

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

**GABRIELĖ KASTECKAITĖ
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI	THE INFLUENCE OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON DIFFERENT GENERATION EMPLOYEE RETENTION
--	--

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)
Greta Drūteikienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	5
1. ŽŪIV, SKIRTINGŲ KARTŲ IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1 ŽŪIV sąvoka ir veiksniai, įtakojantys ŽŪIV poreikį ir praktikų diegimą	7
1.2 Žalioji atranka ir įdarbinimas	10
1.2.1 Žalioji darbuotojų mokymas	10
1.2.2 Žalioji veiklos valdymas	11
1.2.3 Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos	12
1.2.4 Žalioji įsitraukimas	12
1.3 ŽIV praktikos su skirtingų kartų darbuotojais	14
1.4 Darbuotojų išlaikymas	17
1.5 ŽŪIV praktikų įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui	23
2. ŽŪIV PRAKTIKŲ ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO METODIKA	24
2.1 Tyrimo problema/klausimas	24
2.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	24
2.3 Tyrimo grafinis modelis	25
2.4 Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo eiga	26
2.5. Tyrimo imties ir tyrimo vienetų paaiškinimas	30
2.6 Demografinės respondentų charakteristikos	30
2.7 Tyrimo duomenų apdorojimas	31
3. ŽŪIV PRAKTIKŲ ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO	33
3.1 ŽŪIV praktikos priimtimumo vertinimas bei įtaka skirtingų kartų išlaikymui	33
3.1.1 Tvarumo svarba skirtingų kartų kontekste	33
3.1.2 Tvarumo ir aplinkosaugos svarba	33
3.1.3 Tvarumo iniciatyvų diegimas ir motyvacija	34
3.1.4 Kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei įmonės reputacija	35
3.2 ŽŪIV praktikos kartų kontekste	36
3.2.1 Žalioji atranka ir įdarbinimas kartų kontekste	37
3.2.2 Žalioji darbuotojų mokymas kartų kontekste	38
3.2.3 Žalioji veiklos valdymas kartų kontekste	39
3.2.4 Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos kartų kontekste	41
3.2.5 Žalioji įsitraukimas kartų kontekste	42
3.3 Darbuotojų išlaikymas kartų kontekste	43
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	45
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	48
SANTRAUKA	53
SUMMARY	55
PRIEDAI	57
1 PRIEDAS	57
2 PRIEDAS	61
3 PRIEDAS	66

PAVEIKSLŲ TURINYS

<i>1 Paveikslas</i>	AMO teorinis modelis	11
<i>2 Paveikslas</i>	Darbuotojų išlaikymo modelis	18
<i>3 Paveikslas</i>	Praktikos skatinančios įsitraukimą ir išlaikymą	18
<i>4 Paveikslas</i>	Išoriniai ir vidiniai motyvatoriai	19
<i>5 Paveikslas</i>	Konstruktų modelis	20
<i>6 Paveikslas</i>	Respondentų charakteristikos	25
<i>7 Paveikslas</i>	Respondentų charakteristikos	25
<i>8 Paveikslas</i>	Aplinkosaugos ir tvarumo svarba	30
<i>9 Paveikslas</i>	Tvarumo praktikų diegimas ir motyvacija	30
<i>10 Paveikslas</i>	Kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei reputacija	31
		31
		39
		39
		40
		40
		41
		41

LENTELIŲ TURINYS

<i>1 Lentelė</i>	Tvarumo tipai literatūroje	7
<i>Lentelė 2</i>		13
<i>Žaliosios</i>	Praktikos literatūroje	13
<i>3 Lentelė</i>		15
	Skirtingų kartų charakteristikos	15
<i>4 Lentelė</i>		22
	Tvarumo Iniciatyvos	22
<i>5 Lentelė</i>		28
	Konstruktas x – Žaliosios ŽIV praktikos teiginiai	28
<i>6 lentelė</i>		29
	Konstruktas y – Darbuotojų išlaikymo teiginiai	29
<i>7 Lentelė</i>		36
	ŽŽIV praktikų įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui	36
<i>8 lentelė</i>	Žaliosios atrankos ir įdarbinimo vertinimas amžiaus kontekste	37
<i>9 Lentelė</i>		38
	Žaliosios atrankos ir įdarbinimo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui	38
<i>10 lentelė</i>	Žaliojo darbuotojų mokymo vertinimas amžiaus kontekste	39
<i>11 Lentelė</i>		39
	Žaliojo darbuotojų mokymo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui	39
<i>12 lentelė</i>	Žaliojo darbuotojų veiklos valdymo vertinimas amžiaus kontekste	40
<i>13 Lentelė</i>		40
	Žaliojo darbuotojų veiklos valdymo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui	40
<i>14 lentelė</i>	Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos vertinimas amžiaus kontekste	41
<i>15 Lentelė</i>		42
	Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui	42
<i>16 lentelė</i>	Žaliojo įsitraukimo vertinimas amžiaus kontekste	42
<i>17 Lentelė</i>		43
	Žaliojo įsitraukimo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui	43
<i>18 lentelė</i>	Darbuotojų išlaikymo vertinimas amžiaus kontekste	38

IVADAS

Temos aktualumas. Klimato kaita, tvarumas, ekologija, aplinkos apsauga yra pagrindinės šių dienų aktualijos, kurias girdime kasdien. Tvarumas ir ekologija tampa vis svarbesne mūsų gyvenimų dalimi bei įkvėpimu tvaresnei gyvensenai. Tai skatina kurti ir plėtoti tvarius verslus bei ieškoti saugių aplinkai sprendimų. Ozono sluoksnio nykimas paskatino žmones įdėti daugiau pastangų ieškant žalesnių sprendimų. Taipogi aktyvistus paskatino kurti žaliąsias iniciatyvas pvz., atliekų rūšiavimą, išmetamųjų dujų kiekio mažinimą, atsinaujinančių išteklių naudojimu, ekologiškai augintų produktų vartojimu bei vandens ir elektros taupymu. Tačiau, vien šių žaliųjų iniciatyvų kūrimo ir taikymo neužtenka, norint sumažinti klimato kaitą. Yra svarbu, kad įmonės prisiimtų atsakomybę, nepriklausomai nuo pramonės ar industrijos, skatintų savo darbuotojų sąmoningumą aplinkosaugos ir tvarumo klausimais. Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymas remiasi į Žmogiškųjų Išteklių Valdymo aspektus. Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymas specializuojasi būtent į aplinkosaugą ir tvarumo valdymą, kad padėtų įmonei įgyti konkurencinį pranašumą bei žaliąją reputaciją.

