji pateikia bendrą duomenų vaizdą (V.Tamaševičius, 2015). Kiekybinio tyrimo pasirinkimas argumentuojamas tuo, kad šiuo būdu galima apklausti kuo daugiau įvairių sektorių darbuotojų ir padaryti išsamią statistinę anketinių duomenų analizę naudojantis SPSS programine įranga.

Tyrimo klausimyną sudaro 5 tyrimo turinio dalys:

1. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė (4 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.1. skyriumi.
2. Įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika (28 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.2. skyriumi.
3. Žalioji darbuotojų pasitenkinimas (6 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.3. skyriumi.
4. Žaliosios darbuotojų vertybės (5 klausimai) – klausimai susieti su mokslinės literatūros analizės 1.4. skyriumi.
5. Demografinės charakteristikos (6 klausimai) – klausimai susieti su tyrimo metodologiniu 2 skyriumi.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas. Šio empirinio tyrimo pagrindinis instrumentas – anketinė apklausa „Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės įtaka žaliajam darbuotojų pasitenkinimui“. Pasirinktas apklausos instrumentas – klausimynai, suskirstyti į 5 atskirus blokus. Pirmieji 4 klausimų blokai yra sudaryti iš klausimynų, kurie vienas su kitu nėra susiję: pirmajame klausimų bloke yra pateikiami klausimai apie įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę. Antrajame bloke klausimai apie žaliąjį darbuotojų pasitenkinimą, trečiajame – apie įmonės žaliąją žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, ketvirtajame – apie žaliąsias darbuotojų vertybės ir penktajame – demografiniai klausimai. Tyrimo rengimo principas sudarytas atsižvelgiant į literatūros analizę ir teorinėje dalyje iškeltą darbo klausimą: Įvertinti įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės daromą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Ar šiam ryšiui įtaką daro žalioji įmonės žmogiškųjų išteklių politika ir ar žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius moderuoja ryšius tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo bei įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Anketa sudaryta tokiu principu, kad išanalizavus ir susisteminus duomenis būtų galima arba patvirtinti arba paneigti išsikeltus tyrimo uždavinius. Paskutinį klausimų bloką sudaro demografinės charakteristikos, kurios padės analizuojant gautus respondentų duomenis.

Klausimų skalės. Klausimų konstruktai buvo rasti anglų kalba, buvo nuspręsta versti klausimynus naudojant dvigubo vertimo taisyklę (angl. double translation). Darbo autoriaus išversti klausimai iš anglų kalbos į lietuvių kalbą buvo dar kartą išversti į lietuvių kalbos į anglų kalbą, kad po vertimų nedingtų originali klausimo esmė. Tyrimo anketos klausimai sudaryti iš 5 atskirų blokų, dėl šios priežasties buvo reikalingos skirtingos vertinimo sistemos.

Pirmąjį klausimų bloką sudaro įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės klausimynas sukurtas D.Turker (2009) publikacijoje „Įmonių socialinės atsakomybės vertinimas: masto plėtros tyrimas“ panaudojo konstruktus su aplinkosaugos (angl. Environmental“ teiginiais, kurie padeda įvertinti ar darbuotojų nuomone, organizacija kurioje jie dirba, yra žaliai socialiai atsakinga. Šis konstruktas yra „plačiai naudojamas, kai yra norima išmatuoti įmonės aplinkosaugos socialinę atsakomybę“ (Yin et al., 2021). Šį klausimyną sudaro 41 klausimas, tačiau Farooq ir De Roeck (2017) savo publikacijoje „Įmonės socialinė atsakomybė ir etinė lyderystė: jų interaktyvaus poveikio socialiai atsakingam darbuotojų elgesiui tyrimas“ panaudojo Turker (2009) sukurtą klausimyno 4 teiginius, kuriais matuojama įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė. Šiuo pavydžiu bus sekama ir šiame darbo tyrime.

4 LENTELĖ

ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KLAUSIMYNAS IR JO AUTORIAI

Klausimyno pavadinimas ir autorius	Lietuviškas apibrėžimas
<p>Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė</p> <p>Autorius: D.Turker (2009)</p>	<p>Organizacija, kurioje aš dirbu, dalyvauja veiklose, kurių tikslas saugoti ir gerinti gamtosauginę aplinkos kokybę</p> <p>Organizacija, kurioje aš dirbu, investuoja į geresnį gyvenimą ateities kartoms</p> <p>Organizacija, kurioje aš dirbu, įgyvendina specialias programas, skirtas mažinti organizacijos neigiamą įtaką aplinkai</p> <p>Organizacija, kurioje aš dirbu, kelia tikslus tvariam augimui, atsižvelgdami į ateities kartas</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis D.Turker (2009)klausimynu

Žaliosios darbuotojų vertybės – Basheer M. Al-Ghazali ir Bilal Afsar (2020) publikacijoje „Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas ir žalioji darbuotojų kūrybiškumas: žaliojo elgesio ketinimų ir individualių žaliųjų vertybių vaidmuo“ panaudojo terminą „žaliosios vertybės“ ir panaudojo konstrukta, sudaryta iš 5 teiginių, kurie padeda nustatyti ar individas turi žaliąsias vertybes ir jas vertina.

5 LENTELĖ

ŽALIŲJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ KLAUSIMYNAS IR JO AUTORIAI

Klausimyno pavadinimas ir autoriai	Lietuviškas apibrėžimas
Žaliosios darbuotojų vertybės Autoriai: Basheer Al-Ghazali Bilal Afsar (2020)	Aš jaučiuosi asmeniškai įsipareigojęs atlikti kuo daugiau, kad sumažinčiau aplinkos taršą Aš jaučiuosi įpareigotas saugoti aplinką nuo taršos, nepriklausomai nuo kitų asmenų veiksmų Žmonės kaip aš turėtų daryti viską, kad apsaugotų gamtą nuo nykimo Aš jaučiuosi kaltas, kai tenka atlikti veiklas, darančias žalą gamtai (angl. environmental degradation) Aš jaučiu pareigą savo kasdienėje veikloje nepamiršti aplinkos ir gamtos

Šaltinis: sudaryta darbo autoiaus remiantis remiantis Ghazali&Afsar (2020) klausimynu.

Žaliojo darbuotojų pasitenkinimas - Amrutha V. N. ir S.N. Geetha (2021) savo mokslinėje publikacijoje „Organizacinių žaliųjų mokymų ir savanoriško žaliojo elgesio darbo vietoje susiejimas: tarpininkavimo vaidmuo palaikant klimatą ir darbuotojų žaliąjį pasitenkinimą“ panaudojo klausimą, apie žaliąjį darbuotojų pasitenkinimą. Klausimyne yra 6 teiginiai, kurių pagalba galima nustatyti ar organizacijos darbuotojas jaučia žaliąjį pasitenkinimą

6 LENTELĖ

ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO KLAUSIMYNAS IR JO AUTORIAI

Klausimyno pavadinimas ir autorius	Lietuviškas apibrėžimas
Žaliojo darbuotojų pasitenkinimas Autoriai: V.N. Amrutha S.N. Geetha (2021)	Man patinka prisidėti prie gamtosauginių (angl.green) veiklų savo organizacijoje Aš esu patenkintas su palaikymu, kurį gaunu iš organizacijos, įgyvendinamas aplinkosaugines iniciatyvas (angl.green initiatives). Aš jaučiuosi laimingas, kai mano kolegos vertina aplinkosaugines organizacijos iniciatyvas (angl.green initiatives). Aš jaučiu kolegų pagarbą už savo aplinkosaugines iniciatyvas (angl.green initiatives). Paprastai tariant, esu patenkintas savo organizacijos gamtosauginėmis iniciatyvomis (angl.green initiatives). Aš didžiuojuosi dirbdamas savo organizacijoje

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Amrutha&Geetha (2021) klausimynu

Įmonės žalioji ŽIV politika – Muzammel Shah (2019) savo darbe „Žaliųjų išteklių valdymas: galiojančios matavimo skalės sukūrimas“ sukūrė įmonės žaliosios ŽIV politikos klausimyną, kurį sudaro 7 latentiniai veiksniai: žaliojo atlyginimų valdymas, žalioji sveikata ir sauga; žaliojo darbo vietų kūrimas, žalieji darbo santykiai, žaliojo veiklos valdymas, ekologiškas įdarbinimas ir atranka, žaliojo mokymas ir tobulinimas. Klausimyną sudaro 28 teiginiai, kurių pagalba galima nustatyti ar organizacija, kurioje dirba respondentas taiko žaliąją ŽIV politiką.

7 LENTELĖ

ĮMONĖS ŽALIOJO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKOS KLAUSIMYNAS IR JO AUTORIAI

Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įgyvendinusi keletą aplinkosaugos
atsakomybių kiekvienoje pozicijoje

Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įtraukusi gamtosaugines
(angl. green) ir socialines kompanijos reikmes darbo pareigybės aprašymuose

Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įtraukusi gamtosaugines galimybes
(angl. green capabilities), kaip išskirtinį darbo specifikacijos elementą.

Organizacija, kurioje aš dirbu, yra sukūrusi ir įgyvendinusi inovatyvias
pozicijas, akcentuodama aplinkosaugos aspektus

Organizacija, kurioje aš dirbu, atsižvelgia į gamtosaugos sąmoningumo
(angl. Green aware) kriterijų darbo pokalbio metu

Mano įmonėje taikomas įdarbinimo ir atrankos procesas nenaudojant
popieriaus (angl. paperless recruitment)

Organizacija, kurioje aš dirbu, stengiasi įtikinti kandidatams, kurie
laikosi gamtosauginių kriterijų (angl. green employer branding)

Organizacija, kurioje aš dirbu, vertina, kam reikalingi aplinkosaugos
vadybos mokymai (angl. environmental management)

Mano įmonė vertina, ar pareigas einantis asmuo turi vadovo ir kolegų
palaikymą, kad galėtų pritaikyti išmoktą turinį darbe.

Organizacija, kurioje aš dirbu, gamtos apsaugos priemonės
pateikiamos kaip pagrindinės žaliuosiuose mokymuose.

Mano organizacija rengia aplinkos vadybos mokymus, siekdama
pagerinti darbuotojų informuotumą, įgūdžius ir žinias apie aplinkos valdymą.

Mūsų įmonė nustato gamtosauginius tikslus, uždavinius ir pareigas
kiekvienam darbuotojui visoje organizacijoje

Organizacija, kurioje aš dirbu yra komunikuojama apie
aplinkosauginius tikslus (angl. green goals)

Organizacija, kurioje aš dirbu, naudoja aplinkosaugos kriterijų
(angl. green criteria) veiklos rezultatų vertinimui

Organizacija, kurioje aš dirbu, stebi reikalavimų nesilaikymą arba
žaliųjų tikslų neįvykdymą

Organizacija, kurioje aš dirbu, stengiasi stiprinti aplinkosaugos tikslų
laikymąsi

„Žaliųjų superžvaigždžių“ (angl. Green Superstars) (nepaprastai
talentingų asmenų, kurių veikla viršija standartus) identifikavimas ir prizų
paskirstymas pagal jų gamtosaugos indėlį.

Organizacija, kurioje aš dirbu, turi atlyginimų politiką, kurioje
įvertinama ir kompensuojama už gamtosauginę veiklą.

Organizacija, kurioje aš dirbu atlygina už įgytas aplinkosaugines
kompetencijas

Organizacija, kurioje aš dirbu atlygina už dalyvavimą mokymuose apie
aplinkosaugą (angl. green curricula)

Mano įmonė naudoja nepiniginį atlygį už indėlį į aplinkos valdymą,
pvz., apmokamą laisvą laiką, specialias atostogas ir dovanas darbuotojams ir jų
šeimoms

Įmonės žaliaji žmogiškųjų
išteklių valdymo politika

Autorius:

Muzammel Shah

(2019)

7 LENTELĖS TĘSINYS

ĮMONĖS ŽALIOJO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKOS

KLAUSIMYNAS IR JO AUTORIAI

Įmonės žalioji žmogiškųjų
išteklių valdymo politika

Autorius:

Muzammel Shah

(2019)

Mano organizacija pripažįsta žaliąsias darbuotojų iniciatyvas per platų jų viešinimą organizacijos viduje ir viešą pagyrimą

Mano organizacija visiems suteikia ekologišką (angl.green workplace) darbo vietą

Mano organizacija imasi ekologiškų (angl.green initiatives) iniciatyvų, kad sumažintų darbuotojų nerimą ir su darbu susijusias ligas, kurias sukelia žalinga darbo aplinka

Organizacija, kurioje aš dirbu, kuria ir įgyvendina strategijas, siekdama išlaikyti palankią darbo aplinką, kad būtų užtikrinta gera darbuotojų fizinė būklė

Organizacija, kurioje aš dirbu, akcentuoja aplinkos apsaugos kultūrą. Siūlo aplinkosaugines praktikas (angl.green practices)

Organizacija, kurioje aš dirbu, akcentuoja aplinkos apsaugos kultūrą. Siūlo aplinkosaugines praktikas (angl.green practices)

Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įdiegusi žaliąją skundų/perspėjimų sistemą (angl. green whistle-blowing) ir pagalbos linijas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis M.Shan (2019) klausimynu

8 LENTELĖ

DEMOGRAFINIŲ CHARAKTERISTIKŲ KLAUSIMYNAS

Klausimyno pavadinimas	Klausimyno klausimai
Demografinės charakteristikos	1.Lytis. 2. Amžius. 3.Išsilavinimas 4.Trukmė, kiek laiko dirbama tame pačiame darbe 5.Įmonės dydis. 6. Įmonės veiklos sritis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Lytis – procentas, kokį kiekį respondentų sudaro vyriškos ar moteriškos lyties atstovai.

Amžius – antra pasirinkta demografinė charakteristika, kurios tikslas nustatyti, kokio amžiaus yra tyrimo respondentai. Respondentai patys turi įrašyti, kokio jie yra amžiaus į paliktą atsakymo langelį.

Išsilavinimas – trečiasis matmuo, padėsiantis identifikuoti kokį išsilavinimą yra įgiję respondentai. Išsilavinimas suskirstymas kategorijomis: pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis, aukštasis universitetinis, aukštasis neuniversitetinis, nebaigtas aukštasis ar kita (seminarai, mokymai ar kiti baigti mokslai, turintys atestatus)

Darbo stažas – siekiama išsiaiškinti, kiek laiko respondentai dirba toje pačioje įmonėje. Atsakymai suskirstyti į atskiras kategorijas: dirbantys mažiau nei 6 mėnesius, 6-12 mėnesių, 1-5 metus, 6-9 metus, 10-19 metus, 20 ir daugiau metų.

Įmonės dydis – demografinis rodiklis, kuris parodo, kokio dydžio įmonėje dirba respondentas. Atsakymai suskirstyti į atskiras kategorijas: 1-9 darbuotojų, 10-49 darbuotojų, 50- 249 darbuotojų,

250 ir daugiau darbuotojų. Ši skirstymo būdas buvo pasirinktas vadovaujantis Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu (2019).

Įmonės veiklos sritis – demografinis rodiklis, kurio pagalba siekiama išsiaiškinti, ar tam tikra įmonės veiklos sritis, kurioje dirba respondentas, turi įtakos jo žalioms vertybėms, žaliajam pasitenkinimui ir žaliajai ŽIV politikai, bei įmonės gamtosauginei socialinei atsakomybei. Kategorijos yra suskirstytos remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi (2008).

9 LENTELĖ

KLAUSIMYNŲ CRONBACHO ALFOS KOEFICIENTAI

Klausimyno pavadinimas	Klausimyno autorius	Konstruktų	Cronbacho alfa koeficientas α
		autorių Cronbacho alfa koeficientas α	
Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė	D.Turker (2009)	0,88	0,944
Žaliosios darbuotojų vertybės	Basheer Al-Ghazali, Bilal Afsar (2020)	0,875	0,973
Žaliojo darbuotojų pasitenkinimas	V.N. Amrutha, S.N. Geetha (2021)	0,89	0,906
Įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika	Muzammel Shah (2019)		0,906

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis teorine darbo dalimi ir apskaičiuotais duomenimis

Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos konstruktas sudarytas iš 7 latentinių veiksmų, kiekvienam veiksmui atskirai skaičiuojamas Cronbacho alfa koeficientas α (žr. 10 lentelę):

10 LENTELĖ

ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKOS LATENTINIAI VEIKSNIAI IR JŲ PATIKIMUMO KOEFICIENTAI

Latentinis veiksnys	Konstruktų autorių Cronbacho alfa koeficientas α	Cronbacho alfa koeficientas α
Žaliojo darbo dizainas	0,96	0,878
Žaliojo įdarbinimas ir atranka	0,93	0,800
Žaliojo mokymas ir tobulėjimas	0,92	0,872
Žaliosios veiklos rezultatų valdymas	0,95	0,855
Žaliojo atlyginimų valdymas	0,94	0,903
Žaliojo darbo sauga ir sveikata	0,92	0,815
Žaliojo darbo santykiai	0,90	0,683

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais SPSS analizės rezultatais

Gavus pirminius tyrimo duomenis buvo pasirinkta patikrinti konstruktų patikimumą, naudojant SPSS programinę įrangą. Konstruktų patikimumas skaičiuojamas naudojantis „Cronbacho alfa“ (angl. Cronbach's alpha) patikimumo koeficientu, kadangi „visuomet svarbu darbuose pristatyti vidinį suderintumą, apskaičiuotą naudojant surinktus duomenis“ (V.Pakalniškienė, 2012). Lentelėse yra sudėti klausimynų pavadinimai, jų autoriai ir konstruktų patikimumo koeficientai. Gauti duomenys rodo, kad konstruktų koeficientai yra $\alpha > 0,05$, vadinasi klausimynų patikimumo koeficientai yra patikimi ir tinkami nagrinėti statistiškai.

2.3. Klausimyno administravimas ir platinimas

Tyrimo imtis ir populiacija. Reikalinga tyrimo imtis, kuri yra konkretaus tyrimo imtis – tai tiriamos generalinės aibės dalis, tie generalinės aibės vienetai, kurie dalyvauja tyrime (L.Rupšienė, 2007). Pasirinktas imties atrankos tipas – **parankioji atsitiktinė** (angl. *availability sampling*). Tai vadinamoji pirmo sutiktojo atranka, kuri tik iš pirmo žvilgsnio panaši į tikimybinę. Į imtį įtraukiami pirmi pasitaikę ar lengviausiai pasiekiami populiacijos elementai (V.Tamaševičius, 2015).