Pagrindinė Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo misija yra oro taršos prevencija įmonės veikloje. Įvairių aplinkosaugos, socialinio atsakingumo taisyklių kūrimas ir diegimas organizacijoje veikia darbuotojų sąmoningumą, kuris ugdomas gali tapti įpročiu ir namuose (Pandey, Viswanathan, ir Kamboj, 2016). Kadangi darbovietėje susiduria bent trys skirtingos kartos, kurios turi nuo mažų iki itin didelių skirtumų nuo požiūrio į darbą iki požiūrio į gyvenimą, todėl žaliųjų praktikų diegimui yra pasitelkiamos Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių praktikos. Šios praktikos padeda organizacijai stiprinti savo reputaciją, skatina darbuotojus būti sąmoningesniems aplinkosaugai, padeda kurti žaliąsias iniciatyvas, kurios įtrauktų darbuotojus kartu jas kurti, ir prisidėti prie geresnės ir žalesnės ateities. Kalbant apie organizacijos tikslus, kiekviena įmonė nori pritraukti tinkamiausius ir geriausius kandidatus, kurie turėtų tokias pačias ar panašias vertybes, kurie būtų patenkinti darbu, įsitraukę bei padėtų įmonei siekti konkurencinio pranašumo. Taip pat, kad įmonė būtų sėkminga, yra svarbu išlaikyti darbuotojus kurie atitinka įmonės vertybes, tačiau darbuotojų išlaikymui nėra vienos praktikos kuri veiktų visų kartų atstovus. Kiekviena organizacija turi individualiai sukurtas ir pritaikytas praktikos, kurios ,arba pasitvirtina, arba reikia ieškoti alternatyvų. Tad, šiame darbe yra nagrinėjamos dvi aktualios temos: Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir jų įtaka skirtingų kartų atstovų išlaikymui.

Darbo objektas. Žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui Lietuvos įmonėse.

Darbo tikslas. Šiuo darbu yra siekiama išanalizuoti Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei įvertinti kokią įtaką tos praktikos daro skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui.

Keliami tyrimo uždaviniai:

- Aprašyti ir išanalizuoti pagrindines Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas
- Įvardyti skirtingas generacijas bei išsiaiškinti pagrindines skirtingų kartų charakteristikas
- Įsigilinti į išorinius ir vidinius veiksnius įtakojančius darbuotojų išlaikymą
- Įvertinti kokią įtaką daro Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos skirtingų kartų išlaikymui
- Įvardinti ir aprašyti tinkamiausią metodologiją darbo tikslui įgyvendinti

Darbo metodai: šiame tyrime atlikta literatūros analizė, sudaryta anketinė apklausa, aprašyti rezultatai bei pateiktos išvados.

Magistrinis darbas yra sudarytas iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje išanalizuota mokslinė literatūra apie Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kartų skirtumus ir darbuotojų išlaikymą. Literatūros analizėje įvardintos pagrindinės praktikos, kaip žalioji atranka ir įdarbinimas, mokymai, paskatos sistemos, žaliasis veiklos valdymas bei įsitraukimas. Taip pat įvardijami pagrindiniai kartų skirtumai ir panašumai, tai pat analizuojamas požiūris į aplinkosaugą ir tvarumą. Antroje dalyje aprašoma metodologija. Įvardijami metodai naudojami tyrimui atlikti, kaip Cronbach alfa, normalumo testai, Mann-Whitney U-testai, bei moderacijos testas. Trečioji dalis yra skirta gautų rezultatų analizei bei išvadoms ir rekomendacijoms. Prieduose pateikiami naudoti klausimynai, atlikto tyrimo lentelės.

1. ŽŪV, SKIRTINGŲ KARTŲ IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 ŽŪV sąvoka ir veiksniai, įtakoiantys ŽŪV poreikį ir praktikų diegimą

1987 metais, Jungtinėse Valstijose, išleistoje publikacijoje buvo iškeltas poreikis tvariam ūmonių ir verslų vystymuisi kuris darytų teigiamą įtaką ateities kartoms ir tolesniam pasaulio vystymuisi. Bendoraitienė ir Šimkutė įvardija pagrindinę savo publikacijos mintį: tvarios strategijos siekis yra sukurti harmoningus santykius tarp žmonių ir gamtos (Bendoraitienė ir Šimkutė, 2016). Ši publikacija paskatino plėtoti ir apibendrinti organizacinio tvarumo koncepciją, kurioje būtų nagrinėjama ne tik ekologinės problemos, bet ir būtų kuriami socialinės atsakomybės pamatai, taipogi, kad tai būtų integruojama į ekonominę veiklą (Benevene ir Buonomo, 2020). Taip pat svarbu paminėti, kad tai buvo tvarumo sąvokos pradžia, kurią įamžino Bundtland Komisija, o publikacijos pavadinimas nutiesė pradžią tvarumo ir ekologijos praktikų sklaidai (Barkemeyer et al., 2014). Europos Sąjungoje buvo sukurtas „trijų sričių modelis“ teikiantis galimybę stiprinti ekonomiką ir atkreipti dėmesį į žmonių gyvenamosios kokybiškumą ir jo gerinimą. Šiais gerinimo principais buvo įvardyti - ekologinis, ekonominis ir socialinis tvarumas (Matulionyte, 2017). Tvarios organizacijos tvarus vystymasis yra įvairiapusiškai įpareigojanti praktika kuri siekia pagerinti tiek darbuotojo gyvenimo kokybę tiek darbo kokybę. Tvarumas yra stipriai susijęs su aplinkosauga ir ekonominiu bei socialiniu vystymusi, ir šie veiksniai vienas kita papildo. Yra keturi skirtingi tvarumo tipai: Aplinkos ir ekologinis tvarumas, verslo tvarumas, socialinis tvarumas ir ekonominis tvarumas (Suhonen ir Sutinen, 2014).

1 Lentelė

Tvarumo tipai literatūroje

Aplinkosauginis ir ekologinis tvarumas	Verslo tvarumas	Socialinis tvarumas	Ekonominis tvarumas
<ul style="list-style-type: none">• Užterštumo mažinimas• Rūšiavimas• Ilgalaikė perspektyva, nekeltanti grėsmės ateities kartoms• Technologinė plėtra neišnaudojant gamtinių išteklių	<ul style="list-style-type: none">• Socialinė atsakomybė (konkurencinis pranašumas)• Tvaraus valdymo modeliai	<ul style="list-style-type: none">• Mažinama socialinė nelygybė• Investavimas į švietimo programas• Investavimas į socialines programas	<ul style="list-style-type: none">• Telkiamas dėmesys į strategijas kurios neigiamai nepaveikia aplinkos• Pabrėžia atsinaujinančių šaltinių naudojimą• Bando užkirsti kelią nusikaltimams prieš aplinką.

Šaltinis: (Suhonen ir Sutinen, 2014)

Aplinkosauga yra procesas kuris saugo žmogaus sukurtą aplinką ar gamtą nuo cheminių, fizinių ir kitų neigiamų pasekmių galinčių sukelti medžiagų, kurios galėtų neigiamai paveikti ar suniokoti aplinką. Lietuvos Respublikos įstatymai teigia, kad aplinkosauga yra visos valstybės ir kiekvieno šios šalies gyventojo rūpestis, bei pareiga. Taipogi įstatymuose galima rasti, kad aplinkosauginė politika yra nukreipta tik į aplinkos kokybės gerinimą, ieškojimą naujų būdų kaip išsaugoti gamtinius išteklius, kaip sumažinti neigiamą poveikį gamtai ir kaip „ekologizuoti“ gamybą, kad tai mažiau kenktų aplinkai (Kuzmickas, 1992) .

Tvarumo organizacijose ir aplinkosaugos siekimas paskatino darbdavius, mokslininkus ir praktikus peržiūrėti ir spręsti šį klausimą pasitelkiant ŽŪIV praktikas. Norint įdiegti teisingą aplinkosauginį mąstymą visų pirmą darbuotojai turi būti šviečiami ir mokomi teisingų praktikų, nes darbuotojai užtikrina tvarios organizacijos sėkmę (Wehrmeyer, 1996). ŽŪIV atsiradimo pradžioje, jai besivystant, buvo naudojami vadovo strateginiai ir Žmogiškųjų Išteklių departamento sprendimai. Tačiau vėliau buvo pristatytas platesnis supratimas, kuris prabrėžė darbuotojų aktyvumo ir elgesio svarbą, požiūrį ir įsipareigojimą aplinkosaugai ir ekologiniam tvarumui per ŽŪIV praktikas (Guerci, Montanari, Scapolan, ir Epifanio, 2016).

Žaliųjų Žmogiškųjų Išteklių valdymas gali būti apibūdinamas kaip į darbuotojus ir jų darbo jėgą orientuotos praktikos kurios prisideda prie įmonės ekonominio ir aplinkos tvarumo (Renwick, Redman, ir Maguire, 2013) (Martínez-del-Río J., 2012). Taipogi autoriai teigia, kad visapusiškas požiūris turi remtis į tris pagrindinius tvarumo aspektus: eko-draugiškas savybes, ekonominį ir socialinį tvarumą (Hart S. L., 2003). ŽŪIV samprata remiasi ekologijos ir tvarumo praktikų diegimu organizacijose per aplinkai saugų darbuotojų valdymą ir išteklių taupymą, ne tik gamtinių, bet ir žmogiškųjų išteklių. Be to, ŽŪIV koncentruojasi ne tik į išteklių taupymą, bet ir į aplinkosaugą, anglies dioksido ir kitų teršalų mažinimą, žalių erdvių naudojimą, aplinkai draugiško elgesio skatinimą (Marhatta, 2013).

Organizacinis tvarumas palaiko atliekų ir taršos mažinimą, efektyvesnę energijos išteklių vartojimą (Gimenez, 2012). R. Steurer, M. E. Langer, A. Konrad ir A. Martinuzzi teigia, kad trys tradiciniai aplinkos apsaugos aspektai yra išteklių išnaudojimas, emisijos, žala aplinkai ir rizika (2005). Todėl šiais laikais nebegalime ignoruoti ribotų gamtos išteklių, kuriais naudojamosi siekiant ekonominio augimo (Kleinaite, 2007). Aplinkosauginiam aspektui yra priskiriamas: „prevencinio požiūrio taikymas, siekiant minimizuoti neigiamą riziką, palankių aplinkosauginių technologijų vystymą bei platinimą, aplinkosauginės atsakomybės programų rėmimą“ (Stunžėnaitė, 2008). Organizaciniu lygiu aplinkos tvarumo problemas gali spręsti integruotas požiūris, apimantis pagrindines vertybes ir mąstyseną (Florea, Cheung , ir Herndon, 2013).

Organizacijos sėkmė priklauso nuo taikomų ŽIV praktikų ir strategijų, tai , žinoma, lemia ir ŽIV taikomų praktikų ir strategijų kokybė (Rani ir Mishra, 2014). Atliktame tyrime,

geriausiomis ŽIV praktikomis įvardintos tos, kurios skatina ekonominį ir aplinkos tvarumą, yra laikomos ekologiškos atrankos ir įdarbinimo praktikos (Green Recruitment), ekologiškos atlygio sistemos, švietimas ir mokymas, taipogi ekologiškos vertinimo ir veiklos valdymas, darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas aplinkosaugos klausimais, ekologiška komunikacija ir ekologiškas komandinis darbas (Jabbour, Santos, ir Nagano, 2010) (Renwick, Redman, ir Maguire, 2013). Tai rodo ir keletas atliktų tyrimų, kad darbuotojų indėlis aplinkosaugos tvarumo klausimais yra svarbus gamybos sistemoms, nes aplinkos tvarumo vienas iš pagrindinių kriterijų yra pritraukti ir atrinkti motyvuotus darbuotojus, kuriems rūpėtų aplinkosauga, nes tai yra sudėtinga ir kasdien besikeičianti problema (Hart S. L., 1995) (Jackson, Renwick, Jabbour, ir Muller-Camen, 2011) (Martínez-del-Río J., 2012) (Renwick, Redman, ir Maguire, 2013). Kuriant „žaliąją“ darbo jėgą yra svarbu atrinkti tuos darbuotojus kurie suprastų kokia opi yra aplinkosaugos problema. Kadangi ankstesniais laikais būdavo ignoruojama ir piktnaudžiaujama ribotais gamtiniais ištekliais siekiant ekonominio augimo, autorės I. Kleinaitė ir A. Stunžėnaitė siūlo pritaikyti prevencines praktikas, siekiant sumažinti riziką ekologijai, bei rasti palankių būdų vystyti ir platinti aplinkosaugines technologijas ir remti aplinkosaugines programas (2007, 2008). Florea antrina ir teigia jog pasitelkus aplinkos tvarumą organizaciniu mastu turėtų būti integruotas požiūris kuris apima pagrindines aplinkosaugos vertybes ir gaires ir taip spręsti kylančias ekologines problemas (Florea, Cheung , ir Herndon, 2013).

S.Rani ir K. Mishra moksliniame straipsnyje, aptarė, kad taikant ŽŽIV, organizacija turi pasitelkti savo darbuotojus, siekiant užtikrinti tvarias veiklas ir tuo pačiu didinti darbuotojų žinias ir suvokimą, bei išpareigojimą aplinkosaugos ir ekologijos klausimu. Be to, taip pat yra svarbu praktikuoti ekologiškas iniciatyvas ir nepaleisti tikslo ekologiškai atrinkti, įdarbinti, mokyti, kompensuoti ir plėtoti žaliąsias darbuotojų galias (Mahtapati, 2013). Kitais žodžiais įvardijant ŽŽIV koncepcijos tikslas yra didinti žmogiškąjį kapitalą įgaunant konkurencinį pranašumą naudojant tvarią produkciją ar ekologiškai didinant savo našumą ar efektyvias kompetencijas. Pasak autorių šis konkurencinis pranašumas gali padidinti ir pagerinti ekonominių rodiklių kreivę, nes darbuotojų sąmoningumas šiuo klausimu skatina ne tik mažesnius kaštus ir efektyvumą, bet ir įsitraukimo lygį įmonėje (Rani ir Mishra, 2014) (Martínez-del-Río J., 2012). Keletas tyrimų pateikia įrodymų, kad ŽŽIV gali paskatinti darbuotojų motyvaciją, pritraukti talentus ir išlaikyti naudingiausius darbuotojus. Du tyrimai ,kurie atlikti dviejų dešimtmečių skirtumu, parodo, kad ekologiška ir tvari organizacija pritraukia perspektyvesnius darbuotojus. Kiti autoriai teigia, kad darbuotojų produktyvumas auga, jei kompanija yra įdiegusi žaliąsias vertybes. Tokie papildomi būdai padeda organizacijai rodyti aukštesnius ekonominius rezultatus ir įgauti konkurencinį pranašumą, pvz. aukštesnįjį žmogiškąjį kapitalą, darbuotojų įsitraukimą ir ilgesnį sąrašą įgūdžių (Turban ir Greening , 1996) (Jones, Willness, ir Madey, 2014).