11 LENTELĖ

TYRIMŲ AUTORŲ IR IMČIŲ LENTELĖ

Tyrimo autorius	Imties dydis
Kittisak Jernsittiparsert (2021)	375
Muhammad Razzaq Athar & Aneela Afzal (2020)	520
Kularathne, HMRD (2020)	210
Zhao, H., Zhou, Q., He, P. et al (2019)	401

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Analogiškų temų autorių imties dydžio vidurkis – 376,5 respondento. Apvalinus gaunama vidutiniškai 377 respondentų. Tai yra orientacinis imties dydis, kuris reikalingas atlikti tyrimo apklausą, kad rezultatai pasiektų pasikliautinio intervalo dydį. Atlikus tyrimo apklausą, surinkta 620 respondentų, vadinasi, pasiektas didesnis, nei orientacinis imties dydis.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigą sudaro 3 etapai:

1. Tyrimo metodologijos sudarymas;
2. Tyrimo duomenų rinkimas;
3. Tyrimo duomenų analizavimas.

Tyrimo etika. Dalyvaujantiems tyrime yra taikomas savanoriškumo principas. Savarankiškumas užtikrina, kad dalyviai laisvai renkasi: dalyvauti tyrime ar ne ir garantuoja, kad jie rizikuos tai žinodami ir savo noru (K.Kardelis, 2002). Tyrimo etikos laikomasi remiantis 5 principais (cit. iš L. Rupšienė, 2007):

- Tiriamasis (respondentas, informantas) tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai.
- Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti iš tiriamojo sutikimą (pateikus minėtą informaciją) dalyvauti tyrime (raštu arba įrašytą garso/vaizdo juostoje).
- Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos.
- Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą.
- Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Prieš pradėdant platinti anketą viešai, tyrimo klausimai buvo suderinti su baigiamojo darbo vadovu, gavus jo patvirtinimą, kad anketa atitinka standartus ir yra galima viešinti. Tyrimo apklausos aprašyme buvo nurodyta tyrėjo vardas, pavardė, mokymosi įstaiga. Respondentai buvo informuoti, kad anketa yra anoniminė ir gauti rezultatai nebus viešai publikuojami.

Tyrimo validumas. Validumas – tai jo tinkamumas arba, kitaip tariant, jis užtikrina, jog matuojama būtent tai, ką norima matuoti (galima dar pasakyti, jog atliekant tyrimą nėra sisteminės paklaidos) (K.Kardelis, 2002). Laikomasi loginio validumo principo, dėl to tyrimo validumas yra teigiamas. Tyrimo problema: Kokią įtaką įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybė daro žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Ar šiam ryšiui įtaką daro žalioji įmonės žmogiškųjų išteklių politika ir ar žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir ja remiantis suformuluotos darbo hipotezės: **H₁** – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui; **H₂** – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė teigiamai veikia žaliają žmogiškųjų išteklių politiką; **H₃** – Žalioji žmogiškųjų išteklių politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo; **H₄** – Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. **H₅** – Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo; **H₆** – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo; **H₇** – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Šioms hipotezėms patvirtinti arba paneigti pasirinktas tyrimo metodas – anketinė apklausa ir aprašomoji statistinė duomenų analizė.

2022 m. Gegužės mėnesį internetinėje platformoje apklausa.lt buvo patalpinta tyrimo apklausa. Taip pat pasirinkti 6 potencialūs respondentai, kurių pagalba buvo siekiama įvertinti apklausos kokybę. Pirmieji respondentai pildė tyrimo klausimyną kartu su tyrėju ir buvo aiškinimasi ar yra neaiškių teiginių, klausimų. Atsižvelgus į jų pastebėjimus buvo atlikti klausimų stilistikos pakeitimai, kurių tikslas – pakeisti keletą klausimų formuluotę, kad šie taptų lengviau suprantami kiekvienam respondentui. Pakoregavus klausimų stilistiką, anketa buvo pradėta platinti viešai internetinėje erdvėje.

2.4. Statistiniai tyrimo duomenų būdai

Pasirinkta rezultatams susisteminti ir analizuoti IBM SPSS programa. Hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo: 0,05. Skirtumai yra laikomi statistiškai reikšmingi, kai p reikšmė $< 0,05$. Tyrimo uždaviniams pasiekti ir analizuoti pasirinkti skirtingi statistinės analizės metodai:

1. Klausimynų vidurkių vidinis nuoseklumas matuojamas Cronbacho alfa koeficientu. Ekvivalentiškas patikimumas, dar žinomas kaip Cronbacho alfa arba koeficientas alfa, yra labiausiai paplitęs vienkartinio vartojimo testo balo patikimumo koeficientas.
2. Klausimynų vidurkių normalaus skirtinio vertė skaičiuojama naudojant Kolmogorovo-Smirnovo Šapiro – Vilks testą. Jeigu duomenys nėra reikšmingi, naudojama Q-Q plot analizė, kurios tikslas – nustatyti, duomenų normalaus pasiskirstymo nebuvimo priežastį. Taip pat naudojama histogramų analizė nustatyti normalaus pasiskirstymo nebuvimo priežastį.
3. Demografinių charakteristikų poveikį įmonės gamtosauginei socialinei atsakomybei, įmonės žaliajai ŽIV politikai, žaliajam darbuotojų pasitenkinimui ir žaliosioms darbuotojų vertybėms nustatyti naudojama SPSS progaminėje įrangoje t-test (metodas, naudojamas išvadais statistikoje gauti, kurio tikslas yra išsiaiškinti, ar yra koks nors esminis skirtumas tarp dviejų priemonių, kuriose abi nagrinėjamos grupės gali būti susijusios viena su kita) ir dispersijos analizė ANOVA (naudojama nustatyti, ar yra reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kintamųjų).
4. Naudojama Pirsono koreliacinė analizė ryšiui nustatyti. Tai vienas iš analizės tipų, kurie skirti įvertinti statistinį ryšį tarp dviejų kintamųjų.
5. Tiesinė regresija. Tiriama vieno intervalinio kintamojo priklausomybė nuo vieno ar kelių, nebūtinai intervalinių, kintamųjų (Čekanavičius V., Murauskas G., 2014). Taip pat naudojama ir bootstrap 95 % pasitikėjimo intervalas.
6. Moderacija. Moderatoriaus kintamasis yra trečiasis kintamasis, naudojamas nepriklausomo ir priklausomo kintamojo ryšio stiprumui tirti. Statistikoje ir regresinėje analizėje moderatorius pasireiškia tada, kai ryšys tarp dviejų kintamųjų priklauso nuo trečiojo kintamojo. Trečiasis kintamasis vadinamas moderatoriaus kintamuoju arba tiesiog moderatoriumi.
7. Mediacija. Tarpininkavimo analizė leidžia ištirti vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų (x) poveikį priklausomam kintamajam (y) naudojant trečiąjį kintamąjį, vadinamą tarpininku arba tarpiniu kintamuoju.
8. Johnson–Neyman moderacinės analizės metodas, naudojama kaip, stipriausia ANCOVA alternatyva eksperimentiniuose projektuose, kai pažeidžiama regresijos nuolydžių homogeniškumo prielaida. Šis metodas suteikia tyrėjui papildomos informacijos apie nereikšmingumo sritį, kurioje yra skirtingi apdorojimo efektai.
9. SPSS PROCESS makro įskiepis, kurio tikslas – nustatyti kintamųjų ryšius ir patikrinti ar medijuota moderacija pasitvirtina.

Įvertinti skirstinio normalumą prielaidą pagal Kolmogorovo-Smirnovo (reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$) ir kad Šapiro – Vilko testo $p > 0,05$, pasirenkamas šis būdas, kadangi kiekybinių kintamųjų skirstiniai dažniausiai lyginami su normaliuoju (R.Vaitkevičius, A.Saudargienė, 2010). ŠapiroVilk kriterijaus privalumas yra tas, kad jo statistika kiekybiškai įvertina skirstinio nuokrypį nuo normaliojo: kuo ši statistika arčiau vieneto, tuo skirstinys arčiau normaliojo (R.Vaitkevičius, A.Saudargienė, 2010). Taip pat pasirinkta atlikti A.Haynes (2018) mediacijos (H_3) ir moderacijos (H_4) analizes. Mediacijos analizės tikslas - nustatyti žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, kaip mediatoriaus vaidmenį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Moderatoriaus analizės tikslas – nustatyti, ar žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

12 LENTELĖ

NORMALUMO PASISKIRSTYMO TESTO REZULTATAI

Test of Normality

	Kolmogorovo-Smirnovo			Šapiro – Vilk			Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Reikšmė	Imtis	p vertė	Reikšmė	Imtis	p vertė		
1.	0,190	620	<0,001	0,876	620	<0,001	-0,724	0,855
2.	0,224	620	<0,001	0,876	620	<0,001	-0,724	-0,828
3.	0,197	620	<0,001	0,909	620	<0,001	-0,788	-0,308
4.	0,210	620	<0,001	0,904	620	<0,001	-0,833	-0,234

1. Lilliefors Significance Correction

Pastaba: 1 – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė, 2 – įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika, 3 – žaliasis darbuotojų pasitenkinimas, 4 – žaliosios darbuotojų vertybės

Šaltinis: sudaryta darboatoriaus pagal gautus SPSS programos analizės rezultatus

Atlikus Šapiro – Vilk ir Kolmogorovo – Smirnovo normalumo pasiskirstymo testus yra matoma, kad duomenys keturiuose klausimynuose yra $p < 0,001$, vadinasi, duomenys nėra normaliai

reikšmingai pasiskirstę ir normalumo prielaida nėra tenkinama (nes $p \geq 0.05$). Papildomai atliekama Q-Q plot analizė, kurios tikslas – nustatyti, duomenų normalaus pasiskirstymo nebuvimo priežastį (žr.6 PRIEDAS). Q-Q plot analizė parodo, kad duomenys yra pasiskirstę aplink 45° tiesę ir duomenys yra arti normaliai reikšmingai pasiskirsčiusių (žr.6 PRIEDAS). Taip pat atliekamos konstrukto histogramos, kurių pagal galima matyti (žr.6 PRIEDAS), kur matoma, kad konstrukto vidurkių stulpeliai yra išsidėstę viduryje Gauso kreivės ir duomenis galima prilyginti normaliai reikšmingai pasiskirsčiusiais. Patikrinti, skaičiuojamas eksceso ir asimetrijos koeficientas, kurių rezultatai neviršijo 1, vadinasi galima duomenis laikyti normaliai reikšmingai pasiskirsčiusiais. (žr.6 PRIEDAS).

3. ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI, MEDIJUOJANT ŽALIAJAI ŽIV POLITIKAI IR MODERUOJANT ŽALIOSIOMS DARBUOTOJŲ VERTYBĖMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo apklausoje buvo siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius rodiklius: jų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo patirtį (metais), įmonės, kurioje dirba respondentai, dydį, bei įmonės veiklos sritį. Demografinių charakteristikų pagalba yra siekiama nustatyti, ar charakteristikos daro įtaką respondentų atsakymų pasirinkimui.

13 LENTELĖ

TYRIME DALYVAVUSIŲ RESPONDENTŲ DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Demografiniai tiriamųjų duomenys	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis		
Vyras	439	70,8 %
Moteris	181	29,2 %
Amžius	620	Vidurkis – 42,7
Išsilavinimas		
Pagrindinis	0	3
Vidurinis	25	4%
Nebaigtas aukštasis	68	11 %
Aukštasis neuniversitetinis	139	22,4 %
Aukštasis universitetinis	385	62,1%
Kita	3	0,5%
Kiek laiko dirbate dabartiniame darbe?		
Mažiau nei 6 mėnesius	15	2,4%
Nuo 6 iki 11 mėnesių	29	4,7%
Nuo 1 iki 5 metų	135	21,8 %
Nuo 6 iki 9 metų	161	26 %
Nuo 10 iki 19 metų	183	29,5%
Nuo 20 metų ir daugiau	97	15,6 %
Koks Jūsų įmonės dydis?		
Nuo 1 iki 9 darbuotojų	48	7,7%
Nuo 10 iki 49 darbuotojų	103	16,6%
Nuo 50 iki 250 darbuotojų	265	42,7%
250 ir daugiau darbuotojų	204	32,9%
Kokia yra Jūsų įmonės veiklos sritis?		
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	31	5%

Apdirbamoji gamyba	38	6,1%
Statyba	18	2,9 %
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	59	9,5%
Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	44	7,1 %
Informacija ir ryšiai	144	23,2 %
Finansinė ir draudimo veikla	45	7,3%
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	42	6,8 %
Administracinė ir aptarnavimo veikla	50	8,1%
Švietimas	34	5,5 %
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	41	6,6 %
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	36	5,8 %
Kita aptarnavimo veikla	30	4,8 %
Kita variantas	8	1,3 %

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS programos gautais duomenimis

Pagal 13 lentelėje pateiktus duomenis iš 620 respondentų, vyrai sudaro 70,8%, o moterys 29,2.

14 LENTELĖ

AMŽIAUS KAIP DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS VIDURKIS IR REIKŠMĖS

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Amžius	42,70	0,432	19	67

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS programos gautais duomenimis

Pagal išsilavinimo charakteristiką, daugiausia respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (62,1%). 22,4% respondentų pažymėjo, kad turi aukštąjį neuniversitetinį laipsnį ir 4% respondentų turi vidurinį išsilavinimą. Nebaigtą aukštąjį išsilavinimą pažymėjo 11% respondentų, nei vienas respondentas (0%) nepažymėjo, kad turi tik pagrindinį išsilavinimą.

Pagal darbo stažo charakteristiką, daugiausia respondentų dirbo nuo 10 iki 19 metų (29,5%). Antroje vietoje pagal atsakymų populiarumą, sudarė respondentų grupė, nuo 6 iki 9 metų (26%). Trečioji vietoje – respondentai dirbantys nuo 1 iki 6 metų (21,8%). Respondentų grupė, dirbanti 20 metų ir daugiau (15,6%). Mažiausios respondentų grupės pagal darbo trukmę – dirbantys nuo 6 iki 11 mėnesių (4,7%) ir mažiau nei 6 mėnesius dirbantys respondentai (2,4%).

Sekančioje demografinėje charakteristikoje, buvo paprašyta respondentų nurodyti įmonės, kurioje jie dirba, dydį. Didžiausias dalis respondentų dirba įmonėse, kuriose yra nuo 50 iki 250 darbuotojų

(42,7%), antroje vietoje – 250 ir daugiau darbuotojų turinčios įmonės dydis (32,9%). Įmonės, turinčios nuo 10 iki 49 darbuotojų (16,6%). O nuo 1 iki 9 darbuotojų turinčios įmonės sudarė mažiausią respondentų grupę (7,7%).

Paskutinė demografinė charakteristika – įmonės veiklos sritis. Apdirbamoji gamyba sudarė 6,1% visų respondentų, didmeninė ir mažmeninė prekyba – 9,5%. Didžiausią dalį respondentų sudarė asmenys, dirbantys informacija ir ryšiai (23,2%). Kitą variantą pasirinko 1,3% visų respondentų. Po mažesnę dalį sudarė kitos sritys: Profesinė, mokslinė ir techninė veikla bei švietimas (42%) ir statyba – 2,9%, žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas – 6,6%, meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla – 5,8%, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla – 7,1%, žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė - 5%.

15 LENTELE

TYRIMO KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ, STANDARTINIŲ NUOKRYPIŲ, KORELIACIJOS, MAŽIAUSIŲ IR DIDŽIAUSIŲ REIKŠMIŲ DUOMENŲ LENTELE

Kintamieji	V (SN)	1	2	3	Min	Max
1.Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė	4,66(1,69)				1,00	5,00
2.Įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika	3,21(0,92)	0,915*			1,00	5,00
3.Žalioji darbuotojų pasitenkinimas	3,42(0,94)	0,864*	0,879*		1,00	5,00
4.Žaliosios darbuotojų vertybės	3,48(0,95)	0,776*	0,761*	0,899*	1,00	5,00

Pastabos: n – 620, V- vidurkis, (SN) – standartinis nuokrypis, min – minimali reikšmė, max – maksimali reikšmė
* $p < 0,001$

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS programoje gautais duomenimis

Atliekama koreliacinė analizė, įvertinti tiesines statistines sąsajas tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių. Įmonės gamtosauginės socialinės ir įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos gauti koreliacijos koeficientas $r = 0,915$. Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo koreliacijos

koeficientas $r = 0,864$. Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliųjų darbuotojų vertybių koreliacijos koeficientas $r = 0,776$. Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo koreliacijos koeficientas $r = 0,879$. Įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių koreliacijos koeficientas $r = 0,761$. Žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir žaliųjų darbuotojų vertybių koreliacijos koeficientas $r = 0,899$. Gauti visų kintamųjų koreliacijos koeficientai ($-1 < r < 0$) ir gautos koreliacijos yra teigiamos, nustatyta, kad egzistuoja statistinis ryšys. Iš rezultatų matoma (žr.6 PRIEDAS), kad kintamieji statistiškai reikšmingai koreliuoja ($r = 0,864, r = 0,915, r = 0,766, r = 0,879, r = 0,761, r = 0,899, p < 0,001$) tarpusavyje. Imčių koreliacija nustatyta stipri ir statistiškai reikšminga. Yra daroma išvada, kad jeigu didėja didėjant vienam kintamajam, kitas kintamasis irgi didėja ir atvirkščiai. Gauti duomenys yra tinkami nagrinėti toliau.

3.2. Demografinių charakteristikų poveikis įmonės gamtosauginei socialinei atsakomybei, įmonės žaliajai ŽIV politikai, žaliajam darbuotojų pasitenkinimui ir žaliosioms darbuotojų vertybėms

Lyties poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui

Atlikus T-Test analizę nustatyta, kad lytis, kaip demografinė charakteristika nedaro skirtumo įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vertinimui ($t=0,323; p=0,63$). Taip pat įmonės žaliosios ŽIV politikos valdymo vertinimui įtaka taip pat nėra daroma ($t=0,471; p=0,92$). Tačiau, nustatyta, kad daro poveikį žaliajai darbuotojų pasitenkinimo vertinimui skirtumui ($t=-0,448; p < 0,001$), kaip ir žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui skirtumui ($t=-1,265; p < 0,001$). Moteriškos lyties respondentų vertinimo vidurkis ($v=3,45$) yra aukštesnis už vyriškos lyties respondentų vidurkį ($v=3,41$), vadinasi moterys yra labiau linkę vertinti savo žaliajį pasitenkinimą, nei vyrai. O žaliųjų darbuotojų vertybių vertinime nustatyta, kad vyrai ($v=3,45$) taip pat mažiau vertina savo žaliasias vertybes, nei moterys ($v=3,54$) (žr 6 PRIEDAS).

Amžiaus poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui

Atlikta Anova analizė ir nustatyta, kad amžius nedaro skirtumo įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ($F=1,049; p=0,428$), įmonės žaliosios ŽIV politikos valdymo ($F=1,132; p=0,328$), žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ($F=1,196; p=0,262$) ir žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui ($F=0,604; p=0,954$). (žr.6 PRIEDAS)

Išsilavinimo poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui

Pagal atliktą Anova analizę nustatyta, kad išsilavinimas nedaro skirtumo žaliajam darbuotojų pasitenkinimo vertinimui ($F=3,581;p=0,007$) ir darbuotojų žaliųjų vertybių vertinimui ($F=2,383;p=0,50$). O daro poveikį įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vertinimo skirtumui ($F=2,935; p=0,020$). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai ($v=4,83$) labiau vertina įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę, nei asmenys turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą ($v=4,37$). Taip pat daro įtaką įmonės žaliosios ŽIV politikos vertinimui ($F=3,880; p=0,004$). Respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą labiau vertina įmonės žaliają ŽIV politiką ($v=3,32$), nei asmenys turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą ($v=2,93$) (žr.6 PRIEDAS)

Darbuotojo organizacijos darbo stažo poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui

Pagal Anova analizę nustatyta, kad darbuotojo organizacijos stažas skirtumo įtakos žaliajam darbuotojų pasitenkinimo vertinimui ($F=3,245;p=0,007$) ir nedaro įtakos darbuotojų žaliųjų vertybių vertinimui ($F=2,895;p=0,014$). O daro įtaką įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ($F=2,238; p=0,049$), įmonės žaliosios ŽIV politikos valdymo ($F=4,321;p<0,001$) skirtumo vertinimui. Nustatyta, kad asmenys, dirbantys mažiau nei 6 mėnesius ($v=4,25$) įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę vertina mažiau už asmenis, dirbančius įmonėje 20 metų ir daugiau ($v=4,78$). Ir asmenys dirbantys 20 metų ir daugiau labiau vertina įmonės žaliają ŽIV politiką ($v=3,49$) nei asmenys dirbantys mažiau nei 6 mėnesius ($v=2,63$). (žr. 6 PRIEDAS)

16 LENTELĖ

DEMOGRAFINIŲ CHARAKTERISTIKŲ POVEIKIS ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS, ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽIV POLITIKOS, ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO, ŽALIŲJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ VERTINIMUI

Demografinė charakteristika	Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė			Įmonės žalioji ŽIV politika			Žaliasis darbuotojų pasitenkinimas			Žaliosios darbuotojų vertybės		
	F/t	p	v	t	p	v	t	p	v	t	p	v
Lytis	0,323	0,63		0,471	0,92		-0,448	0,001		-1,26	0,001	
vyras									3,41			3,45

moteris							3,45	4,54
Amžius	1,049	0,428	1,132	0,328	1,196	0,262	0,604	0,954
Išsilavinimas	2,935	0,020	3,880	0,004	3,581	0,007	2,383	0,50
Aukšt.univer.		4,83		3,32				
Nebaigt.auk.		4,37		2,93				
Darbuotojo organizacijos darbo stažas	2,238	0,049	4,321	0,001	3,245	0,007	2,895	0,014
Dirba mažiau nei 6 mėnesius		4,25		2,63				
Dirba 20 ir daugiau metų		4,78		3,49				

Pastaba: lentelėje nurodyta tik vidurkiai tų demografinių charakteristikų, kurios daro statistiškai reikšmingą poveikį vertinimo skirtumui

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis spss programoje gautais rezultatais

Darbuotojų įmonės dydžio poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui

Atlikus Anova analizę nustatyta, kad darbuotojo įmonės dydis nedaro skirtumo įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ($F=0,679;p=0,565$), įmonės žaliosios ŽIV politikos ($F=1,641;p=0,179$), žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ($F=0,792;p=0,499$), žaliųjų darbuotojų vertybių ($F=1,219;p=0,302$) vertinimui (žr.6 PRIEDAS).

Įmonės veiklos srities poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios ŽIV politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui

Pagal atliktą Anovą analizę nustatyta, kad įmonės veiklos sritis nedaro skirtumo darbuotojų žaliųjų vertybių ($F=2,355;p=0,005$) vertinimui. Tačiau daro įtaką skirtumui įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vertinimui ($F=3,428; p<0,001$). Nustatyta, kad respondentai, dirbantys informacijų ir ryšių sektoriuje ($v=5,19$) labiau vertina įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę nei asmenys dirbantys statybos srityje ($v=3,25$). Taip pat įmonės veiklos sritis turi įtakos žaliosios ŽIV politikos vertinimo skirtumui ($F=5,441; p<0,001$). Nustatyta, kad asmenys, dirbantys informacijos ir ryšių srityje labiau vertina įmonės žaliają ŽIV politiką ($v=3,61$) nei asmenys dirbantys statybos srityje ($v=2,42$). Taip pat žaliojo pasitenkinimo vertinimo skirtumui ($F=3,424;p<0,001$), asmenys dirbantys informacijų ir ryšių skyriuje ($v=3,70$) yra labiau linkę

vertinti teigiamai savo žaliajį pasitenkinimą nei asmenys, dirbantys statybos sektoriuje ($v=2,50$) (žr.6 PRIEDAS)

17 LENTELĖ

DEMOGRAFINIŲ CHARAKTERISTIKŲ POVEIKIS VERTINIMUI

Demografinė charakteristika	Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė			Įmonės žalioji ŽIV politika			Žalioji darbuotojų pasitenkinimas			Žaliosios darbuotojų vertybės		
	F/t	p	v	t	p	v	t	p	v	t	p	v
Įmonės dydis	0,679	0,565		1,641	0,179		0,792	0,499		1,219	0,302	
Įmonės veiklos sritis	3,428	0,001		5,441	0,001		1,496	0,135		2,355	0,005	
Informacijų ir ryšių sektorius			5,19			3,61			3,70			
Statybos sektorius			3,25			2,42			2,50			

Pastaba: lentelėje nurodyta tik vidurkiai tų demografinių charakteristikų, kurios daro statistiškai reikšmingą poveikį vertinimo skirtumui

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis spss programoje gautais rezultatais

3.3. Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės žaliajam darbuotojų pasitenkinimui medijuojant žaliajai ŽIV politikai ir medijuojant žaliosioms darbuotojų vertybėms analizė

Norint įvertinti, ar įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika tarpininkauja ryšiui tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir ar netiesioginis poveikis dar labiau priklauso nuo dviejų moderatorių (žaliųjų darbuotojų vertybių ir respondentų amžiaus), buvo patikrintas moderuotas tarpininkavimo modelis naudojant SPSS skirtą PROCESS makrokomandą (Hayes et al., 2007). SPSS PROCESS įskiepis yra iš anksto užprogramuotas su 92 modeliais ir daugybe modelio specifikuojančių parinkčių (F. Hayes, 2013). Šiame tyrime naudotas 17 modelis, kuriame nurodyta medijuota moderacija, kuriame W ir Z ir Q leidžia moderuoti tiesioginį kelią nuo X (įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės) iki Y (žalioji darbuotojų pasitenkinimas) ir netiesioginį ryšį tarp X (įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės) ir M (įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika). Moderuoto tarpininkavimo indeksas buvo patikrintas naudojant 95 % bootstrap pasikliautinąjį intervalą. Moderavimas buvo tikrinamas įvertinant ir nubrėžiant sąlyginį tiesioginį ir netiesioginį ryšį tarp

įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, kai sąlyginės reikšmės atitinka $-1SN$, vidurkį, $+1SN$ (SN – standartinis nuokrypis). Naudojant PROCESS buvo atlikti hipotezių testai, siekiant nustatyti, ar sąlyginis netiesioginis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikis statistiškai skiriasi.

Atlikta regresinė analizė, siekiant nustatyti, ar įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro poveikį įmonės žaliajai žmoniškųjų išteklių valdymo politikai. Gauta Anova testo $F = 3186,15$; $p < 0,001$. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,8375$, vadinasi, įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė 83,75% paaiškina įmonės žaliają žmoniškųjų išteklių valdymo politiką. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro statistiškai reikšmingą poveikį įmonės žaliajai žmoniškųjų išteklių valdymo politikai ($t = 20,231$; $p < 0,001$). Patikrinus bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus $[0,4821; 0,5169]$ nustatyta, kad į šių intervalų ribas neįeina 0 reikšmė, vadinasi, kad kintamasis (įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė) yra statistiškai reikšminga. Patikrinus konstantos reikšmes, nustatyta, kad konstanta taip pat yra reikšminga ($t = 56,446$; $p < 0,001$), bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai tai patvirtina $[0,8023; 0,9748]$. (žr. 18 lentelę).

18 LENTELĖ

ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKOS REGRESINĖS ANALIZĖS DUOMENŲ LENTELĖ

	Koeficientų				
	B	standartinės paklaidos	β	t	p
Konstanta	0,888	0,0439		20,231	<0,000
Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė	0,499	0,0088	3186,15	56,446	<0,000
Priklausomas kintamasis – įmonės žalioji žmoniškųjų išteklių valdymo politika					

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Vadinasi, kad respondentų įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vidurkių vertinimui padidėjus 100 procentų, įmonės žaliosios žmoniškųjų išteklių valdymo politikos vertinimo vidurkis padidėja 31,86%. Ir patvirtinama antroji hipotezė:

H_1 – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė teigiamai veikia žaliają žmoniškųjų išteklių politiką.

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikti duomenys, kaip priklausomą kintamąjį – žaliąjį darbuotojų pasitenkinimo veikia pasirinkti kintamieji – įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė, įmonės

žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika, demografinė charakteristika – amžius, žaliosios darbuotojų vertybės (žr. 19 lentelę)

19 LENTELĖ

PRIKLAUSOMO KINTAMOJO ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO REGRESINĖS ANALIZĖS DUOMENŲ

LENTELĖ

	<i>B</i>	<i>SN</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstanta	.2093	.2538	.8248	.4098
ĮGSA	.1419	.1096	1.2949	.1959
ĮŽŽIVP	.2114	.2015	1.0491	.2946
Amžius	.0019	.0042	.4544	.6497
ĮGSA*amžius	.0002	.0016	.1523	.8790
ĮŽŽIVP*amžius	-.0008	.0029	-.2717	.7859
ŽDV	.4691	.0472	9.9472	.0000
ĮGSA*ŽDV	-.0014	.0217	-1.1203	.2630
ĮŽŽIVP*ŽDV	.0049	.0398	1.3634	.1733

Priklausomas kintamasis – žalioji darbuotojų pasitenkinimas

Pastaba: ĮGSA – įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė, ŽDV – žaliosios darbuotojų vertybės, ĮŽŽIVP – įmonės žaliaji žmogiškųjų išteklių valdymo politika, ŽDP – žalioji darbuotojų pasitenkinimas, SN – standartinis nuokrypis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS PROCESS gautais duomenimis

Atlikta regresinė analizė parodo, kad priklausomam kintamajam – žaliajam darbuotojų pasitenkinimui statistiškai reikšmingo poveikio nedaro įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė ($t = 1,2949$; $p = 0,1959$), įmonės žaliaji žmogiškųjų išteklių valdymo politika ($t = 1,0491$; $p = 0,2946$), demografinė charakteristika – amžius ($t = 0,4544$; $p = 0,6497$). Taip pat kintamųjų sandauga – įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė x amžius ($t = 0,1523$; $p = 0,8790$), įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė x amžius ($t = -0,2717$; $p = 0,7859$), įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė x žaliosios darbuotojų vertybės ($t = -1,1203$; $p = 0,2630$), įmonės žaliaji žmogiškųjų išteklių valdymo politika x žaliosios darbuotojų vertybės ($t = 1,3634$; $p = 0,1733$) nedaro statistiškai reikšmingo poveikio žaliajam darbuotojų pasitenkinimui.

Tačiau nustatyta, kad statistiškai reikšmingą pokytį daro tik vienas kintamasis – žaliosios darbuotojų vertybės. Gauta Anova testo $F = 694,45$; $p < 0,001$. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,9009$, vadinasi, žaliosios darbuotojų vertybės 90,09% paaiškina žaliajį darbuotojų pasitenkinimą. Žaliosios darbuotojų vertybės daro statistiškai reikšmingą poveikį žaliajam darbuotojų pasitenkinimui ($t = 9,9472$; $p < 0,001$). Patikrinus bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus $[0,3765; 0,5617]$ nustatyta, kad į šių intervalų ribas neįeina 0 reikšmė,

vadinasi, kad kintamasis (žaliosios darbuotojų vertybės) yra statistiškai reikšmingas. Patikrinus konstantos reikšmes, nustatyta, kad konstanta nėra statistiškai reikšminga ($t = 0,8248$; $p = 0,4098$), o bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai tai patvirtina $[-0.2891; 7077]$. Į šių intervalų reikšmes įeina 0, vadinasi konstanta nėra statistiškai reikšminga (žr. 20 lentelę).

20 LENTELĖ

ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO IR ŽALIŪJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ REGRESINĖS ANALIZĖS
DUOMENŲ LENTELĖ

	Koeficientų				
	B	standartinės paklaidos	β	t	p
Konstanta	0,2093	0,2538		0,8248	0,7077
Žaliosios darbuotojų vertybės	0,4691	0,0472	694,45	9,9472	<0,000

Priklausomas kintamasis – žaliasis darbuotojų pasitenkinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS programoje gautais duomenų rezultatais

Vadinasi, kad respondentų žaliųjų darbuotojų vertybių vidurkių vertinimui padidėjus 100 procentų, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo vertinimo vidurkis padidėja 69,4%. Iš gautų rezultatų, nustatyta, kad žaliajį darbuotojų pasitenkinimą tiesiogiai lemia tik žaliosios darbuotojų vertybės.

Moderatoriaus analizės įrodymas tarp statistinių kintamųjų neveikia ir determinacijos koeficientų pokytis R^2 yra tik 0,001; 0,002, dėl to moderacinis poveikis priklausomojo kintamojo – įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir W – demografinės charakteristikos, amžiaus, bei Z – žaliųjų darbuotojų vertybių moderacinis poveikis yra atmetamas (žr.6 priedą). Atmetamos moderacijos hipotezės:

H₄ – Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

H₅ - Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo;

H₆ – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo;

H₇ – Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

Toliau tikrinama moderuotos mediacijos poveikis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ryšiui.

21 lentelėje pateikti moderuotos mediacijos tiesioginio efekto duomenų analizės rezultatai. Amžiaus vidurkiai ir darbuotojų žaliųjų vertybių vidurkiai yra suskirstyti į devynias grupes: jauniausias respondentų grupės vidurkis su mažu žaliųjų vertybių vidurkiu, jauniausias respondentų grupės vidurkis kartu su vidutiniu žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimo vidurkiu ir jauniausias respondentų grupės vidurkis kartu su aukštu žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimo vidurkiu. Tuomet vidurinis respondentų amžiaus vidurkis su žemomis, vidutinėmis ir aukštomis darbuotojų žaliųjų vertybių vertinimo vidurkais ir vyriausias respondentų amžiaus grupės vidurkis su žemomis, vidutinėmis ir aukštomis žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimo vidurkais. Nustatyta, kad per moderuotą mediaciją sąlyginis tiesioginis efektas yra trijose grupėse: (žr.21 lentelę).

21 LENTELE

MODERUOTOS MEDIACIJOS POVEIKIS RYŠIUI TARP ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO, TIESIOGINIO POVEIKIO DUOMENŲ LENTELE

							Sąlyginis tiesioginis efektas	
Amžius	vertybės	efektas	SN	t	p	LLCI	ULCI	
31.9553	2.5292	.881	.0358	2.4628	.0141	.0179	.1584	
31.9553	3.4877	.0648	.0238	2.7270	.0066	.0181	.1115	
31.9553	4.4463	.0415	.0267	1.5510	.1214	-.0110	.0940	
42.7048	2.5292	.0907	.0321	2.8232	.0049	.0276	.1538	
42.7048	3.4877	.0674	.0196	3.4369	0.006	.0289	.1059	
42.7048	4.4463	.0441	.0246	1.7951	.0731	-.0041	.0923	
53.4544	2.5292	.0933	.0369	2.5265	.0118	.0208	.1658	
53.4544	3.4877	.0700	.0280	2.5002	.0127	.0150	.1250	
53.4544	4.4463	.0467	.0327	1.4270	.1541	-.176	.1109	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS PROCESS gautais rezultatais

Nustatyta, kad tiesioginis ryšys tarp įmonės gamtosauginės socialinė atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo yra trijose kategorijose: Kai jauniausias respondentų grupės vidurkis -

31,95 turi vidutinį žaliųjų darbuotojų vertybių vidurkį - 3,48 ($t=2,46$; $p=0,014$). Taip pat vidurinėje amžiaus grupėje – 42,70 su žemu žaliųjų vertybių vertinimo vidurkiu -2,52 ($t=2,82$; $p=0,049$). Ir vidurinėje amžiaus grupėje - 42,70 su vidutinėmis žaliomis vertybėmis -3,48 ($t=3,43$; $p=0,006$). Galima patvirtinti iškeltą pirmąją hipotezę:

H₁ – Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui;

22 lentelėje pateikti moderuotos mediacijos (M- žaliaji žmoniškųjų išteklių valdymo politika) ryšiai tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Kintamieji moderatoriai, kaip ir tiesioginiame ryšyje yra suskirstyti į 9 skirtingas grupes (žr.22 lentelę).