1.2 Žalioji atranka ir įdarbinimas

Literatūroje yra plačiai aprašomos ŽŪIV pagrindinės praktikos. Pirmoji, kaip ir minėta anksčiau, yra tvari atranka ir įdarbinimas. Pasak Santos ir Jabbour darbdaviai norėdami įveikti ir suvaldyti iššūkius susijusius su tvarumu ir ekologija, nuo pat pradžių turėtų ieškoti motyvuotų talentų kuriems rūpėtų aplinkosauga ir tvarumas (Jabbour, Santos, ir Nagano, 2010).

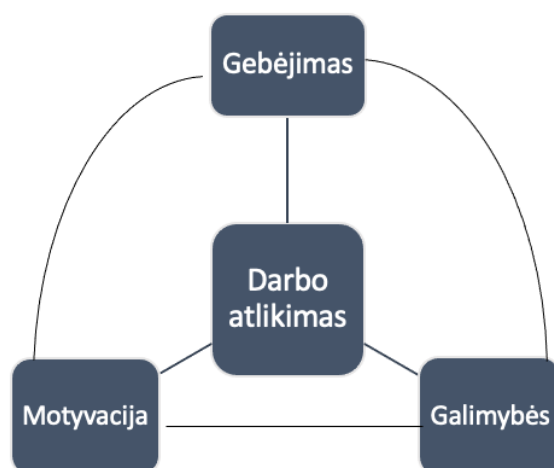
Darbuotojai kurie labiau domisi aplinkosauga ir ekologija, pasak atliktų tyrimų, yra labiau linkę dalintis savo žiniomis ir jas taikyti darbo vietoje ir darbo procesuose. Šios darbuotojų turimos žinios apie aplinkosaugą ir tvarumą skatina įmonės veiklą tobulėti ir gerinti reputaciją (Del Brío , Fernández , ir Junquera , 2007). Vlachos teigia, kad svarbu yra ne tik atrinkti ir įdarbinti tuos talentus, kurie jau turi žinių, tačiau ir tokius kurie norėtų toliau žinias plėsti ir taikyti, kad pritaipytų prie pačios organizacijos aplinkos ir vidinės kultūros (Vlachos, 2009). Atrinkus ir įdarbinus darbuotoją atsiranda ir kitų iššūkių, kaip pvz., aplinkosaugos mokymai, motyvuojančios atlygio sistemos formavimas bei diegimas, platformos komunikacijai ir idėjų dalijimuisi, darbuotojų įgalinimas leidžiantis veikti ir siekti geresnių rezultatų, kurie mažintų ar eliminuotų taršą ir skatintų ekologišką ir tvarią darbo vietą.

1.2.1 Žalioji darbuotojų mokymas

Kitas svarbus žingsnis užtikrinant tvarią žaliųjų praktikų sėkmę organizacijoje yra darbuotojų mokymai. Darbuotojai, kurių elgesys yra tvarus ir aplinkai saugus, įtakoja žaliųjų praktikų ir iniciatyvų diegimą organizacijoje. Keletas atliktų tyrimų rodo, jog aplinkosaugos sąmoningumo kėlimas ir motyvavimas yra būtinas, kad darbuotojai galėtų tinkamai atlikti tam tikras jiems paskirtas užduotis. Taip pat žalieji mokymai skatina aplinkosaugos integraciją tarp vadovų ir darbuotojų (Zhang, 2018). Įvairioje Žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje įprastos ŽIV funkcijos ir aplinkosaugos valdymo funkcijos yra siejamos ir tapatinamos, bei klasifikuojamos pagal Beiley sukurtą AMO teorinį modelį 1993 metais (Pass, 2018). Nuo tada ŽŪIV reikšmė ir praktikos yra analizuojamos pasitelkus AMO teoriją, kuri apima Gebėjimus, Motyvaciją ir Galimybės.

1 Paveikslas

AMO teorinis modelis



Šaltinis: Pass, 2018

Ši teorija parodo, kad gebėjimas yra našumas atlikti paskirtą užduotį, motyvacija yra noras ją atlikti, o galimybės tai yra atlikimo sąveikos rezultatas (Blumberg ir Pringle, 1982). Dar kitais žodžiais, taikant šią teoriją yra išsiaiškinamos ir tobulinamos darbuotojų „žaliosios kompetencijos“ (Cabral ir Lochan Dhar, 2019).

1.2.2 Žalioji veiklos valdymas

Trečiasis žingsnis yra žaliasis veiklos valdymas, kuris remiasi į praktikas vertinančias kiekvieno darbuotojo pasirodymą, pasiekimus ir veiklas, kurios prisideda prie tvarumo ir aplinkosaugos (Jabbour, Santos, ir Nagano, 2010). Atlikti tyrimai rodo, kad grįžtamojo ryšio suteikimas ir matricų balansavimas nėra pats efektyviausias būdas, kadangi kiekviena įmonė turi skirtingus vertinimo kriterijus, todėl autoriai teigia, kad įmonės turi įsivertinti koks metodas vertinantis žaliają veiklą būtų efektyviausias jų įmonei. Metodai gali būti tokie: žaliųjų veiklos vertinimų kriterijų sukūrimas, darbuotojo žaliųjų pasiekimų įvertinimas, papildomų naudų teikimas už pasiekimus (Renwick, Redman, ir Maguire, 2013). Žaliosios veiklos vertinimų kriterijų sudarymas iškart sudėlioja ir veiksmų planą, kuris darbuotojus skatina atlikti tam tikrus žaliuosius veiksmus, kad pasiektų atitinkamą rezultatą. Tad yra svarbu, kad vadovai skatintų darbuotojus elgtis žaliai, juos apdovanodami geru žodžiu, ar kokia paskata už atlikas žalias veiklas. Autoriai siūlo ir “nubausti” darbuotojus už žaliųjų veiklų nevykdymą, siūlydami, kad tai paskatins darbuotojus elgtis tvariau.

1.2.3 Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos

Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos gali susidaryti iš finansinių ar nefinansinių papildomų naudų ar apdovanojimų, kurie padėtų motyvuoti darbuotojus, bei juos išlaikyti darbovietėje kartu padedant tausoti gamtinius išteklius ir aplinką. Tyrimų autoriai ginčijasi kas labiau motyvuoja darbuotojus ar finansinės ar nefinansinės paskatos, tačiau daugiausia tyrėjų nustatė, kad kombinuotos paskatos motyvuoja labiausiai (Renwick, Redman, ir Maguire, 2013).

Apdovanojimai už „žaliąsias“ keliones, kaip pvz., atvykimas dviračiu į darbą, pėsčiomis ar viešuoju transportu vietoj mašinos, prisideda ne tik prie darbuotojo motyvacijos, bet ir tai bent kažkiek mažina oro taršą. Viešas pripažinimas darbovietėje už pasiektus „tvarius“ tikslus taip pat prisideda prie darbuotojų savimonės ir motyvacijos kėlimo, kadangi viešas prižapinimas užkelia tam tikrus standartus tiek pačiam darbuotojui, tiek kitam. Žinoma, kiekviena organizacija gali sugalvoti ir iškelti savo žaliuosius tikslus bei kokias paskatas ruošiasi teikti. Norint paskatinti mažesnę automobilių naudojimą, viena įmonė Vilniuje, leidžia darbuotojams naudotis jų išpirktais dviračiais, kitaip tariant juos „nuomuotis“. Paskatos gali būti įvairios, svarbiausia atrasti tai kas veikia būtent toje organizacijoje.