22 LENTELE

MODERUOTOS MEDIACIJOS NETIESIOGINIS EFEKTAS TARP ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO ANALIZĖS DUOMENŲ LENTELE

Kintamasis moderatorius		Efektas	Boot SE	Sąlyginis netiesioginis efektas	
Amžius	vertybės			LLCI	ULCI
31.9553	2.5292	.1613	.0359	.0926	.2343
31.9553	3.4877	.1873	.0267	.1375	.2421
31.9553	4.4463	.2133	.0300	.1573	.2759
42.7048	2.5292	.1571	.0319	.0948	.2199
42.7048	3.4877	.1830	.0217	.1407	.2264
42.7048	4.4463	.2090	.0263	.1612	.2640
53.4544	2.5292	.1528	.0378	.0786	.2257
53.4544	3.4877	.1787	.0302	.1195	.2377
53.4544	4.4463	.2047	.0341	.1377	.2740

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS PROCESS gautais rezultatais

Nustatyta, kad nors moderatoriai nėra pasitvirtinę, tačiau nustatyta, kad daro įtaką mediacijai. Netiesioginis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikis žaliajam darbuotojų pasitenkinimui per tarpininką – įmonės žaliąją žmoniškųjų išteklių valdymo politiką yra stipresnis, nei tiesioginis, tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, tačiau kiekvienoje amžiaus vidurkių kategorija turinti skirtingai išreikštas žaliasias darbuotojų vertybes (nuo žemiausių iki aukščiausių) tą ryšį veikia skirtingai. Kadangi į visų

intervalų ribas neįeina 0, laikoma, kad visose grupėse netiesioginis ryšys per mediatorių yra stipresnis už tiesioginį poveikį. Patvirtinama trečioji hipotezė:

H₃ – Žalioji žmogiškųjų išteklių politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo

Vėliau įvertinti dalinės moderuotos mediacijos indeksai (žr. 23 lentelę). Kurioje matyti, kad W moderatoriaus – demografinių charakteristikų, amžiaus, intervalas $-0,004$, intervalai $[0,0039;0,0029]$ ir į jų reikšmes neįeina 0 reikšmė, vadinasi W moderatoriaus poveikis mediacijai – statistiškai reikšmingas. Taip pat ir Z moderatoriaus – žaliųjų darbuotojų vertybių indeksas $-0,0271$, intervalai $[0,0125;0,0681]$ į nustatytą interval reikšmes neįeina 0 reikšmė, vadinasi, Z moderatoriaus reikšmė – taip pat statistiškai reikšminga.

23 LENTELE

DALINĖS MODERUOTOS MEDIACIJOS INDEKSŲ DUOMENŲ LENTELE

	Indeksas	Boot SE	Dalinio moderuoto tarpininkavimo rodikliai	
			95% LLCI	95% ULCI
Amžius	-.0004	.0017	.0039	.0029
Vertybės	.0271	.0205	.0125	.0681

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis SPSS PROCESS gautais rezultatais

Atlikta regresinė moderuotos mediacijos analizė parodė, kad nors moderacija ir nepasitvirtino, tačiau amžius ir žaliosios darbuotojų vertybės kartu daro įtaką įmonės gamtosauginės atsakomybės su žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo su įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ryšiams.

4. ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI, MEDIJUOJANT ŽALIAJAI ŽIV POLITIKAI IR MODERUOJANT ŽALIOSIOMS DARBUOTOJŲ VERTYBĖMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

Atlikta įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikio darbuotojų žaliajam pasitenkinimui, medijuojant žaliajai ŽIV politikai ir moderuojant žaliosioms darbuotojų vertybėms empirinio tyrimo duomenų analizę, nustatyta, kad:

1. **Lytis**, kaip demografinė charakteristika nedaro skirtumo įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vertinimui ($t=0,323$; $p=0,63$). Taip pat įmonės žaliosios ŽIV politikos valdymo vertinimui įtaka taip pat nėra daroma ($t=0,471$; $p=0,92$). Tačiau, nustatyta, kad daro poveikį žaliajai darbuotojų pasitenkinimo vertinimui skirtumui ($t=-0,448$; $p<0,001$), kaip ir žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui skirtumui ($t=-1,265$; $p<0,001$). Moteriškos lyties respondentų vertinimo vidurkis ($v=3,45$) yra aukštesnis už vyriškos lyties respondentų vidurkį ($v=3,41$), vadinasi moterys yra labiau linkę vertinti savo žaliąjį pasitenkinimą, nei vyrai. O žaliųjų darbuotojų vertybių vertinime nustatyta, kad vyrai ($v=3,45$) taip pat mažiau vertina savo žaliąsias vertybes, nei moterys ($v=3,54$) (žr. 6 PRIEDAS).
2. **Amžius**, kaip demografinė charakteristika, nedaro skirtumo įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ($F=1,049$; $p=0,428$), įmonės žaliosios ŽIV politikos valdymo ($F=1,132$; $p=0,328$), žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ($F=1,196$; $p=0,262$) ir žaliųjų darbuotojų vertybių vertinimui ($F=0,604$; $p=0,954$). (žr. 6 PRIEDAS)
3. **Išsilavinimas**, kaip demografinė charakteristika, nedaro skirtumo žaliajam darbuotojų pasitenkinimo vertinimui ($F=3,581$; $p=0,007$) ir darbuotojų žaliųjų vertybių vertinimui ($F=2,383$; $p=0,50$). O daro poveikį įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vertinimo skirtumui ($F=2,935$; $p=0,020$). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai ($v=4,83$) labiau vertina įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę, nei asmenys turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą ($v=4,37$). Taip pat daro įtaką įmonės žaliosios ŽIV politikos vertinimui ($F=3,880$; $p=0,004$). Respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą labiau vertina įmonės žaliąją ŽIV politiką ($v=3,32$), nei asmenys turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą ($v=2,93$) (žr. 6 PRIEDAS)
4. **Darbuotojo organizacijos stažas**, nedaro skirtumo įtakos žaliajam darbuotojų pasitenkinimo vertinimui ($F=3,245$; $p=0,007$) ir nedaro įtakos darbuotojų žaliųjų vertybių vertinimui ($F=2,895$; $p=0,014$). O daro įtaką įmonės gamtosauginės socialinės

atsakomybės ($F=2,238$; $p=0,049$), įmonės žaliosios ŽIV politikos valdymo ($F=4,321$; $p<0,001$) skirtumo vertinimui. Nustatyta, kad asmenys, dirbantys mažiau nei 6 mėnesius ($v=4,25$) įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę vertina mažiau už asmenis, dirbančius įmonėje 20 metų ir daugiau ($v=4,78$). Ir asmenys dirbantys 20 metų ir daugiau labiau vertina įmonės žaliają ŽIV politiką ($v=3,49$) nei asmenys dirbantys mažiau nei 6 mėnesius ($v=2,63$). (žr. 6 PRIEDAS)

5. **Darbuotojo įmonės dydis**, nedaro skirtumo įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ($F=0,679$; $p=0,565$), įmonės žaliosios ŽIV politikos ($F=1,641$; $p=0,179$), žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ($F=0,792$; $p=0,499$), žaliųjų darbuotojų vertybių ($F=1,219$; $p=0,302$) vertinimui (žr.6 PRIEDAS).
6. **Įmonės veiklos sritis**, nedaro skirtumo darbuotojų žaliųjų vertybių ($F=2,355$; $p=0,005$) vertinimui. Tačiau daro įtaką skirtumui įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės vertinimui ($F=3,428$; $p<0,001$). Nustatyta, kad respondentai, dirbantys informacijų ir ryšių sektoriuje ($v=5,19$) labiau vertina įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę nei asmenys dirbantys statybos srityje ($v=3,25$). Taip pat įmonės veiklos sritis turi įtakos žaliosios ŽIV politikos vertinimo skirtumui ($F=5,441$; $p<0,001$). Nustatyta, kad asmenys, dirbantys informacijos ir ryšių srityje labiau vertina įmonės žaliają ŽIV politiką ($v=3,61$) nei asmenys dirbantys statybos srityje ($v=2,42$). Taip pat žaliojo pasitenkinimo vertinimo skirtumui ($F=3,424$; $p<0,001$), asmenys dirbantys informacijų ir ryšių skyriuje ($v=3,70$) yra labiau linkę vertinti teigiamai savo žaliąjį pasitenkinimą nei asmenys, dirbantys statybos sektoriuje ($v=2,50$) (žr.6 PRIEDAS)

Norint paneigti arba patvirtinti iškeltas hipotezes, sudaromas empirinio tyrimo rezultatų įvertinimas ir sudaryta lentelė, kurioje surašytos iškeltos hipotezės ir jų rezultatas tyrimo metu (žr.24 lentelę):

24 LENTELĖ

TYRIMO HIPOTEZIŲ PATVIRTINIMO LENTELĖ

Hipotezė	Patvirtinta ar paneigta
1. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui	Patvirtinta
2. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė teigiamai veikia žaliają žmogiškųjų išteklių politiką	Patvirtinta
3. Žalioji žmogiškųjų išteklių politika medijuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo;	Patvirtinta
4. Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.	Nepatvirtinta
5. Žaliosios darbuotojų vertybės moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo	Nepatvirtinta
6. Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo	Nepatvirtinta
7. Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.	Nepatvirtinta

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis gautomis tyrimo hipotezių išvadomis

Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,8375$, vadinasi, **įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė 83,75% paaiškina įmonės žaliają žmogiškųjų išteklių valdymo politiką**. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro statistiškai reikšmingą poveikį įmonės žaliajai žmogiškųjų išteklių valdymo politikai ($t = 20,231$; $p < 0,001$). **Žaliajam darbuotojų pasitenkinimui statistiškai reikmingo poveikio nedaro įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė** ($t = 1,2949$; $p = 0,1959$), **įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika** ($t = 1,0491$; $p = 0,2946$), **demografinė charakteristika – amžius** ($t = 0,4544$; $p = 0,6497$). Taip pat kintamųjų sandauga – **įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė x amžius**

($t = 0,1523$; $p = 8790$), **įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė x amžius** ($t = -0,2717$; $p = 0,7859$), **įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė x žaliosios darbuotojų vertybės** ($t = -1,1203$; $p = 0,2630$), **įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika x žaliosios darbuotojų vertybės** ($t = 1,3634$; $p = 0,1733$). Moderatoriaus analizės įrodymas tarp statistinių kintamųjų neveikia ir determinacijos koeficientų pokytis R^2 yra tik 0,001; 0,002, dėl to moderacinis poveikis priklausomojo kintamojo – įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir **W – demografinės charakteristikos, amžiaus, bei Z – žaliųjų darbuotojų vertybių moderacinis poveikis yra atmetamas. Įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė tam tikrose amžiaus ir žaliųjų darbuotojų vertybių vidurkių vertinimuose daro įtaką žaliajam darbuotojų pasitenkinimui**, dėl to antroji hipotezė yra patvirtinama. **Netiesioginis įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikis žaliajam darbuotojų pasitenkinimui per tarpininką – įmonės žaliają žmogiškųjų išteklių valdymo politiką yra stipresnis**, nei tiesioginis, tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo.

DISKUSIJA

Pastaraisiais dešimtmečiais, pasaulyje viena iš aktualiausių temų yra žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Didelis dėmesys skiriamas ir socialiniuose tyrimuose, kur stengiamasi nustatyti ryšius, tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių praktikos taikymo įvairiose organizacijose ir įvairių veiksnių: strateginio valdymo, darbuotojų pasitenkinimo, socialinės atsakomybės, darbuotojų įsitraukimo į darbą, gerovės darbe, įvairių motyvacinių veiksnių (M.Guerci, L.Carollo, 2015; H.Sajjad, R.Sadiqur, 2016; C.Jabbour, A.Jabbour, 2016). Susidomėjimas žaliojo kurso tema, neaplenkė ir šio darbo autoriaus. Šiame tyrime buvo tiriama ir analizuojama, kaip įvairiose Lietuvos įmonėse gamtosauginė socialinė atsakomybė veikia žaliajį darbuotojų pasitenkinimą, ar šiam ryšiui įtakos turi tarpininkas, žaliaji žmogiškųjų išteklių valdymo politika, ar ryšius moderuoja žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius. Nepavyko rasti nei vienos publikacijos, kurioje būtų tirti visi pasirinkti kintamieji kartu, dažniausiai pasirinkta tirti žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų poveikį vienam kintamajam. Nors Lietuvoje ir trūksta teorinių publikacijų apie žaliasias žmogiškųjų išteklių praktikas, buvo remtasi užsienio publikacijomis. Pastebėta, kad daugiausiai tyrėjų, kurie domisi žaliosiomis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis, yra iš tolimųjų rytų (Opatha et al., 2015; S.Zhu, Y.Wu, Q.Shen, 2021; J. Koshish, 2019). Tam greičiausiai įtakos turi senkantys gamtiniai ištekliai, didėjanti žmonių populiacija įvairiuose regionuose. Šis tyrimas buvo atliekamas Lietuvoje, tačiau būtų įdomu sužinoti ar šie ryšiai galioja labiau individualistinėje kultūroje, pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose, taip pat kitose, labiau pažengusiose šalyse, kaip: Didžioji Britanija, Šveicarija ir kitos šalys.

Šio tyrimo tikslas buvo pagilinti supratimą ir socialiniu požiūriu ištirti, kaip įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė veikia žaliajį darbuotojų pasitenkinimą, suvokiant įmonės žaliają žmogiškųjų išteklių valdymo politiką kaip tarpininką ir suvokiant žaliasias darbuotojų vertybes ir respondentų amžių, kaip du moderatorius, kurie veikia ryšius tarp įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojo pasitenkinimo, įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Šio tyrimo pasirinkta patogioji imtis, kuri ne visiškai atstovauja gyventojų populiaciją ir nors buvo surinkta 620 (439 - vyrai, 181 – moterys) respondentų atsakymų, tolimesniuose tyrimuose imties dydį būtų galima didinti, bandyti pasiekti įvairesnę auditoriją. Panašiuose tyrimuose, imties dydis buvo mažesnis: J.Dumont, J.Shen, X. Deng (2017) atliktame tyrime dalyvavo 388 respondentai, kitame A.Azlinzuraini (2018) atliktame tyrime dalyvavo 336 respondentai. Dėl pasirinkto atrankos metodo, žinoma, buvo ir kitos imties ypatybės, pvz: daugiausiai respondentų pažymėjo, kad turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kas

taip pat gali nesutapti su bendrąja populiacija ir neatspindi tikrosios šalies situacijos. Taip pat į demografinių charakteristikų kontrolinius klausimus galima įtraukti ir daugiau klausimų, tokių kaip: Ar dirbate vadovaujama darbą? ar respondentai dirba didmiestyje, ar provincijoje. Leisti patiems respondentams įrašyti, kiek metų jie dirba organizacijoje. Taipogi, suskirstyti ar įmonėje jau yra diegiamos žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, ar ne.

Šis tyrimas turi svarbią reikšmę žmogiškųjų išteklių valdymui. Nustatyta, kad įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro poveikį žaliajam darbuotojų pasitenkinimui, palyginti galima su kitais tyrėjais, kurie tyrė įmonės socialinės atsakomybės poveikį darbuotojų pasitenkinimui (C.Bauman, L. Skitka, 2012; Barakat et al., 2016; B. Wisse et al, 2018). Autorių tyrimuose nustatyta, kad įmonės socialinė atsakomybė daro poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, dėl to išanalizavus šio tyrimo gautus duomenis taip pat nustatyta, kad įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro poveikį žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Tam tikrose amžiaus grupėse turinčiose skirtingai išreikštas žaliąsias vertybes šis poveikis varijavo, tačiau išliko stabilus. Taigi, įmonės, kurios siekia gamtosauginės socialinės atsakomybės turėtų atsižvelgti į tai, kad tai turi įtakos ir žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Dar geriau, jeigu įmonėse yra diegiamos žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, nes tai turi daugiau įtakos, norint padidinti žaliąjį darbuotojų pasitenkinimą. Panašiuose tyrimuose, nustatyta, kad įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo politika yra geras tarpininkas tarp įmonės socialinės atsakomybės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (U. Chanda, P.Goyal, 2020; M.Kunda et al., 2019).

Kitiems tyrėjams, rekomenduojama didinti tyrimo apimtį ir ieškoti kitų kintamųjų, kurie galėtų padėti išsiaiškinti į įmonių žaliąją žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką ir kaip, įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro poveikį kitiems kintamiesiems. Taip pat, naudoti paprastesnį tyrimo modelį, ieškoti kitų kintamųjų kaip moderatorių. Kadangi nėra atliktų alternatyvių tyrimų, su kuriais būtų galima palyginti šio atlikto tyrimo duomenis, lieka tikėtis, kad ši tema ateityje taps dar populiarese ir šis darbas gali tapti gairėmis ateities tyrėjams, siekiantiems nagrinėti Lietuvoje žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ryšius.

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinių darbų analizė ir nustatyta, kad įmonės socialinė atsakomybė yra nagrinėjama nuo praėjusio šimtmečio pirmosios pusės. Yra daug šio objekto definicijų ir kiekvienas mokslinio darbo autorius įvardija socialinę atsakomybę skirtingai. Tačiau šiame darbe nagrinėjama įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė yra naujas terminas, kuris susilaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio. Apie įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę tyrėjai pradėjo domėtis tik šiame šimtmečiuje. Vieningo atsakymo, kas yra įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė, vis dar nėra. Daugiausiai dėmesio įmonės gamtosauginės atsakomybės kūrimui skiria įvairios valstybinės institucijos. Tačiau, pastebėta, kad kad yra tam įmonės yra skirstomos į dvi kategorijas: tie kurie yra priversti laikytis gamtosauginės socialinės atsakomybės ir tie, kurie savanoriškai siekia savo organizacijose įdiegti gamtosauginę socialinę atsakomybę. Tikimasi, kad ateityje atsiras daugiau tyrėjų, kurie išnagrinės įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikį organizacijų veikloms.
2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu apibrėžimas yra žinomas jau daugelį metų ir yra apstu publikacijų ir įvairių darbų, kurie nagrinėja, pristato ir apibrėžia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Naujas terminas mokslinėje literatūroje – žaliasis darbuotojų pasitenkinimas. Nors tai yra naujas reiškinys, tačiau galima įvardinti, kad žaliasis darbuotojų pasitenkinimas – darbuotojų veikla, kuria jis prisideda prie aplinkos išsaugojimo. Šio reiškinio populiarumas dar tik auga ir atsiranda vis daugiau naujos mokslinės literatūros, kurioje yra nagrinėjamas šis reiškinys.
3. Įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo praktika yra apibrėžiama, kaip būdas panaudoti žmogiškuosius išteklius siekiant tvarumo ir aplinkos išsaugojimo. Šis reiškinys gali turėti ir daugiau prasmų, daugelis tyrėjų, kurie analizuoja šį reiškinį, sutinka su teiginiu, kad yra pagrindiniai latentiniai veiksniai, kuriuos taikant galima pasiekti žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos organizacijoje.
4. Plačiai žinomas terminas – darbuotojų vertybės yra išnagrinėtas ne vieno tyrėjo, tačiau žaliosios darbuotojų vertybės yra laikomas nauju ir mažai tyrinētu reiškiniumi. Žaliasias vertybes, kaip reiškinį galima pamatyti tik šio šimtmečio tyrėjų publikacijose. Žaliosios vertybės – tai ryšys tarp asmens ir jo ryšio su gamta. Nustatyta, kad darbuotojų vertybės daro įtaką jo elgesiui ir vertybes galima suskirstyti į keturias atskiras vertybes, kurios lemia asmens žaliąjį elgesį. Tai yra mažiausiai išnagrinėtas tyrimo objektas, kurį apibūdinti yra sunku, tačiau visam pasauliui siekiant išsigryninti žaliasias idėjas, tyrėjai turėtų plačiau nagrinėti žaliųjų vertybių įtaką darbuotojų elgesiui.