1.2.4 Žaliojo įsitraukimas

Kai įmonė sukuria tam tikrą ŽŪIV strategiją ir praktikas kurios siekia „žalesnių“ rezultatų, sugalvojamos ekologiškesnės atlygio sistemos, kurios motyvuoja atsakingiau žiūrėti į tvarumą ir ekologiją, taip pat skatina žmoniškųjų išteklių departamentą dirbti šiek tiek lanksčiau, savarankiškiau ir būti įgalintiems priimti sprendimus, kurie didintų ir skatintų ekologiškesnį darbuotojų elgesį ir mąstymą darbovietėje (Amrutha ir Geetha, 2020). Autoriai savo straipsniuose teigia, kad efektyviai ŽŪIV veikliai reikia, kad visi organizacijos darbuotojai būtų įsitraukę į eko-draugiškas veiklas. Tačiau, anot Juriey atlikto empirinio tyrimo, dvi pagrindinės priežastys kodėl ŽŪIV procesai ne visada gali būti įgyvendinti ir pritaikyti yra dėl to asmeninių/individualių kliūčių ir organizacinių kliūčių. Individualios/asmeninės kliūtys yra įvardijamos kaip požiūris į aplinką ir vertybės, žinių ir laiko stoka, tuo tarpu organizacinės kliūtys yra įvardijamos kaip prasta komunikacija, aplinkai nedraugiškos vertybės, eko-draugiški tikslai tik dėl aplinkinių akių ir taipogi žinių stoka ekologiniais klausimais. Tad tiek asmeninės kliūtys įtakoja neigiamai jų ketinimus rinktis eko-draugiškas praktikas, o organizacinės kliūtys neigiamai įtakoja veiksmus ir eko-draugiškų procesų įgyvendinimą (Yuriev, Boiral, Francoeur, ir Paille, 2018).

Lentelėje pateiktoje žemiau yra pateikiamos įvairių autorių siūlomoms praktikoms galinčios padėti įmonės reputacijai ir konkurenciniam pranašumui.

Lentelė 2

Žaliosios Praktikos literatūroje

Aspektai	Praktikos
Žalioji atranka ir įdarbinimas	Reputacijos gerinimas per ekologiją ir tvarumą, to viešinimas organizacijos tinklalapyje
	Darbuotojų atranka su aplinkosaugos patirtimi
	Įtraukimas aplinkosauginių aspektų į darbo skelbimus ir nurodymas reikalingos patirties ar supratimo
	Žinių, vertybių ir patirčių aplinkosaugos klausimais įvertinimas atrankos metu (Renwick, Redman, ir Maguire, 2013) (Del Brío , Fernández , Junquera , 2007)
Žalioji darbuotojų mokymas	Specialūs mokymai aptarti efektyvesnėms technologijoms, naujoms tvarioms medžiagoms, atliekų ar tam tikrų medžiagų rūšiavimui, perdirbimui ir apdorojimui, ar tvaresniems procesų pertvarkymui (Jackson, Renwick, Jabbour, Muller-Camen, 2011)
	Specialūs mokymai supažindinti darbuotojus su aplinkosaugos problemomis ir priemonėmis kurių imasi organizacija šiai problemai mažinti ar eliminuoti (Tang , Chen, Jiang, Paille, Jia , 2018)
	Specialių mokymų programa skirta darbuotojams įgyti žinių kurios skatintų problemų eliminacija
	Įvairios iniciatyvos mokančios ir skatinančios aplinkosaugą, pvz. sodas darbo vietoje ar augalas ant kiekvieno darbuotojo stalo
Atlygio ir paskatos sistemos	Įdiegimas atlygio paskatos už pasiekimus aplinkosaugoje
	Apdovanojimai ir paskatos, (bonusai, darbuotojo paminėjimas naujienlaiškyje arba žaliausias mėnesio darbuotojas) už žaliausias iniciatyvas (Tang , Chen, Jiang, Paille, Jia , 2018)
	Skiriami dviračiai darbuotojams, kuriuos galėtų naudoti vietoj automobilio ir taip mažintų oro taršą (Tang , Chen, Jiang, Paille, Jia , 2018)
Žalioji veiklos valdymas	Tai yra darbuotojų veiklos vertinimo sistema aplinkos valdymo procese. Tyrimai sutelkti į konkrečius Žaliosios veiklos valdymo principus, tokius kaip grįžtamojo ryšio teikimas ir metrikos subalansavimas (Jackson ir kt. 2011; Zibbaras ir Coan 2015).
Žalioji Darbuotojų įsitraukimas	Aiškios vizijos sudarymas, skatinanti darbuotojus įsitraukti į aplinkosaugą ir gauti iš vadovų reikiamą palaikymą ir paramą analizuojant ar kovojant su šiomis problemomis.

Šaltinis: (Renwick, Redman, Maguire, 2013) (Del Brío , Fernández , Junquera , 2007) (Tang , Chen, Jiang, Paille, Jia , 2018)

Tad ŽŪIV kaip misiją būtų galima įvardinti šias sąvokas: draugiškų aplinkai praktikų diegimas, skatinamas pozityvus darbuotojų elgesys, išsaugojamas intelektualinis kapitalas, gerinamas įmonės įvaizdis, skatinamas tvarumas, pritraukimas ir išlaikymas, bei įsitraukimas

darbovietėje grindžiant tai žaliosiomis praktikomis (Gupta, 2018) (Ragas, Tantay, Chua, Sunio, 2017) (Shaban, 2019).

Autoriai įvairiuose straipsniuose įvardija tas pačias pagrindines ŽŪIV praktikas, kurios pasak jų padeda įvykdyti aplinkai saugias ir tvarias strategijas. Remiantis tvaraus įdarbinimo, darbuotojų apmokymų ir mokymų, tvariomis atlygio ir paskatų sistemomis, komunikacija ir darbuotojų įsitraukimu galima padidinti organizacijos efektyvumą, našumą ir konkurencinį pranašumą.

1.3 ŽIV praktikos su skirtingų kartų darbuotojais

Autoriai skirtingai apibūdina tiek skirtingas kartas/generacijas, tiek įvardija jų skirtumus. 1952 metais Mannheimas skirtingas kartas įvardijo kaip socialinį konstruktą kuris yra apibūdinamas kaip istorinis ar socialinis įvykis kuris vienija tam tikras kartas (Mannheim, 1952). Laikui bėgant, keitėsi ir suvokimas apie generacijas. Kiti autoriai taipogi bandė apibūdinti kas yra kartos ir generacijos, bet visi apibūdinimai yra daugmaž vienodi. Pasak tolimesnių autorių generacija yra žmonių grupės kurios išgyveno tą patį reikšmingą/kritišką įvykį tuo pačiu laikotarpiu, tų pačių gimimo metų, amžiaus žmonių grupės. Nors apibrėžimus kūrė skirtingi autoriai, pagrindinė mintis yra ta pati ir elementai yra tie patys apibūdinantys generacijas. Dirbant su skirtingų kartų darbuotojais svarbu yra žinoti ne tik apibrėžimą, bet ir žinoti kokios yra tos skirtingos kartos, jų charakteristikos. Kūdikių Bumo kartos charakteristikos yra įvardijamos kaip savigarba, darbštumas, ir kad darbai kalba už juos, linkę į individualumą. X kartos charakteristikos yra darbo-gyvenimo balansas, geresnių sąlygų ieškojimas ir noras būti įvertintiems, individualizmas, savavališkumas, materializmas (Johnson, 2015). Būtina pabrėžti, kad kartų charakteristikos nevisada bus tokios skirtingos, nes visgi kiekvienas žmogus yra individualus ir nebūtinai atitiks autorių aprašytas charakteristikas. Juo labiau, šias generacijas supa ne tik skirtumai, bet ir panašumai, kuriuos suformavo tam tikri įvykiai ir susiformavo tam tikros savybės ir vertybės. Dėl to yra sunku vieningai nuspręsti tikslias datas ir laiko juosta kiekvienos generacijos specifikacijai. Autoriai nesutaria ir pateikia skirtingus periodus ir datas kartų skirstyme. Ypatingai datos varijuoja X ir Y kartų skirstyme. Jos gali varijuoti nuo -4 iki +4 metų. Tačiau būtent šioje lentelėje nr.4 nurodytomis datomis bus remiamasi šiame tyrime.