5. Naudojamas tyrimo konceptualus modelis, sudarytas iš penkių kintamųjų: įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliųjų darbuotojų vertybių ir respondentų amžiaus. Naudotas 17 A.Hayes SPSS PROCESS modelis, kurio tikslas – nustatyti ar yra moderuota mediacija. Konceptualaus modelyje – kaip įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro poveikį darbuotojų žaliajam pasitenkinimui, ar šį ryšį medijuoja įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir kaip ryšius tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, bei įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo moderuoja žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius.
6. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, buvo nustatyta, kad įmonės gamtosauginė socialinė atsakomybė daro teigiamą poveikį žaliajam darbuotojų pasitenkinimui. Didėjant įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybei, didėja ir organizacijos darbuotojų žaliasis pasitenkinimas. Taip pat įmonės žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo politika yra tarpininkas tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Nors ir ryšys tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo yra, bet netiesioginis ryšys taikant mediatorių – įmonės žaliają žmogiškųjų išteklių valdymo politiką yra stipresnis, nei netiesioginis ryšys tarp kintamųjų.
7. Atlikta moderuotos mediacijos analizė ir nustatyta, kad abu moderatoriai – žaliosios darbuotojų vertybės ir respondentų amžius nėra statistiškai reikšmingi ryšiams tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo bei žaliojo darbuotojų pasitenkinimo ir įmonės žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos. Tačiau, nustatyta, kad amžius ir vertybės kartu daro poveikį vertinimui. Išanalizavus SPSS programoje gautus duomenis buvo pastebėta, kad respondentai pagal amžių skirtingai vertina žaliasias vertybes, t.y. asmenys pagal amžių turi žemas, vidutines arba stipriai išreikštas žaliasias vertybes ir pagal tai keičiasi jų vertinimas kitiems kintamiesiems – įmonės žaliajai žmogiškųjų išteklių politikai, žaliajam darbuotojų pasitenkinimui ir įmonės gamtosauginei socialinei atsakomybei.

PASIŪLYMAI

1. Įmonėms, kurios ketina siekti žaliajo kurso ir tapti labiau socialiai atsakingoms, rekomenduojama laikytis gamtosauginės socialinės atsakomybės, atkreipti dėmesį į naujausias žaliajo valdymo praktikas ir stengtis įgyvendinti inovacijas savo organizacijose.
2. Organizacijoms, rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kad dažniausiai darbuotojų žaliosios vertybės keičiasi su asmenų amžiumi. Gali būti, kad jauni darbuotojai neturės tokių stiprių žaliųjų vertybių, kaip vyresnio amžiaus asmenys. Tai yra svarbus aspektas organizacijoms, kurios nori nustatyti, kokias įmonės darbuotojai turi žaliasias vertybes ir, ar jos yra aktualios darbuotojams.
3. Organizacijoms, kurios nori įsivertinti, kaip jų darbuotojai vertina įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir įmonės gamtosauginę socialinę atsakomybę, gali pasinaudoti šiame baigiamajame magistriniame darbe panaudotus ir darbo autorius į lietuvių kalbą išverstus D.Turker ir M.Shan klausimynus. Taip pat organizacijos, kurios nori įvertinti darbuotojų žaliąjį pasitenkinimą ir jų žaliasias vertybes, taip pat gali pasinaudoti šio darbo autorius į lietuvių kalbą išvertais B.Ghazali ir B.Afsar bei V.N.Amrutha ir S.N.Geetha klausimynais.
4. Šis magistro baigiamasis darbas gali praversti organizacijoms, kurios nori sukurti žaliajo kurso link. Šis darbas nepadės įsodiegti gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ar žaliajo darbuotojų pasitenkinimo ir žaliųjų darbuotojų vertybių, tačiau įmonės vadovams ar žmogiškųjų išteklių skyriui gali tapti kaip informacinės gairės su plačia tyrimo objektų literatūros apžvalga. Šis darbas gali padėti išsigryninti žaliasias idėjas, padėti apsispręsti ar organizacijoms reikia įsodiegti žaliasias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir, kad įmonės žaliosios praktikos gali padėti organizacijos darbuotojams gilinti ir atskleisti žaliąjį pasitenkinimą bei žaliasias vertybes.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1). doi:10.1080/23311975.2015.1030817
- Ahmad, Azlinzuraini. (2018). Green Work Life Balance, Green Human Resource Management Practices On Employee Satisfaction. 1222-1231. 10.15405/epsbs.2018.05.95.
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534–547. doi:10.1108/lodj-12-2018-0461
- Ahmad, W., Kim, W. G., Anwer, Z., & Zhuang, W. (2020). Schwartz personal values, theory of planned behavior and environmental consciousness: How tourists' visiting intentions towards eco-friendly destinations are shaped? *Journal of Business Research*, 110, 228–236. doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.040
- AL-Hussami M (2008). A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *Eur. J. Sci. Res.*, 22(2): 286-295
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2020). Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.1987
- Alam Sageer, Sameena Rafat, Puja Agarwal (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization *IOSR Journal of Business and Management* Volume 5, Issue 1, PP 32-39 ISSN: 2278-487X.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.113
- Alfayad Aburumman, Zaid & Mohd Arif, Lily. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*. 7. 150-156.
- AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behaviour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 50–61. doi:10.1016/j.jhtm.2020.11.008
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2021). Linking organizational green training and voluntary workplace green behavior: Mediating role of green supporting climate and employees' green satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125876. doi:10.1016/j.jclepro.2021.125876
- Andrew F. Hayes (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. Hardcover. ISBN 978-1-60918-230-4
- Anthonypillai Anton Arulrajah, Henarath H. D. N. P Opatha, Nimal Navaratne (2015) Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 5(1):1-16 DOI: 10.4038/sljhrm.v5i1.5624
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13 ed.). London: Michael Armstrong. Retrieved 10 15, 2016

- Arrow, K. (2012). *Social Choice and Individual Values*. New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300186987>
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. doi:10.1002/csr.229
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Barakat, S.R., Isabella, G., Boaventura, J.M.G. and Mazzon, J.A. (2016), "The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction", *Management Decision*, Vol. 54 No. 9, pp. 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Bombiak E, Marciniuk-Kluska A.(2018) Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability*. 2018; 10(6):1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. A. L. (2018). Measuring Values in Environmental Research: A Test of an Environmental Portrait Value Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.00564
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. doi:10.1016/0024-6301(96)00041-6
- Carroll, A. B. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Business Horizons*, 1991, vol. 34, issue 4, 39-48,
- Carroll, A. B. 1999. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business and Society* 38 (3): 268–295
- Charbel José Chiappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, 2016. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, Volume 112, Part 3, Pages 1824-1833, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>.
- Cherian, J. P., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21). doi:10.5539/ijbm.v7n21p25
- Chou, C.-J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436–446.
- Christopher W. Bauman, Linda J. Skitka (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, Volume 32, Pages 63-86, ISSN 0191-3085, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>.
- Corraliza, J. A., & Berenguer, J. (2000). Environmental Values, Beliefs, and Actions. *Environment and Behavior*, 32(6), 832–848. doi:10.1177/00139160021972829
- Čekanavičius V., Murauskas G. *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus universitetas (2014). Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>.
- De Roeck, Kenneth & Farooq, Omer (2017). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *J Bus Ethics* (2018) 151:923–939 <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>

- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2017). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549–566. doi:10.1002/hrm.21870
- Dean, Katherine W. (2008) "Values-Based Leadership: How Our Personal Values Impact the Workplace," *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 1 : Iss. 1 , Article 9.
- Definition of employee satisfaction from the Cambridge Business English Dictionary. (2022). Cambridge University Press. Žiūrėta 2022 01 02. Prieiga internetu: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/employee-satisfaction> darbuotoju pasitenkinimas
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*. doi:10.1108/bij-06-2018-0155
- Di Giuli, A., & Kostovetsky, L. (2014). Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 111(1), 158–180. doi:10.1016/j.jfineco.2013.10.002
- Dolors Celma-Benaiges, M. and Martínez-García, Esther and Raya, Josep, An Analysis of CSR in Human Resource Management Practices and Its Impact on Employee Job Satisfaction in Catalonia, Spain (June 8, 2016). *European Accounting and Management Review*, Vol. 3, No. 1, p. 45-71, November 2016, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2987999>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. doi:10.1002/hrm.21792
- Dutcher, D. D., Finley, J. C., Luloff, A. E., & Johnson, J. B. (2007). Connectivity With Nature as a Measure of Environmental Values. *Environment and Behavior*, 39(4), 474–493. doi:10.1177/0013916506298794
- Eliza Sharma (2019) A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. <https://doi.org/10.1002/csr.1739>
- Europos sąjungos komisija (2019). Komunikatas: Europos žaliasis kursas. COM(2019) 640 final (Žiūrėta 2022 01 02). Prieiga internetu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>
- Forcadell, F. J., Úbeda, F., & Aracil, E. (2021). Effects of environmental corporate social responsibility on innovativeness of spanish industrial SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120355. doi:10.1016/j.techfore.2020.12035
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13 September 1970, 122-126.
- González-Moreno, M. J., Salvador-Ferrer, C. M., & Checa-Olmos, J. C. (2019). Corporate Social Responsibility in the Management of Human and Environmental Resources: Andalusian Perspectives. *Resources*, 8(4), 165. doi:10.3390/resources8040165
- Guang, Y. (2008). Green Labour-Management Relations: A Guarantee of Enhancing Green Quality of Products and Competitive Power of the Company. 2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. doi:10.1109/iciiii.2008.34
- Guerci, Marco; Carollo, Luca (2015). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, (), 1–27. doi:10.1080/09585192.2015.1033641

- Hamann, R., Smith, J., Tashman, P., & Marshall, R. S. (2016). Why Do SMEs Go Green? An Analysis of Wine Firms in South Africa. *Business & Society*, 56(1), 23–56. doi:10.1177/0007650315575106
- Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1–13. doi:10.1080/10548408.2018.1557580
- Herzberg, F (1966), *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? // *Harvard Business Review Classic*.
- Hiba A. Masri, Ayham A.M. Jaaron (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study, *Journal of Cleaner Production*, Volume 143, 2017, Pages 474-489, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>.
- Hiratsuka, J., Perlaviciute, G., & Steg, L. (2018). Testing VBN theory in Japan: Relationships between values, beliefs, norms, and acceptability and expected effects of a car pricing policy. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 53, 74–83. doi:10.1016/j.trf.2017.12.015
- Hoppock, R. (1936). Age and job satisfaction. *Psychological Monographs*, 47(2), 115–118. <https://doi.org/10.1037/h0093408>
- Hosain, Sajjad and Rahman, MD. Sadiqur, Green Human Resource Management: A Theoretical Overview (June 13, 2016). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 18, Issue 6 Ver. III, Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 20/16*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2799537>
- Hu, S., & Wang, X. (2021). The Origin of Proactive Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) of Large Firms: Institutional Embeddedness—Driven, Family Involvement-Promoted, or Resource-Dependent? *Sustainability*, 13(3), 1197. doi:10.3390/su13031197
- Yin, C., Ma, H., Gong, Y., Chen, Q., & Zhang, Y. (2021). Environmental CSR and environmental citizenship behavior: The role of employees' environmental passion and empathy. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128751. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128751
- ISO (2010). Guidance on social responsibility. (Žiūrėta 2021 12 30). Prieiga internetu: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> ISO standartas
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025>
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103–113. doi:10.1007/s10551-009-0113-1
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045. doi:10.3390/su13063045
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160–178. doi:10.1177/0973408215588250

- Jyoti, K. (2019). Green HRM –People Management Commitment to Environmental Sustainability. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.3323800
- Jovarauskaitė, A. & Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1 (26), 95-103.
- Kardelis, Kęstutis (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002
- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711–719. doi:10.1111/1540-6210.00334
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*, 26(4), 330–339. doi:10.1108/eb-03-2014-0029
- Kittisak Jemsittiparsert (2021). Linking Green Human Resource Management Practices with Green Employee Behavior: The Role of Environmental Knowledge as a Mediator. *E3S Web Conf. Volume 277, 2021 International Conference on Environmental and Energy Sustainable (ICEES 2021)*.
- Kondo, M. C., Low, S. C., Henning, J., & Branas, C. C. (2015). The Impact of Green Stormwater Infrastructure Installation on Surrounding Health and Safety. *American Journal of Public Health*, 105(3), e114–e121. doi:10.2105/ajph.2014.302314
- Kruopis V. (2015) Vertybių samprata ir jų rūšys. 3 psl. (Žiūrėta 2022 01 05) Prieiga internetu:https://www.sandora.eu/wpcontent/uploads/2015/11/Vertybi%C5%B3_samprata_ir_r%C5%AB%C5%A1ys_V.Kruopis.pdf
- Kularathne, HMRD (2020). Does Green Employee Empowerment Mediate the Relationship between Green HRM and Environmental Performance?
- Kunda, M.M., Ataman, G. and Kartaltepe Behram, N. (2019), "Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 10 No. 1, pp. 47-68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Kundu, Subhash C; Gahlawat, Neha (2015). Effects of CSR focused HRM on employees' satisfaction: a study of Indian organizations. *Journal of Strategic Human Resource Management*; New Delhi Vol. 4, Iss. 2, (2015): n/a
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Li, Z., Liao, G., & Albitar, K. (2019). Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation. *Business Strategy and the Environment*. doi:10.1002/bse.2416
- Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas (2019).4 straipsnis. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/ta/30590:str4#> (žiūrėta 2022 m. Gegužės 5d.)
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). Verslo tvarumo ir atsakingumo indeksas (Žiūrėta 2022 01 04).Prieiga internetu:<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/verslo-tvarumo-ir-atsakingumo-indeksas>
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). Apie įmonių socialinę atsakomybę. (Žiūrėta 2022 01 04). Prieiga internetu:<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/apie-imoniu-socialine-atsakomybe-imonės-socialinė-atsakomybė>

- lietuvos respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2021 m. kovo 9 d. įsakymas nr. a1-200 "dėl lietuvos respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. vasario 12 d. įsakymo nr. a1-82 "dėl įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 metų veiksmų plano patvirtinimo" pakeitimo"
- Lietuvos Respublikos statistikos departamento ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (2008). Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/EVRK2red_klasif_leidiny.pdf (žiūrėta 2022 gegužės 6d.)
- Lilach Sagiv and Shalom H. Schwartz (2021). Personal Values Across Cultures. *Annu. Rev. Psychol.* 2022. 73:517–46 First published as a Review in Advance on October 19, 2021 The Annual Review of Psychology is online at [psych.annualreviews.org](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-125100) <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-125100>
- Lind, H. B., Nordfjærn, T., Jørgensen, S. H., & Rundmo, T. (2015). The value-belief-norm theory, personal norms and sustainable travel mode choice in urban areas. *Journal of Environmental Psychology*, 44, 119–125. doi:10.1016/j.jenvp.2015.06.001
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Louise van Scheers & Johan Botha (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* Vol. 9 Issue 1
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability *Research Journal of Recent Sciences* ISSN 2277-2502 Vol. 1 (ISC-2011), 244-252
- Maria Ros & Shalom H. Schwartz and Shoshana Surkiss (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 1999, 48 (1), 49–71
- Maslow A. H. (1956). TOWARD A HUMANISTIC PSYCHOLOGY. ETC: A Review of General Semantics, 14(1), 10–22. <http://www.jstor.org/stable/42581639>
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9-10), 1179–1198. doi:10.1080/1478336042000255569
- Mishra, P. (2017). Green human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. doi:10.1108/ijoa-11-2016-1079
- Mohammed Alshmemri; Lina Shahwan-Akl and Phillip Maude (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal* 2017;14(5)
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2020). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 1–9. doi:10.1080/13683500.2020.1829569
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080–1100. doi:10.1108/00251740910978313
- Muhammad Arshad, Ghulam Abid, Françoise Contreras, Natasha Saman Elahi, Saira Ahmed (2022): Greening the hospitality sector: Employees' environmental and job attitudes predict ecological

behavior and satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102, 2022, 103173, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103173>.

- Muhammad Razzaq Athar & Aneela Afzal | (2020) The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate, *Cogent Business & Management*, 7:1, 1781996, DOI:10.1080/23311975.2020.1781996
- Mulyanto, M., Awatara, I.G.P.D., Gunardi, A. (2018). Enhancing Competence, Environmental Management System, Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Environmental Management and Tourism*, (Volume IX, Spring), 1(25): 40- 45. DOI:10.14505/jemt.v9.1(25).06.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758. doi:10.1007/s10551-008-9662-y
- Onubi, H. O., Yusof, N., Hassan, A. S., & Bahdad, A. A. S. (2021). Analyzing the mediating effect of economic performance on the relationship between green construction practices and health and safety performance in Nigeria. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(27), 36598–36610. doi:10.1007/s11356-021-13334-6
- Opatha, H. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. *Proceedings of the HR Dialogue - 2013 Volume 01, No.01, 2013*
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387–408. doi:10.1177/0275074006297238
- Pagojutė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. Iš *Jaunasis mokslininkas: ASU*.
- Painter, Mollie; Hibbert, Sally; Cooper, Tim (2018). The Development of Responsible and Sustainable Business Practice: Value, Mind-Sets, Business-Models. *Journal of Business Ethics*, (), s10551-018-3958-3–.doi:10.1007/s10551-018-3958-3
- Pakalniškienė, Vilmantė (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf (žiūrėta 2022 m. Gegužės 7d.)
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. doi:10.1108/mabr-03-2018-0007
- Parvin, M.M. and Kabir, M.M. (2011), “Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector”, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1 No. 9, pp. 113-123
- Paul C. Stern, Thomas Dietz, Troy Abel, Gregory A. Guagnano and Linda Kalof (1999). A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism. *Human Ecology Review*, Vol. 6, No. 2
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., Huisingh, D., 2019. Effects of green training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: evidence from the Italian healthcare sector. *J. Clean. Prod.* 226, 221e232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007) Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.00865

- R.M. Ryan, E.L. Deci (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1) (2000), pp. 54-67
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Renwick, D., Robertson, M., Redman, T. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda.
- Ridhi Sharma & Neha Gupta (2015). *Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability*. ISBN: 978-81-924713-8-9
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Roscoe, Samuel; Subramanian, Nachiappan; Jabbour, Charbel J.C.; Chong, Tao (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, (), -. doi:10.1002/bse.2277
- Rupšienė, Liudmila. (2007). Kokybės tyrimų duomenų rinkimo metodologija.
- S. Marta, M. Brunetti, R. Manenti, A. Provenzale, G.F. Ficetola 2021. Climate and land-use changes drive biodiversity turnover in arthropod assemblages over 150 years *Nature Ecology & Evolution*, 5 (9) (2021), pp. 1291-1300
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. doi:10.1002/hrm.20032
- Sagiv, L., & Roccas, S. (2021). How Do Values Affect Behavior? Let Me Count the Ways. *Personality and Social Psychology Review*, 108886832110159. doi:10.1177/10888683211015975
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 630–639. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0185-3>
- Sagiv, Lilach & Schwartz, Shalom. (1995). Value Priorities and Readiness for Out-Group Social Contact. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69. 437-448. 10.1037/0022-3514.69.3.437.
- Samer Mashlah (2015). The role of people's personal values in the workplace. *International Journal of Management and Applied Science*, ISSN: 2394-7926 Volume-1, Issue-9
- Schmitt, M. T., Akin, L. B., Axsen, J., & Shwom, R. L. (2018). Unpacking the Relationships Between Pro-environmental Behavior, Life Satisfaction, and Perceived Ecological Threat. *Ecological Economics*, 143, 130–140. doi:10.1016/j.ecolecon.2017.07.00
- Schultz, P. W., Gouveia, V. V., Cameron, L. D., Tankha, G., Schmuck, P., & Franěk, M. (2005). Values and their Relationship to Environmental Concern and Conservation Behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4), 457–475. doi:10.1177/0022022105275962
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York. Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, & S. M. Breugelmans (Eds.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463–493). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974090.019>

- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060. doi:10.1108/ijm-08-2019-0406
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*. doi:10.1002/bse.2279
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*, 13(11), 5965. doi:10.3390/su13115965
- Sortheix, F.M. (2014), *Values and Well-Being in Context: An Analysis of Country and Group Influences*, Department of Social Research, University of Helsinki, Helsinki.
- Souza Farias, L. M., Santos, L. C., Gohr, C. F., Carvalho de Oliveira, L., & Henrique da Silva Amorim, M. (2019). Criteria and practices for lean and green performance assessment: systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2019.02.042
- Spini, D. (2003). Measurement Equivalence Of 10 Value Types From The Schwartz Value Survey Across 21 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(1), 3–23. doi:10.1177/0022022102239152
- Steg, L., Perlaviciute, G., van der Werff, E., & Lurvink, J. (2012). The Significance of Hedonic Values for Environmentally Relevant Attitudes, Preferences, and Actions. *Environment and Behavior*, 46(2), 163–192. doi:10.1177/0013916512454730
- Steg, Linda & de Groot, Judith. (2012). *Environmental values*.
- Stilwell, F. (2021). From green jobs to Green New Deal: What are the questions? *The Economic and Labour Relations Review*, 32(2), 155–169. doi:10.1177/10353046211009774
- Tamaševičius, Virginijus. (2015). *Tyrimo metodai. Mokomoji knyga*. Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 978-609-459-494-6.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. doi:10.1111/1744-7941.12147
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2014). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237–269. doi:10.1007/s11135-014-0146-0
- Thomas Dietz, Amy Fitzgerald, Rachael Shwom (2005). ENVIRONMENTAL VALUES. *Annual Review of Environment and Resources* 2005 30:1, 335-372
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383–402. doi:10.1007/s10551-012-1405-4
- Turker, D., 2009. How corporate social responsibility influences organizational commitment. *J. Bus. Ethics* 89 (2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>.
- Tuul, Oyun & Bing, Shao Jian (2020). Green human resource management: a Theoretical review. *Proceedings of the Mongolian Academy of Sciences*, (2020), 39-47. DOI: 10.5564/pmas.v60i2.1357
- Udayan Chanda & Praveen Goyal (2020) A Bayesian network model on the interlinkage between Socially Responsible HRM, employee satisfaction, employee commitment and organizational

- Vaitkevičius R., Saudargienė A. (2010). Psichologinių tyrimų duomenų analizė. UDK 31:159.9(076) Va-122
- Vasiliauskas R. (2005) “Theoretical and Practical Aspects of Value Education”, *Acta Paedagogica Vilnensia*, 14, pp. 8-17. doi: 10.15388/ActPaed.2005.14.9748.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317–330. doi:10.1007/s10551-006-9187-1
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E.F. et al. Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *J Bus Ethics* 147, 875–888 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E.F. et al. Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *J Bus Ethics* 147, 875–888 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>
- Witte, E. H., Stanciu, A., & Boehnke, K. (2020). A New Empirical Approach to Intercultural Comparisons of Value Preferences Based on Schwartz’s Theory. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01723
- Wolniak, R., Wyszomirski, A., Olkiewicz, M., & Olkiewicz, A. (2021). Environmental Corporate Social Responsibility Activities in Heating Industry—Case Study. *Energies*, 14(7), 1930. doi:10.3390/en14071930
- Wu, Weiwei; Liu, Yexin; Chin, Tachia; Zhu, Wenzhong (2018). Will Green CSR Enhance Innovation? A Perspective of Public Visibility and Firm Transparency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 268–.doi:10.3390/ijerph15020268
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P. et al. How and When Does Socially Responsible HRM Affect Employees’ Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment?. *J Bus Ethics* 169, 371–385 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>

**ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS ŽALIAJAM
DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI, MEDIJUOJANT ŽALIAJAI ŽIV PRAKTIKAI IR
MODERUOJANT ŽALIOSIOMS DARBUOTOJŲ VERTYBĖMS**

EMA STADALIŪTĖ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

Darbo dydis: 81 puslapis, 10 paveikslų, 24 lentelės, 150 literatūros šaltiniai

Pagrindinis darbo tikslas – atlikti mokslinės literatūros analizę, parengti empirinio tyrimo metodologiją, atlikti empirinį tyrimą ir nustatyti ryšius tarp kintamųjų. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, atlikto tyrimo analizė ir pateikiami rezultatai, apibendrinimas, išvados ir diskusija.

Mokslinės literatūros apžvalgoje buvo pateiktos sąvokų definicijos, modeliai, veiksniai darantys įtaką tyrimo objektams. Pasirinktas atlikti kiekybinis tyrimas, kurį sudarė 5 konstruktai. Atliktame tyrime dalyvavo 620 respondentų, nustatytas demografinių charakteristikų poveikis keturiems kintamiesiems. Atlikta regresinė analizė panaudojant A.Hayes SPSS process macro įskiepi, naudotas 17 modelis. Nustatyti ryšiai tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, medijuojant žaliajai žmogiškųjų išteklių valdymo politikai ir moderuojant žaliosioms darbuotojų vertybėms bei respondentų amžiui. Pagrindinis tyrimo tikslas – patvirtinti iškeltas hipotezes ir nustatyti ryšius tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės, žaliojo darbuotojų pasitenkinimo, žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir žaliųjų darbuotojų vertybių.

Išvadose pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, įrodytos iškeltos hipotezės, padaryti moksliniai atradimai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, nustatyta, kad ryšys tarp įmonės gamtosauginės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo yra stipresnis esant tarpininkui – žmogiškųjų išteklių valdymo politikai. Taip pat atmestas moderatorių poveikis ryšiams, bet patvirtinta moderuota mediacija. Atliktas darbas gali būti naudojamas ateities tyrimams plėtoti, taip pat darbas gali būti, kaip rekomendacinio pobūdžio gairės, pravartu organizacijoms, siekiančioms įdiegti savo kompanijose žaliasias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas.

THE IMPACT OF CORPORATE ENVIRONMENTAL SOCIAL RESPONSIBILITY ON GREEN EMPLOYEE SATISFACION BY MEDIATING GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND MODERATING GREEN EMPLOYEE VALUES

EMA STADALIŪTĖ

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius University, Faculty of economics and business administration, Business Department

Supervisor – Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2023

SUMMARY

Work's size: 81 pages, 10 pictures, 24 charts, 150 references

The main objective of this paper is to analyse the scientific literature, conduct an empirical study and identify the relationships between variables. The thesis consists of four main parts: a review of the literature, the methodology of the empirical study, the analysis of the study and the results presented, a summary, conclusions and discussion.

The following techniques were used to accomplish the goal of the thesis. The literature review provided definitions of concepts, models, and factors influencing the objects of study. A quantitative study was chosen to be carried out, consisting of 5 constructs. The study involved 620 respondents and identified the effect of demographic characteristics on four variables. A regression analysis was performed using the A.Hayes SPSS process macro plug-in and 17 model were used. Relationships were found between the company's environmental social responsibility, green employee satisfaction, mediated by green HRM policy and moderated by green employee values and age of respondents. The main objective of the study is to confirm the hypotheses and to establish the relationships between the company's environmental social responsibility, green employee satisfaction, green human resource management policies and green employee values.

The results of the thesis. The conclusions present the results of the empirical study, the hypotheses and the scientific findings. Based on the results obtained, it is found that the relationship between corporate environmental responsibility and green employee satisfaction is stronger in the presence of the mediating factor HRM policy. The moderating effect of moderators on the relationships was rejected, but moderated mediation was confirmed. The work can be used to develop future research and can also serve as a guideline useful for organisations seeking to introduce green HRM practices in their companies.

GERB. RESPONDENTE,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, žmogiškųjų išteklių valdymo programos II kurso studentė Ema Stadaliūtė. Baigiamąjį magistrinį darbą rašau tema „Įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikis žaliajam darbuotojų pasitenkinimui, medijuojant žaliajai ŽIV praktikai ir moderuojant žaliosioms darbuotojų vertybėms“. Kviečiu jus sudalyvauti mano vykdomame tyrime, kurio tikslas nustatyti sąsajas tarp įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės ir žaliojo darbuotojų pasitenkinimo. Anketos pildymas užtruks iki 10 minučių. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe. Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami. Dėkoju!

ĮMONĖS GAMTOSAUGINĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KLAUSIMYNAS

Įvertinkite, kiek jūsų įmonei yra aktuali gamtosauginė socialinė atsakomybės svarba apačioje esančiuose teiginiuose nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5	6	7
Organizacija, kurioje aš dirbu, dalyvauja veiklose, kurių tikslas saugoti ir gerinti gamtosauginę aplinkos kokybę.							
Organizacija, kurioje aš dirbu, investuoja į geresnį gyvenimą ateities kartoms							
Organizacija, kurioje aš dirbu, įgyvendina specialias programas, skirtas mažinti organizacijos neigiamą įtaką aplinkai							
Organizacija, kurioje aš dirbu, kelia tikslus tvariam augimui, atsižvelgdami į ateities kartas							

ŽALIŲJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ KLAUSIMYNAS

Šie 5 teiginiai yra apie tai, ar asmeniui yra svarbios žaliosios vertybės (*angl. green values*). Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Pasirinkite numerį, kuris geriausiai apibūdina jūsų savijautą (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Aš jaučiuosi asmeniškai įsipareigojęs atlikti kuo daugiau, kad sumažinčiau aplinkos taršą.					
Aš jaučiuosi įpareigotas saugoti aplinką nuo taršos, nepriklausomai nuo kitų asmenų veiksmų					
Žmonės kaip aš turėtų daryti viską, kad apsaugotų gamtą nuo nykimo.					
Aš jaučiuosi kaltas, kai tenka atlikti veiklas, darančias žalą gamtai (<i>angl. environmental degradation</i>)					
Aš jaučiu pareigą savo kasdienėje veikloje nepamiršti aplinkos ir gamtos					

ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO KLAUSIMYNAS

Šie 6 teiginiai yra apie tai, ar asmeniuo jaučia žaliąjį darbo pasitenkinimą (*angl. green job satisfaction*). Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Pasirinkite numerį, geriausiai apibūdina jūsų savijautą (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Man patinka prisidėti prie gamtosauginių (<i>angl.green</i>) veiklų savo organizacijoje					
Aš esu patenkintas su palaikymu, kurį gaunu iš organizacijos, įgyvendinamas aplinkosaugines iniciatyvas (<i>angl.green initiatives</i>).					
Aš jaučiuosi laimingas, kai mano kolegos vertina aplinkosaugines organizacijos iniciatyvas (<i>angl.green initiatives</i>).					
Aš jaučiu kolegų pagarbą už savo aplinkosaugines iniciatyvas (<i>angl.green initiatives</i>).					
Paprastai tariant, esu patenkintas savo organizacijos gamtosauginėmis iniciatyvomis (<i>angl.green initiatives</i>).					
Aš didžiuojuosi dirbdamas savo organizacijoje					

	1	2	3	4	5
Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įgyvendinusi keletą aplinkosaugos atsakomybių kiekvienoje pozicijoje					
Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įtraukusi gamtosaugines (angl.green) ir socialines kompanijos reikmes darbo pareigybės aprašymuose					
Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įtraukusi gamtosaugines galimybes (angl. green capabilities), kaip išskirtinį darbo specifikacijos elementą.					
Organizacija, kurioje aš dirbu, yra sukūrusi ir įgyvendinusi inovatyvias pozicijas, akcentuodama aplinkosaugos aspektus					
Organizacija, kurioje aš dirbu, atsižvelgia į gamtosaugos sąmoningumo (angl. Green aware) kriterijų darbo pokalbio metu.					
Mano įmonėje taikomas įdarbinimo ir atrankos procesas nenaudojant popieriaus (angl. paperless recruitment)					
Organizacija, kurioje aš dirbu, stengiasi įtikti kandidatams, kurie laikosi gamtosauginių kriterijų (angl. green employer branding)					
Organizacija, kurioje aš dirbu, vertina, kam reikalingi aplinkosaugos vadybos mokymai (angl. environmental management)					
Mano įmonė vertina, ar pareigas einantis asmuo turi vadovo ir kolegų palaikymą, kad galėtų pritaikyti išmoktą turinį darbe					
Organizacija, kurioje aš dirbu, gamtos apsaugos priemonės pateikiamos kaip pagrindinės žaliuosiuose mokymuose					
Mano organizacija rengia aplinkos vadybos mokymus, siekdama pagerinti darbuotojų informuotumą, įgūdžius ir žinias apie aplinkos valdymą					
Mūsų įmonė nustato gamtosauginius tikslus, uždavinius ir pareigas kiekvienam darbuotojui visoje organizacijoje					
Organizacija, kurioje aš dirbu yra komunikuojama apie aplinkosauginius tikslus (angl.green goals)					
Organizacija, kurioje aš dirbu, naudoja aplinkosaugos kriterijų (angl.green criteria) veiklos rezultatų vertinimui					

Organizacija, kurioje aš dirbu, stebi reikalavimų nesilaikymą arba žaliųjų tikslų neįvykdymą					
--	--	--	--	--	--

Organizacija, kurioje aš dirbu, stengiasi stiprinti aplinkosaugos tikslų laikymąsi					
„Žaliųjų superžvaigždžių“ (angl. Green Superstars) (nepaprastai talentingų asmenų, kurių veikla viršija standartus) identifikavimas ir prizų paskirstymas pagal jų gamtosaugos indėlį					
Organizacija, kurioje aš dirbu, turi atlyginimų politiką, kurioje įvertinama ir kompensuojama už gamtosauginę veiklą					
Organizacija, kurioje aš dirbu atlygina už įgytas aplinkosaugines kompetencijas					
Organizacija, kurioje aš dirbu atlygina už dalyvavimą mokymuose apie aplinkosaugą (angl. green curricula)					
Mano įmonė naudoja nepiniginį atlygį už indėlį į aplinkos valdymą, pvz., apmokamą laisvą laiką, specialias atostogas ir dovanas darbuotojams ir jų šeimoms					
Mano organizacija pripažįsta žaliąsias darbuotojų iniciatyvas per platų jų viešinimą organizacijos viduje ir viešą pagyrimą					
Mano organizacija visiems suteikia ekologišką (angl. green workplace) darbo vietą.					
Mano organizacija imasi ekologiškų (angl. green initiatives) iniciatyvų, kad sumažintų darbuotojų nerimą ir su darbu susijusias ligas, kurias sukelia žalinga darbo aplinka					
Organizacija, kurioje aš dirbu, kuria ir įgyvendina strategijas, siekdama išlaikyti palankią darbo aplinką, kad būtų užtikrinta gera darbuotojų fizinė būklė					
Organizacija, kurioje aš dirbu, akcentuoja aplinkos apsaugos kultūrą. Siūlo aplinkosaugines praktikas (angl. green practices)					
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, yra sukurta pasiūlymų sistema, kurioje galima teikti gamtosauginius pasiūlymus organizacijai					
Organizacija, kurioje aš dirbu, yra įdiegusi žaliąją skundų/perspėjimų sistemą (angl. green whistle-blowing) ir pagalbos linijas					

Šie 29 teiginiai yra apie tai, kokia valdymo politika vyrauja asmens organizacijoje. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Pasirinkite numerį, geriausiai apibūdina jūsų savijautą (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) kuris

Demografinių charakteristikų klausimynas

Jūsų amžius (įrašyti patiems)	
-------------------------------	--

Jūsų lytis (pasirinkti vieną iš variantų)	Vyras	
	Moteris	

Jūsų išsilavinimas	Pagrindinis	
	Vidurinis	
	Nebaigtas aukštasis	
	Aukštasis neuniversitetinis	
	Aukštasis universitetinis	
	Kita (seminarai, paskaitos, mokymai, atestatai)	

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	Mažiau nei 6 mėnesius	
	6 – 11 mėnesių	
	1 – 5 metus	
	6 – 9 metus	
	10 – 19 metų	
	20 metų ir daugiau	

Įmonės dydis	1 – 9 darbuotojai	
	10 – 49 darbuotojai	
	50 – 250 darbuotojų	
	250 ir daugiau darbuotojų	

Įmonės veiklos sritis	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	
	Apdirbamoji gamyba	
	Statyba	
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	

	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	
	Informacija ir ryšiai	
	Finansinė ir draudimo veikla	
	Finansinė ir draudimo veikla	
	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	
	Administracinė ir aptarnavimo veikla	
	Švietimas	
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	
	Kita aptarnavimo veikla	
	Kitas variantas (įrašyti)	

6 PAVEIKSLAS

ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KLAUSIMYNAS

418

Duygu Turker

TABLE I
CSR Scale

No.	Items
1.	Our company provides a wide range of indirect benefits to improve the quality of employees' lives.
2.	The employees in our company receive a reasonable salary to maintain an acceptable quality of life.
3.	Our company policies provide a safe and healthy working environment to all its employees.
4.	Our company supports employees who want to acquire additional education.
5.	There are sufficient numbers of opportunities to develop my skills in my current job.
6.	Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers.
7.	Our company implements flexible policies to provide a good work & life balance for its employees.
8.	The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants.
9.	The managerial decisions related with the employees are usually fair.
10.	I believe that our company provides equal opportunities to all its employees.
11.	One of the main principles of our company is to provide high-quality products to its customers.
12.	Our products comply with the national and international standards.
13.	The guarantee extension of our products is the most advantageous choice in the market.
14.	Our company provides full and accurate information about its products to its customers.
15.	Our company respects consumer rights beyond the legal requirements.
16.	Customer satisfaction is highly important for our company.
17.	Our company is responsive to the complaints of its customers.
18.	Our company is known as a respected and trustworthy company.
19.	Our company emphasizes the importance of its social responsibilities to the society.
20.	Our company contributes to schools, hospitals, and parks according to the needs of the society.
21.	Our company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society.
22.	Our company endeavors to create employment opportunities.
23.	Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis.
24.	Our company complies with legal regulations completely and promptly.
25.	Our company tries to help the government in solving social problems.
26.	Our company acts legally on all matters.
27.	Our company's main principle is honesty in every business dealing.
28.	Our company cooperates with its competitors in social responsibility projects.
29.	Our company competes with its rivals in an ethical framework.
30.	Our company always avoids unfair competition.
31.	Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment.
32.	Our company participates in activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment.
33.	Our company has the necessary equipment to reduce its negative environmental impact.
34.	Our company makes well-planned investments to avoid environmental degradation.
35.	Our company targets sustainable growth which considers future generations.
36.	Our company makes investment to create a better life for future generations.
37.	Our company makes investments to create employment opportunities for future generations.
38.	Our company conducts research & development projects to improve the well-being of society in the future.
39.	Our company makes sufficient monetary contributions to charities.
40.	Our company encourages its employees to participate in voluntarily activities.
41.	Our company supports nongovernmental organizations working in problematic areas.
42.	Our company considers every warning of nongovernmental organizations.