3 Lentelė

Skirtingų kartų charakteristikos

Kūdikų bumo karta (1943–1960)	X karta (1961–1981)	Tūkstantmečio (1982–2004)	karta Interneto karta (2005 - dabar)
Darbštūs, siekiantys aukšto posto, pripažinimo, savarankiški, dėmesingi, tikintys tik savimi, linkę paklusti autoritetams ir visuomenės normoms	Individualistai, kūrybingi, nekantrūs, linkę kritikuoti, pasitikintys savimi, Ieško naujų iššūkių darbo sferoje, svarbiau yra procesas, nei rezultatas, autoritetus vertina skeptiškai	Linkę naudotis technologijomis, tai yra Y kartos kasdienybė, geba atlikti keletą darbų vienu metu, optimistai, moralūs, rūpinasi aplinkosauga, labiau ištikimi prekiniam ženklu, nei darbdaviams, linkę į bendravimą socialinė erdvėje	Technologijų karta, problemos bendraujant tiesiogiai, tiki darbų įvairove, tiki lojalumu

Šaltinis: (Costanza, Badger, Fraser, Severt, 2012)

Darbovietėse dirba įvairaus amžiaus ir įvairių generacijų žmonės tad yra akivaizdu, kad skirtumų yra. O kadangi autoriai vis pabrėžia kiekvienos kartos skirtumus, ypatumus, vertybes ir tam tikrus suformuotus darbo įpročius yra svarbu efektyviai išnaudoti šiuos skirtumus ir sukurti visom kartom palankią darbo atmosferą, kad darbo jėga būtų produktyvesnė, tačiau visų pirma yra būtina suprasti tuos generacijų skirtumus. Autoriai įvardija įvairias praktikas ir įvairius būdus kaip nugalėti šiuos skirtumus ir rasti būdą kaip šios skirtingos kartos galėtų efektyviai kartu funkcionuoti (Hernaus ir Vokic, 2014). Autoriai įvardija tris pagrindinius keliamus klausimus dėl skirtumų susijusių su kartomis: pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas ir darbo kaita. Tyrimas įrodė, kad santykiai tarp šių rodiklių yra maži, todėl ryškių skirtumų tarp kartų nėra šiais darbiniais klausimais (Costanza ir kt., 2012). Tačiau skirtumai vis tiek egzistuoja, nors ir nežymūs, o skirtas nepakankamas dėmesys šiems skirtumams gali paveikti organizaciją ir jos vidinę kultūrą, sumažinti produktyvumą ir efektyvumą (Bennett, Pitt, Price, 2012). Tačiau skyrus pakankamai dėmesio generacijų skirtumams ir atradus teisingas praktikas optimizuoti skirtumus galima išvengti neigiamų padarinių, nes tai padės pagerinti darbinę atmosferą ir padidins komandiškumą (McGuire, Todnem, Hutchings, 2007). Skirtingų kartų/generacijų darbuotojai skirtingai vertina ir priima pokyčius, taipogi turi skirtingus požiūrius į mokymus ir pačią vidinę organizacijos kultūrą. Kartais skirtumai būna labai ryškūs, o kartais jie yra nežymūs, bet tai priklauso nuo daugelio faktorių kaip: amžius, požiūris, asmeninės vertybės, išsilavinimas, darbo patirtis, mąstysena ir t.t. Šie kartų skirtumai lemia organizacijos procesų tėkmę ir sėkmę. Tačiau didžiąją dalimi šis kartų skirtumas egzistuoja dėl mūsų pačių įsitikinimo, kad jis egzistuoja, nes pažiūrėjus į atlikto tyrimo rezultatus tai įrodo, kad tas tarpas tarp kartų nėra jau toks didelis ir nėra

tiesiogiai daug skirtumų kiek patys darbuotojai yra linkę manyti. Pavyzdžiui, jaunoji karta vyresniąją vertina pagarbiau ir naudoja tokius įvertinimo žodžius kaip „sunkiai dirbantis, rimtai žiūrintis į darbą ir t.t.“. Tuo tarpu vyresnioji karta save įsivertina kaip nuobodžius, pasenusius, negabius technologijoms. Tokie skirtingi vertinimai parodo, kad visgi egzistuoja stereotipai ir skirtingi požiūriai tiek į kartas tiek į save asmeniškai darbovietėje. Jaunesnioji karta sulaukia šiek tiek negatyvesnių komentarų savo pusėn, pavyzdžiui, nepakankamai patirties, nerimti, per jauni, neatsakingi. Net pati jaunesnioji karta galvoja apie save negatyviau. Tyrimas įrodo, kad šie stereotipai yra tik stereotipai ir jais netūrėtų būti vadovaujamosi. Tačiau tai vis tiek yra problema, kurią sprendžia Žmogiškųjų Išteklių Vadovai. Kaip jau minėta anksčiau, organizacijos, kurios nepritaiko tinkamų praktikų kartų skirtumams suvaldyti, rizikuoja vidiniu konfliktu. Jeigu laiku suvaldytas ir pastebėtas šis nesutarimas tarp kartų, tai gali pagerinti produktyvumą, konkurencinį pranašumą, komandinį darbą. Visa tai pasiekti gali padėti įdiegta mentorystė, kuri sukurtų galimybę visapusiškai tobulėti visoms kartoms ir visapusiškai įveikti problemas susijusias su kartų pasidalijimu. ŽIV vadovai gali remtis šiais keturiais komandinio darbo patarimais, kaip bendradarbiavimas, pokyčių sprendimas ir priėmimas, organizacinė atskaitomybė, produktyvumas. Jeigu šios praktikos yra prižiūrimos ir tobulinamos, tai gali užtikrinti komandinę sėkmę, atnešti konkurencinį pranašumą. Tačiau jeigu šios praktikos nėra suvaldomas, tai kelia grėsmę organizacijos sėkmei ir augimui. Kadangi kartų skirtumai yra populiari tema, ypač kai tai susiję su darbu ir liečia išitraukimą, motyvaciją, riziką ir lyderystę – dauguma ŽIV atstovų atliko apklausas būtent dėl skirtumų šiose srityse ir nors tai nebuvo ryškūs skirtumai ar jų išvis nebuvo, konsultantai rado nišą - padėti organizacijoms kovoti su šiais skirtumais. Tačiau, atliktas tyrimas 2020 metais parodė, kad skirtumas tarp kartų egzistuoja aplinkosauginiais klausimais. Tyrimas įrodė, kad Tūkstantmečio karta bus labiau linkę sumokėti daugiau už ekologišką pakuotę, nei Kūdikių Bumo karta. Tai pat tyrimas parodė, kad didžioji dauguma Tūkstantmečio kartos atstovų yra linkę labiau pirkti perdirbamas pakuotes pagamintas iš atsinaujinančių išteklių (Reuters Events, 2020). Taip pat Teksaso valstijoje, 2016 metais, atliktame tyrime daugiau nei puse jaunosios generacijos nori sumažinti anglies naudojimą, taip pat palaiko taršos mokestį. Tai palieka mažiau nei pusę vyresniosios kartos atstovų kuriems rūpi klimato kaita ir tvarumas. Mokslininkai kelia klausimus kokia priežastis yra dėl tokių skirtumų ir įvardija šiuos variantus kai galimus atsakymus: aukštesnio lygio ir geresni mokslai naujajai kartai, mažiau galimybių senesnei kartai įsisavinti naujas idėjas ir t.t. (KE, 2016).