CSR to environment

1. My company participates in activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment	0.82
2. My company makes investments to create a better life for the future generations	0.82
3. My company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment	0.75
4. My company targets a sustainable growth which considers to the future generations	0.83

7 PAVEIKSLAS

ĮMONĖS ŽALIOSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKOS KLAUSIMYNAS

SHAH

WILEY Business Strategy and the Environment

7

TABLE 2 Dimensions and their measurement items

Dimensions	Measuring items
GJD	JD1: My company has integrated several environmental protection responsibilities in each position. JD2: My company has included green and social needs of the company in job description and specification. JD5: My company has incorporated green capabilities as a distinctive element in job specification. JD6: My company has designed and executed innovative positions to emphasize on environmental protection aspects.
GRS	RS4: Our company has incorporated "green aware" criteria in HR staffing policy. RS5: My organization practices the use of paperless recruitment and selection process. RS7: We appeal to green job applicants who practice green criteria choose employer (green employer branding).
GTD	TD4: My company assesses who need training in environmental management. TD6: My company evaluates whether the incumbent has manager and peer support to apply the learned content on the job. TD8: My organization uses environmental protection elements as the central themes of green training. TD13: My organization delivers environmental management training to improve employee awareness, skills, and know-how in environmental management.
GPM	PM2: Our company establishes green targets, objectives, and duties for each employee across organization. PM4: In my company, there is communication of green goals. PM7: The use of green criteria to evaluate performance. PM9: My company keeps track of non-compliance or not meeting green objectives. PM11: My company reinforces compliance of meeting environmental goals. PM13: Identification of "Green Superstars" (remarkably talented individuals who perform beyond the standards) and distribution of prizes based on their green contributions.
GCM	CM2: Our compensation system recognizes and rewards contributions in environmental protection. CM5: My company rewards green skills acquisition CM6: My company rewards for learning a green curricula. CM7: My company uses non-monetary rewards for contributions in environment management such as paid time off, special leave, and gifts to employees and their families. CM11: My organization recognizes green initiatives of employees via organization wide publicity and public praise.
GHS	HS1: My organization provides green workplace for all. HS2: My organization takes green initiatives to decrease worker anxiety and work-related sickness instigated by harmful work setting. HS3: My organization develops and executes strategies to sustain a favorable work setting to avoid several fitness problems to develop health and safety of workforce.
GLR	EI5: Our company emphasizes a culture of environmental protection. Offering green practices. LR1: My organization offers opportunities to individuals to take part in green suggestion schemes. LR2: My organization presents green whistle-blowing and helplines.

Note. GCM: green compensation management; GHS: green health and safety; GJD: green job design; GLR: green labor relations; GPM: green performance management; GRS: green recruitment and selection; GTD: green training and development; HR: human resource.

8 PAVEIKSLAS

ŽALIOJO DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO KLAUSIMYNAS

Table 2
EFA results for Green Satisfaction Construct.

Items (GS)	Measurement Scale for Employees' Green satisfaction (GS)	Standardized Factor Loadings	α
GS1	I like the green work I currently do in this organization.	0.77**	0.89
GS2	I am satisfied with the support I get to undertake green initiatives in this organization	0.78**	
GS3	I feel happy when my colleagues appreciate the green initiatives of this organization	0.80**	
GS4	I feel I am treated with dignity and respect by others for my green initiatives.	0.74**	
GS5	Generally speaking, I am satisfied with the green initiatives of this organization.	0.73**	
GS6	Overall, I feel proud to work for this organization.	0.74**	

**p<0.01; α – Cronbach's alpha.

9 PAVEIKSLAS ŽALIŲJŲ DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ KLAUSIMYNAS

<i>Green values</i>	0.676	0.871	0.875
I feel a personal obligation to do whatever I can to prevent environmental degradation			0.773
I feel obliged to save environment from degradation, regardless of what others do			0.818
People like me should do whatever they can to protect environment from degradation			0.773
I feel guilty when I contribute in environmental degradation			0.798
I feel obliged to bear the environment and nature in mind in my daily behavior			0.874

Correlations

		atsakom	pasitenk
atsakom	Pearson Correlation	1	.864**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	620	620
pasitenk	Pearson Correlation	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	620	620

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Atsak1	Between Groups	33.426	4	8.356	2.935	.020
	Within Groups	1750.938	615	2.847		
	Total	1784.364	619			
polit1	Between Groups	13.081	4	3.270	3.880	.004
	Within Groups	518.424	615	.843		
	Total	531.505	619			
pasiten1	Between Groups	12.532	4	3.133	3.581	.007
	Within Groups	537.990	615	.875		
	Total	550.522	619			
vertyb1	Between Groups	8.681	4	2.170	2.383	.050
	Within Groups	560.066	615	.911		
	Total	568.747	619			

Correlations

		atsakom	pasitenk	politik	vertyb
atsakom	Pearson Correlation	1	.864**	.915**	.776**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	620	620	620	620
pasitenk	Pearson Correlation	.864**	1	.879**	.899**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	620	620	620	620
politik	Pearson Correlation	.915**	.879**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	620	620	620	620
vertyb	Pearson Correlation	.776**	.899**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	620	620	620	620

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Confidence Intervals

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
atsakom - pasitenk	.864	<.001	.842	.882
atsakom - politik	.915	<.001	.901	.927
atsakom - vertyb	.776	<.001	.742	.805
pasitenk - politik	.879	<.001	.860	.896
pasitenk - vertyb	.899	<.001	.883	.913
politik - vertyb	.761	<.001	.726	.792

a. Estimation is based on Fisher's r-to-z transformation.

Correlations

		atsakom	pasitenk	politik	vertyb
atsakom	Pearson Correlation	1	.864**	.915**	.776**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	620	620	620	620
pasitenk	Pearson Correlation	.864**	1	.879**	.899**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	620	620	620	620
politik	Pearson Correlation	.915**	.879**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	620	620	620	620
vertyb	Pearson Correlation	.776**	.899**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	620	620	620	620

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Confidence Intervals

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Intervals (2-tailed) ^a	
			Lower	Upper
atsakom - pasitenk	.864	<.001	.842	.882
atsakom - politik	.915	<.001	.901	.927
atsakom - vertyb	.776	<.001	.742	.805
pasitenk - politik	.879	<.001	.860	.896
pasitenk - vertyb	.899	<.001	.883	.913
politik - vertyb	.761	<.001	.726	.792

a. Estimation is based on Fisher's r-to-z transformation.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Atsak1	Equal variances assumed	3.468	.063	.323	618	.374	.747	.04841	.15008	-.24633	.34315
	Equal variances not assumed			.331	355.102	.370	.741	.04841	.14632	-.23934	.33617
polit1	Equal variances assumed	.009	.923	.471	618	.319	.637	.03861	.08190	-.12223	.19946
	Equal variances not assumed			.466	327.409	.321	.641	.03861	.08285	-.12437	.20159
pasiten1	Equal variances assumed	14.754	<.001	-.448	618	.327	.655	-.03732	.08336	-.20102	.12638
	Equal variances not assumed			-.483	399.005	.315	.630	-.03732	.07734	-.18936	.11472
vertyb1	Equal variances assumed	17.151	<.001	-1.265	618	.103	.206	-.10704	.08463	-.27324	.05915
	Equal variances not assumed			-1.348	388.588	.089	.178	-.10704	.07939	-.26312	.04903

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Atsak1	Equal variances assumed	3.468	.063	.323	618	.374	.747	.04841	.15008	-.24633	.34315
	Equal variances not assumed			.331	355.102	.370	.741	.04841	.14632	-.23934	.33617
polit1	Equal variances assumed	.009	.923	.471	618	.319	.637	.03861	.08190	-.12223	.19946
	Equal variances not assumed			.466	327.409	.321	.641	.03861	.08285	-.12437	.20159
pasiten1	Equal variances assumed	14.754	<.001	-.448	618	.327	.655	-.03732	.08336	-.20102	.12638
	Equal variances not assumed			-.483	399.005	.315	.630	-.03732	.07734	-.18936	.11472
vertyb1	Equal variances assumed	17.151	<.001	-1.265	618	.103	.206	-.10704	.08463	-.27324	.05915
	Equal variances not assumed			-1.348	388.588	.089	.178	-.10704	.07939	-.26312	.04903

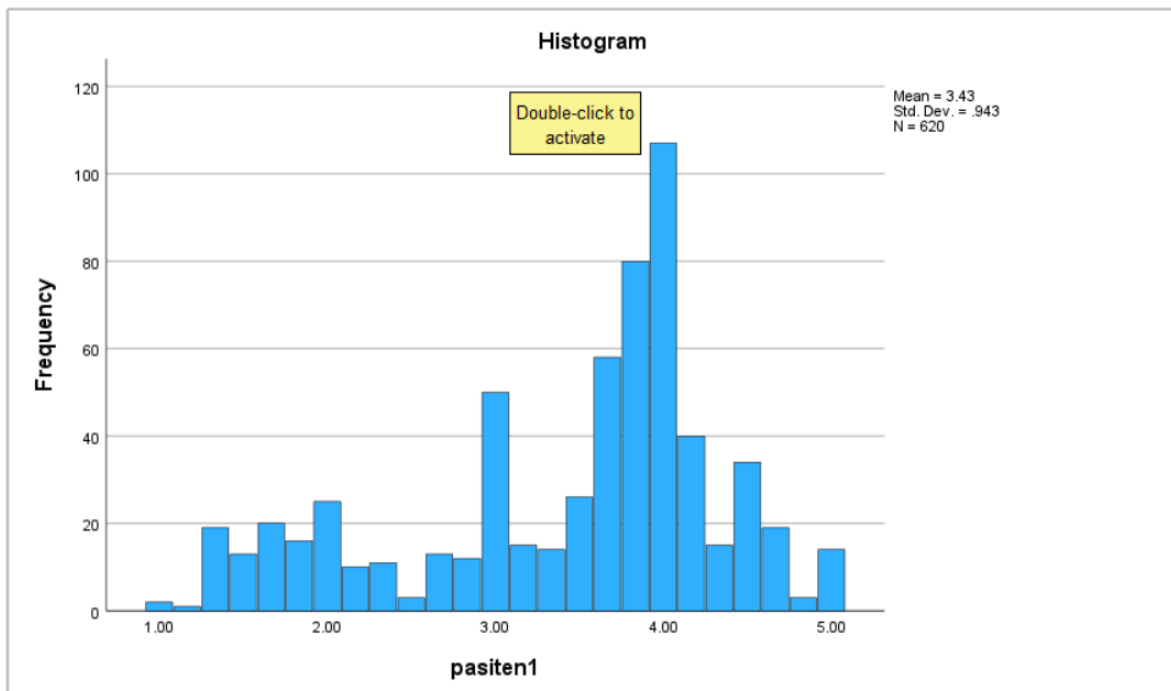
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Atsak1	Equal variances assumed	3.468	.063	.323	618	.374	.747	.04841	.15008	-.24633	.34315
	Equal variances not assumed			.331	355.102	.370	.741	.04841	.14632	-.23934	.33617
polit1	Equal variances assumed	.009	.923	.471	618	.319	.637	.03861	.08190	-.12223	.19946
	Equal variances not assumed			.466	327.409	.321	.641	.03861	.08285	-.12437	.20159
pasiten1	Equal variances assumed	14.754	<.001	-.448	618	.327	.655	-.03732	.08336	-.20102	.12638
	Equal variances not assumed			-.483	399.005	.315	.630	-.03732	.07734	-.18936	.11472
vertyb1	Equal variances assumed	17.151	<.001	-1.265	618	.103	.206	-.10704	.08463	-.27324	.05915
	Equal variances not assumed			-1.348	388.588	.089	.178	-.10704	.07939	-.26312	.04903

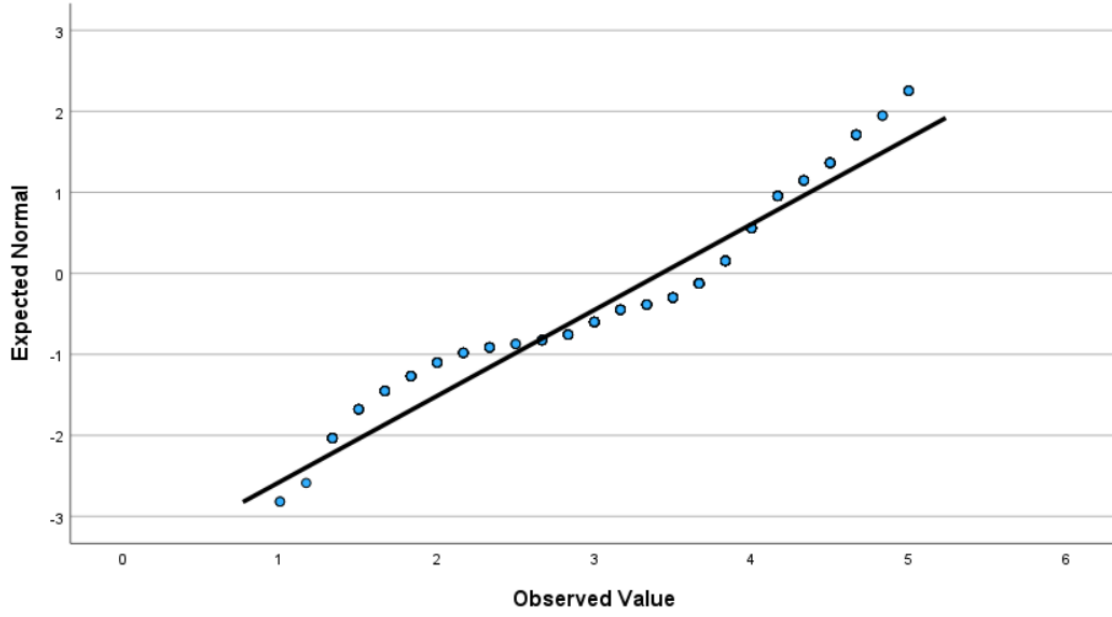
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Atsak1	.190	620	<.001	.876	620	<.001
polit1	.224	620	<.001	.876	620	<.001
pasiten1	.197	620	<.001	.909	620	<.001
vertyb1	.210	620	<.001	.904	620	<.001