Lindos Gravett knygoje minimas tyrimas, kuris parodo jog visos kartos yra vienodai linkusios mokytis, tobulėti profesinėje veikloje. Tad viskas ko reikia apjungti visas kartas vienam bendram tikslui yra sukurti mokymosi planą pritaikytą visoms kartos ir pastoviai grįžti prie

silpnųjų vietų, kad jas patobulinti, sustiprinti. Mokymosi planą tęsti iki tol kol galiausiai bus pasiektas efektyvumas ir produktyvumas visoms kartoms dirbant kartu (Gravett ir Throckmorton, 2015). Apjungus visas dirbančiąsias kartas ir tinkamai išnaudojus jų darbinės vertybes, įgūdžius, patirtis ir žinias tikrai galima pasiekti didesnę našumą ir produktyvumą, tačiau kaip ir minėta anksčiau reikia suprasti jų skirtumus, kad rasti tinkamiausią būdą šias kartas sujungti.

1.4 Darbuotojų išlaikymas

Darbuotojų pritraukimas, tai daug dėmesio ir kaštų reikalaujantis procesas. Kas gi pritraukia darbuotoją? Kokie yra pagrindiniai motyvai darbuotojui pasirinkti tam tikrą darbovietę? Pirmiausia, kad pritraukti darbuotoją turi būti naujo darbuotojo poreikis ir funkcijos kurias reikia atlikti. Žmogiškųjų išteklių vadovai turėtų atsargiai planuoti ir tinkamai taikyti tinkamumo kriterijus, norint atrinkti ir pritraukti naują darbuotoją, nes neatsargus planavimas prisideda prie žmogiškųjų išteklių išsekimo ir tai neprisideda nei prie darbuotojų gerovės, tinkamai išnaudotų kaštų ir laiko, nei prie konkurencinio pranašumo.

Vienas iš pritraukimo aspektų yra darbo aprašymas. Darbo aprašymas nurodo kokios bus darbo funkcijos ir procesai. Taipogi darbo aprašymas darbuotojui parodo ar jis tinka šiai pozicijai ar ne. Per aukšti nustatyti reikalavimai gali ir atbaidyti kandidatus, tad yra svarbu, kad darbo aprašymas būtų teisingai suformuluotas, kad atsirastų pozicijai tinkamas kandidatas.

Kiti aspektai pritraukiantis darbuotojus yra užmokestis, kompensacijos, augimo galimybės, apmokymai, bei organizacijos reputacija ir organizacijos ženklo stiprumas. Ekspertai taip pat siūlo susikonuoti ties trigubos apatinės linijos „3P“ modeliu – Žmonės, Planeta, Pelnas (People, Planet, Profit). Ši siūlymą jie grindžia tuo, kad jeigu organizacija rūpinasi aplinkosauga ir jai tai rūpi - tai gali atnešti pelno. Johnas Elkingtonas šia sistema siūlo stiprinti verslo tvarumą per aplinkosaugos prizmę (Jeurissen, 2000) (James, Katie, Jitendra, ir Bharat, 2015).

Taip pat Y kartą labiau traukia žaliosios praktikos ir aplinkosauga, tad jei organizacijos Žalioji reputacija yra aukšta ir įmonė išties rūpinasi aplinkosauga, tai yra daugiau šansų, kad pritrauks kandidatą kuris turi tokias pačias vertybes (Suhas ir Jagdish , 2016). Kadangi pasiūla ir paklausa yra didelė, svarbu yra pabrėžti, kad ne tik darbdaviai renkasi tinkamą kandidatą, bet ir kandidatai renkasi patį tinkamiausią ir artimiausią savomis vertybėmis darbdavį. Darbuotojo pritraukimas neprasideda nuo darbo skelbimo, tai prasideda nuo pačios įmonės įvaizdžio ir reputacijos gerinimo, ženklo stiprinimo ir populiarinimo. Ypatingai šiais laikais, kai ekologija, aplinkosauga ir tvarumas yra taip svarbu – įmonės stiprina savo prekės ženklą tvariomis iniciatyvomis. Pavyzdžiui, Utenos Trikotažas yra pirmoji pasaulyje bendrovė kuri atitinka visus tekstilės gamybos reikalavimus pagal „Greenpeace“. Šių reikalavimų atitikimas itin sustiprino

SBA grupės prekės ženklą, nes jų gaminiai yra siuvami Utenoje, naudojant tik atsinaujinančiais būdais išgaunama elektrą ir švarią tekstilę (Utenos Trikotažas, 2021). Nors įmonės reputacija ar tvarios prekės ženklo stiprumas nėra pagrindinis potencialaus kandidato pritraukimo rodiklis, tačiau jeigu yra renkama tarp dviejų įmonių kurios siūlo panašias ar identišką darbo sąlygas tikėtina kandidatas pasirinks organizaciją kuri palaiko ir turi žaliąsias vertybes (Young, et al., 2015). Žinant, kas pritraukia darbuotojus, vienas iš pagrindinių šios apžvalgos tikslų yra įvertinti kas visgi skatina darbuotoją likti įmonėje, kas padeda išlaikyti darbuotoją.

Darbuotojų išlaikymas remiasi į įvairias Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas susijusias su darbuotojų įtraukimu ir motyvacija, o tai yra tiesiogiai susiję. Tai yra sunkūs procesai, tačiau labai reikalingi ir juos būtina suprasti. Be įsitraukimo ir motyvacijos bus sunku darbuotoją išlaikyti, o kad išlaikyti darbuotoją reikia jį motyvuoti ir įtraukti į kasdienes procesus (Mgedezi et al., 2014).