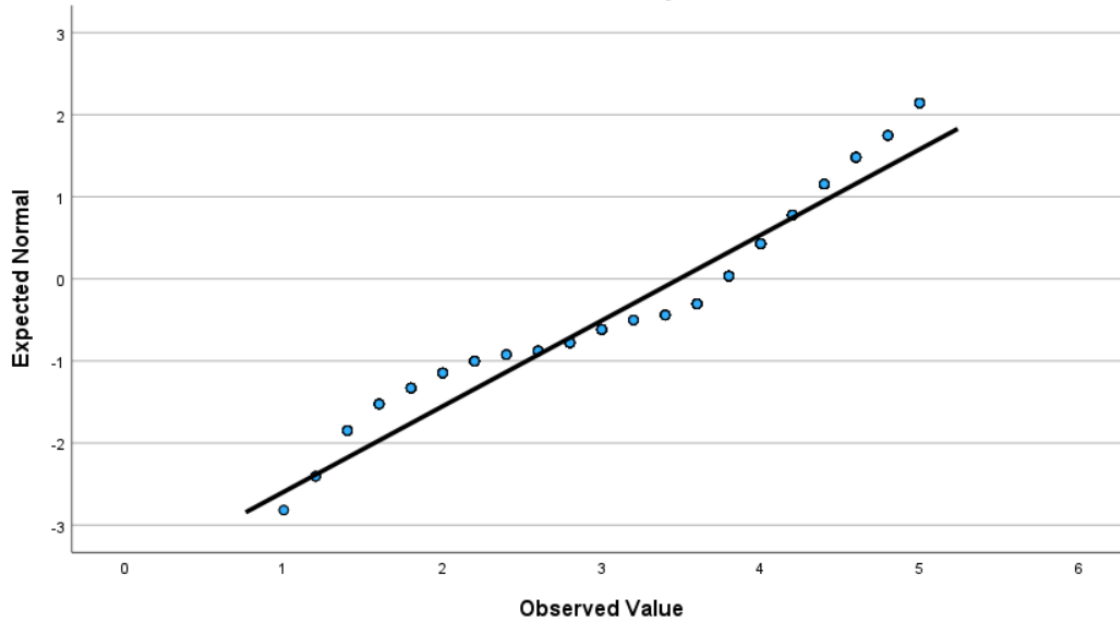
a. Lilliefors Significance Correction

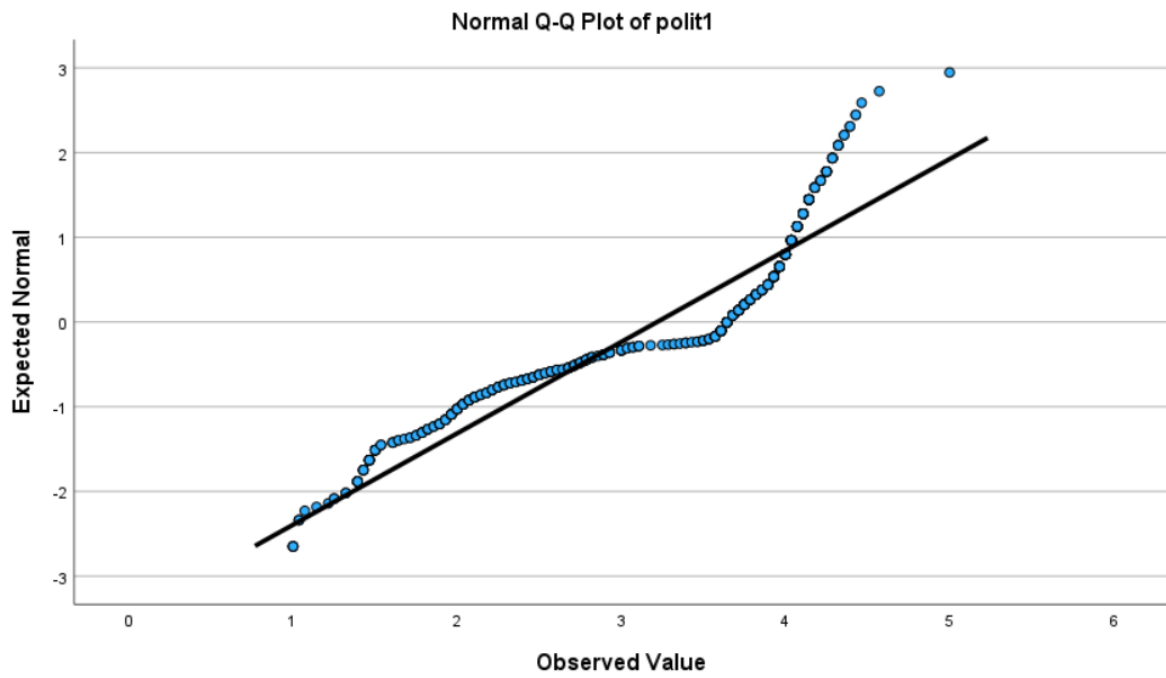
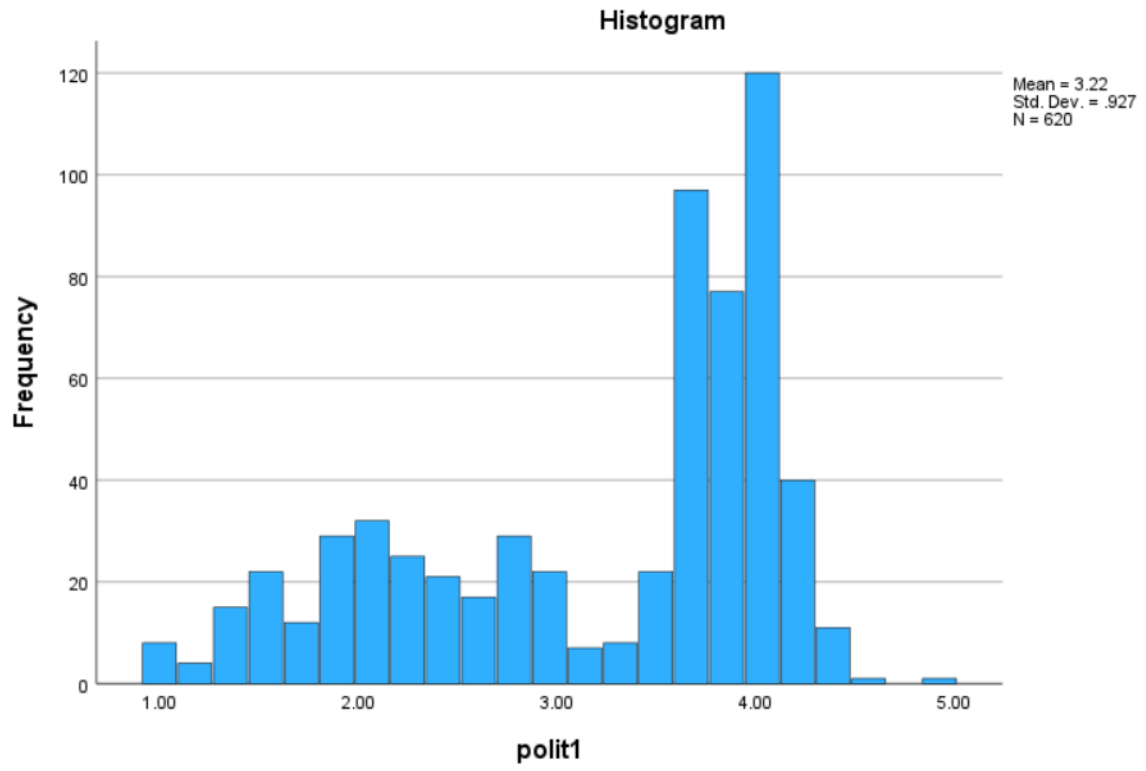


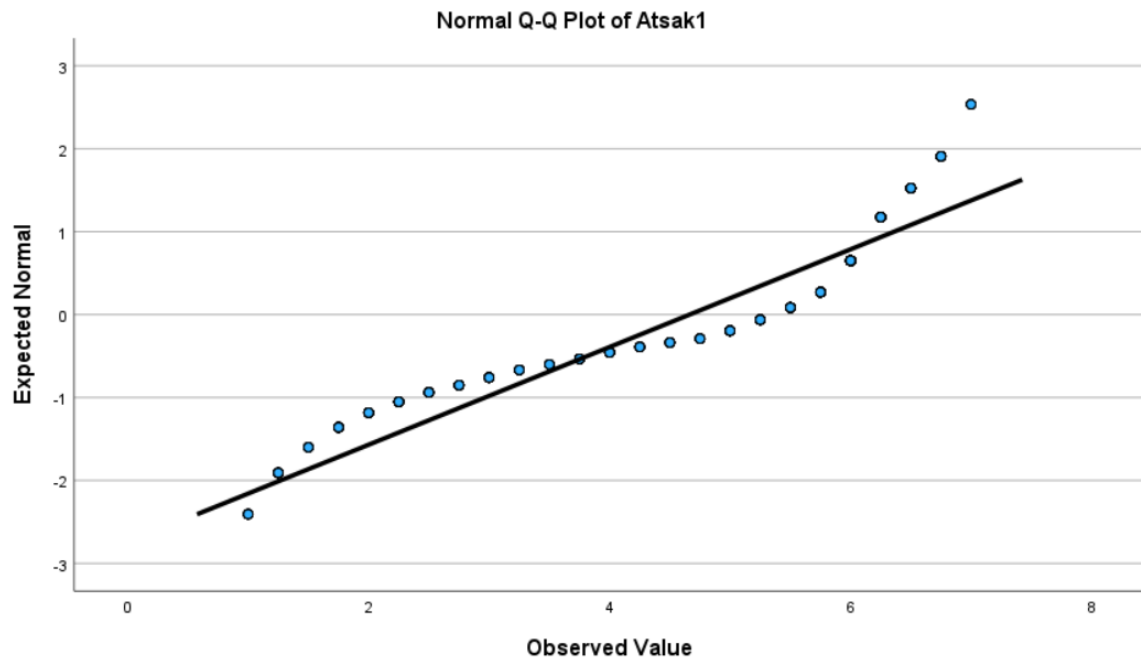
Normal Q-Q Plot of pasiten1



Normal Q-Q Plot of vertyb1

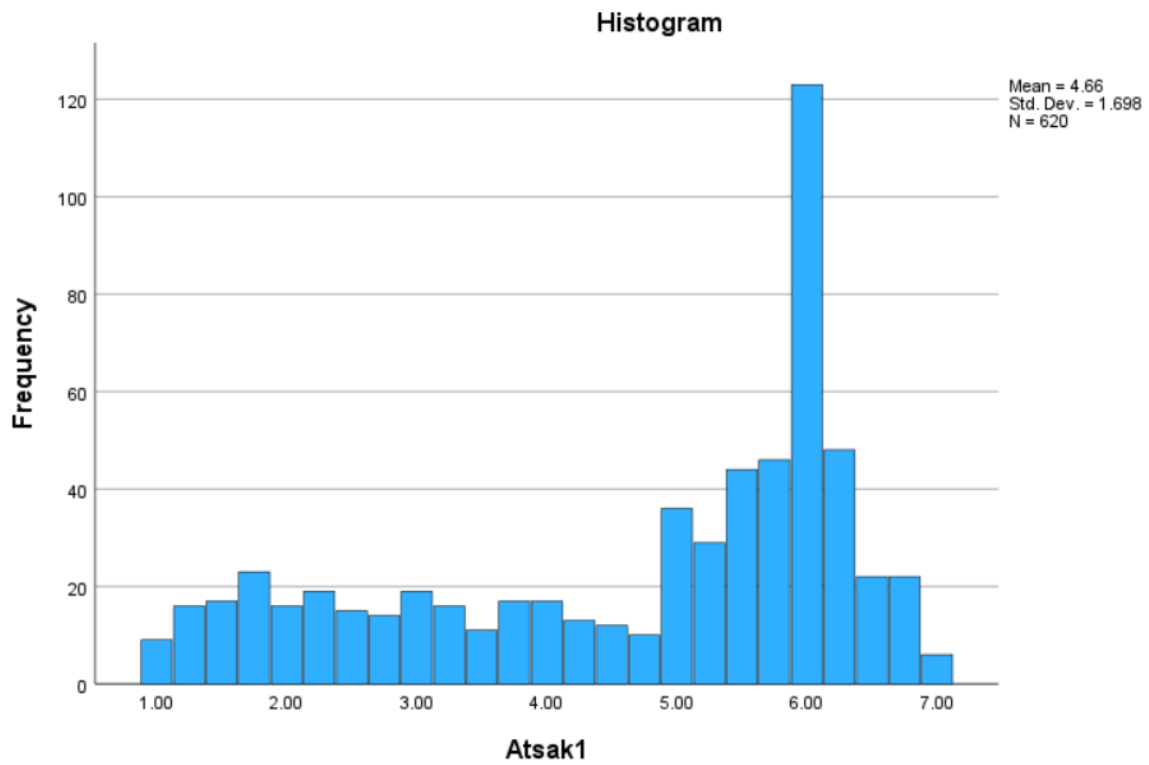






ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Atsak1	Between Groups	31.936	5	6.387	2.238	.049
	Within Groups	1752.428	614	2.854		
	Total	1784.364	619			
polit1	Between Groups	18.066	5	3.613	4.321	<.001
	Within Groups	513.439	614	.836		
	Total	531.505	619			
pasiten1	Between Groups	14.172	5	2.834	3.245	.007
	Within Groups	536.350	614	.874		
	Total	550.522	619			
vertyb1	Between Groups	13.101	5	2.620	2.895	.014
	Within Groups	555.646	614	.905		
	Total	568.747	619			



ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Atsak1	Between Groups	5.881	3	1.960	.679	.565
	Within Groups	1778.483	616	2.887		
	Total	1784.364	619			
polit1	Between Groups	4.213	3	1.404	1.641	.179
	Within Groups	527.292	616	.856		
	Total	531.505	619			
pasiten1	Between Groups	2.115	3	.705	.792	.499
	Within Groups	548.407	616	.890		
	Total	550.522	619			
vertyb1	Between Groups	3.356	3	1.119	1.219	.302
	Within Groups	565.391	616	.918		
	Total	568.747	619			

OUTCOME VARIABLE:

polit1

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.9152	.8375	.1397	3186.1506	1.0000	618.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8885	.0439	20.2319	.0000	.8023	.9748
Atsak1	.4995	.0088	56.4460	.0000	.4821	.5169

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Atsak1
constant	.0019	-.0004
Atsak1	-.0004	.0001

OUTCOME VARIABLE:

pasiten1

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.9492	.9009	.0893	694.4520	8.0000	611.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.2093	.2538	.8248	.4098	-.2891	.7077
Atsak1	.1419	.1096	1.2949	.1959	-.0733	.3572
polit1	.2114	.2015	1.0491	.2946	-.1844	.6072
amzius	.0019	.0042	.4544	.6497	-.0064	.0102
Int_1	.0002	.0016	.1523	.8790	-.0029	.0034
Int_2	-.0008	.0029	-.2717	.7859	-.0066	.0050
vertyb1	.4691	.0472	9.9472	.0000	.3765	.5617
Int_3	-.0243	.0217	-1.1203	.2630	-.0670	.0183
Int_4	.0542	.0398	1.3634	.1733	-.0239	.1324

Product terms key:

- Int_1 : Atsak1 x amzius
- Int_2 : polit1 x amzius
- Int_3 : Atsak1 x vertyb1
- Int_4 : polit1 x vertyb1

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0000	.0232	1.0000	611.0000	.8790
X*Z	.0002	1.2550	1.0000	611.0000	.2630
BOTH(X)	.0002	.6614	2.0000	611.0000	.5165
M*W	.0000	.0738	1.0000	611.0000	.7859
M*Z	.0003	1.8589	1.0000	611.0000	.1733
BOTH(M)	.0003	1.0009	2.0000	611.0000	.3682

Focal predict: Atsak1 (X)

Mod var: amzius (W)

Mod var: vertyb1 (Z)

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

vertyb1	amzius	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
2.5292	31.9553	.0881	.0358	2.4628	.0141	.0179	.1584	
2.5292	42.7048	.0907	.0321	2.8232	.0049	.0276	.1538	
2.5292	53.4544	.0933	.0369	2.5265	.0118	.0208	.1658	
3.4877	31.9553	.0648	.0238	2.7270	.0066	.0181	.1115	
3.4877	42.7048	.0674	.0196	3.4369	.0006	.0289	.1059	
3.4877	53.4544	.0700	.0280	2.5002	.0127	.0150	.1250	
4.4463	31.9553	.0415	.0267	1.5510	.1214	-.0110	.0940	
4.4463	42.7048	.0441	.0246	1.7951	.0731	-.0041	.0923	
4.4463	53.4544	.0467	.0327	1.4270	.1541	-.0176	.1109	

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

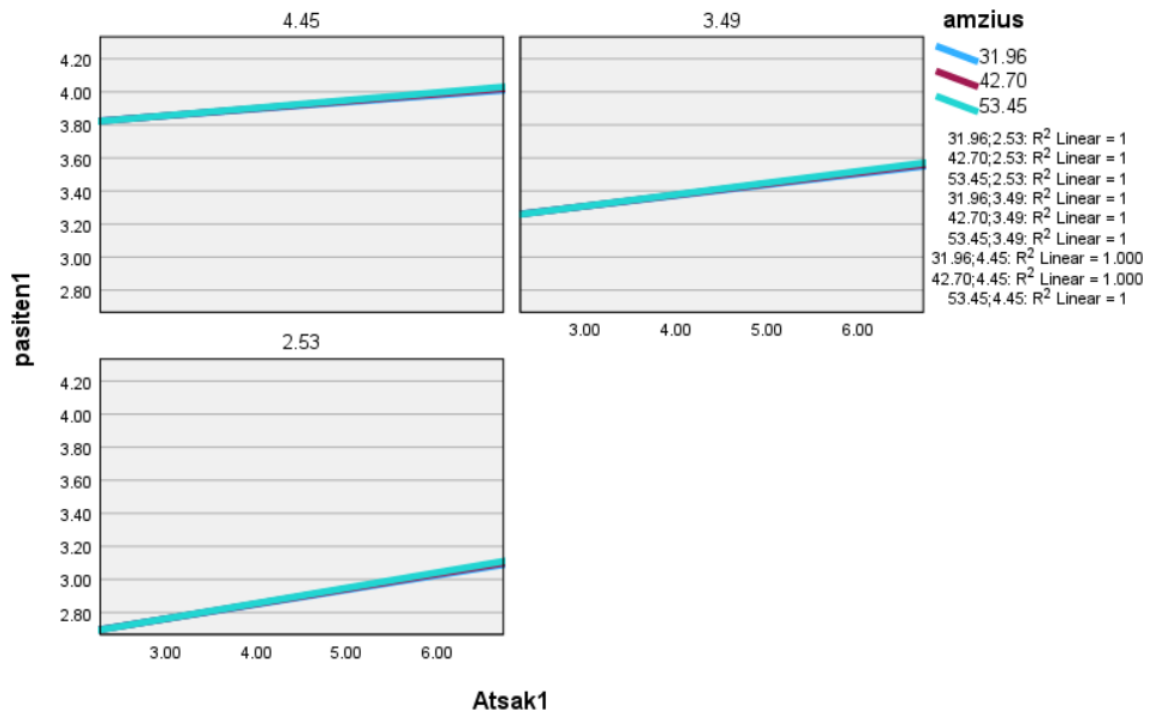
Atsak1 -> polit1 -> pasiten1

vertyb1	amzius	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.5292	31.9553	.1613	.0361	.0903	.2328
2.5292	42.7048	.1571	.0323	.0936	.2196
2.5292	53.4544	.1528	.0383	.0770	.2257
3.4877	31.9553	.1873	.0268	.1365	.2417
3.4877	42.7048	.1830	.0218	.1407	.2265
3.4877	53.4544	.1787	.0304	.1185	.2378
4.4463	31.9553	.2133	.0306	.1558	.2764
4.4463	42.7048	.2090	.0268	.1590	.2661
4.4463	53.4544	.2047	.0345	.1376	.2733

Indices of partial moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
vertyb1	.0271	.0210	.0131	.0699
amzius	-.0004	.0017	.0039	.0029

Graph



Graph