2 Paveikslas

Darbuotojų išlaikymo modelis



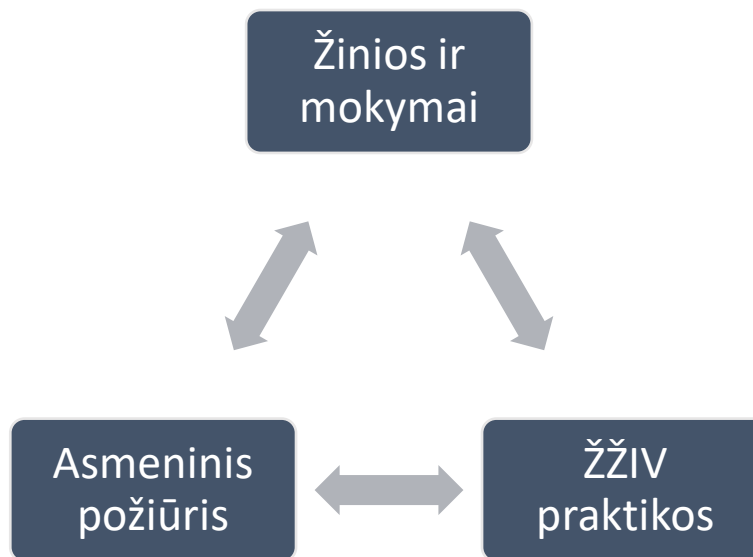
Šaltinis: (Mgedezi et al., 2014)

Žodis įsitraukimas siejasi su pasitenkinimu darbu ir motyvacija. Darbuotojas nebus įsitraukęs ar motyvuotas jeigu nebus patenkintas savo darbo vietoje ir jos teikiama privalumais. Darbuotojo įsitraukimas organizacijoje yra siejamas su psichologiniu kontraktu įmonei, jos vertybėms, taipogi su prisirišimu prie įmonės ir organizacijos misijos bei vizijos (Paillé ir Boiral, 2013). Kai organizacija diegia žaliąsias vertybes ir kuria eko-draugišką aplinką darbuotojas tapatinasi su organizacijos tikslais, keičia savo mąstyseną ir elgseną, bent jau darbe. Be to, tikėjimas žaliosiomis idėjomis veikia darbuotojų pasąmonė įdėti daugiau pastangų dėl įmonės aplinkosauginių tikslų įgyvendinimo (Pinzone, Guerci, Lettieri, ir Redman, 2016). Darbuotojų įsitraukimas ties žaliosiomis praktikomis ir eko-draugiškos kultūros palaikymas yra labai svarbus organizacijos tolesniam kūrimuisi ir tvarios reputacijos kūrimui. Darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai rodo vidinę motyvaciją ir prisiimta atsakomybę, nes tai yra organizacijos vidinės

kultūros vertybės ir tai nėra nurodyta darbo sutartyje. Nors įsitraukimas yra ŽIV vienas iš uždavinių ir tikslų, nes Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos skatina darbuotojus įsitraukti, bet tai lieka darbuotojo asmeninis pasirinkimas ar prisidėti prie eko-draugiškos kultūros ar atsiriboti, teigia Luu (2018). Ren antrina ir teigia, kad tai yra net tik ŽIV įtaka, bet ir žinios ir apmokymai kuriais yra dalijamasi ir darbuotojų asmeninis požiūris į ŽŽIV lemia jų įsitraukimą, parodyta paveiksle Nr.3 (Ren, Tang, ir Jackson, 2018).

3 Paveikslas

Praktikos skatinančios įsitraukimą ir išlaikymą



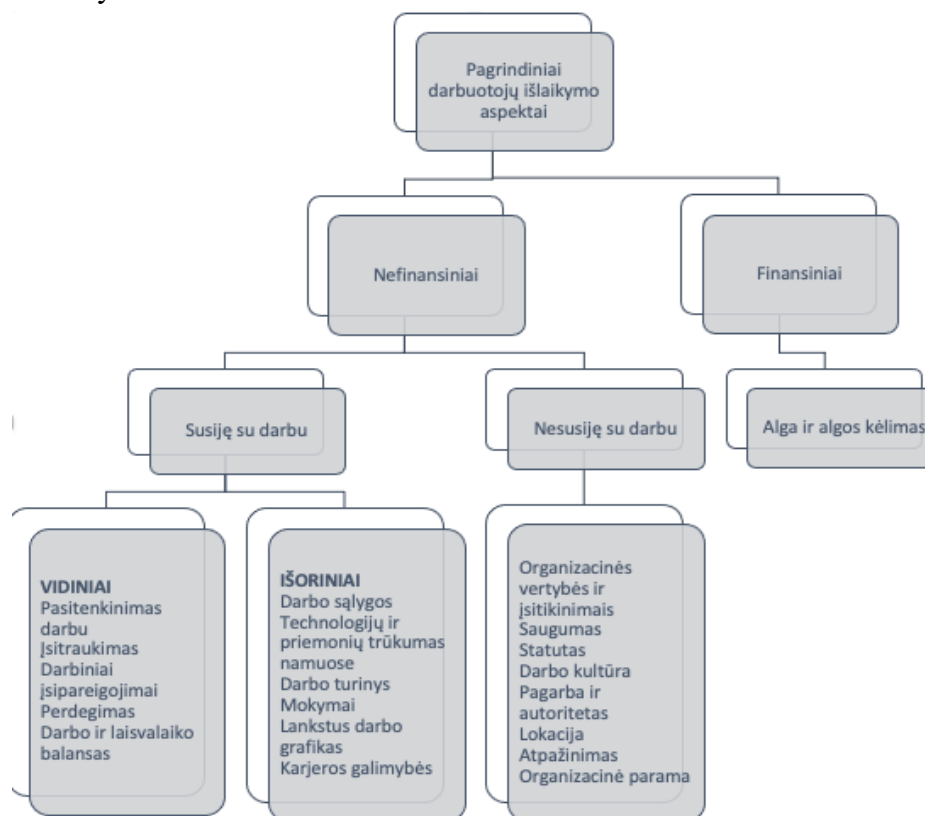
Šaltinis: (Ren, Tang, ir Jackson, 2018).

Taip pat, organizacijos kurios geba atrinkti ir išlaikyti talentus, gauna tiek ekonominį tiek neekonominį pranašumą ir naudą, konkurencinį pranašumą tiek individualiu lygmeniu tiek organizaciniu lygmeniu (Thunnissen et al., 2013). Ne vienas tyrimas parodė, kad įdarbinant talentą ir teisingai vadovaujant, tai turi teigiamų pasekmių organizacijai, darbuotojų iniciatyvoms susijusioms su pelnu, produktyvumo ir efektyvumo ir lankstumo pagerėjimu (Schuler ir Jackson, 2005). Taip pat tai gali teigiamai paveikti darbuotojų požiūrį į pasitenkinimą darbu, karjera ir netgi požiūrį į tvarumą ir aplinkosaugą (Boudreau ir Ramstad, 2005). Kadangi darbuotojų išlaikymui yra reikalinga motyvacija ir įsitraukimas, taipogi teisingi metodai ir praktikos, kurios sukuria vertę ne tik darbdaviams, bet ir darbuotojams. Išlaikymui reikalingas darbuotojų pasitenkinimas darbo vietoje. Jei darbuotojas yra patenkintas darbo vieta jis dirba produktyviau ir efektyviau. Kai darbuotojas yra patenkintas savo darbo vieta jis gali viršyti lūkesčius atlikdamas darbą kokybiškiau ir efektyviau. Darbuotojų išlaikymas yra glaudžiai susijęs su motyvacija organizacijoje. Atlikti tyrimai parodo kokios yra pagrindinės priežastys dėl kurių žmonės lieka

organizacijoje ir nekeičia darbo. Tai lemia ir finansiniai ir nefinansiniai faktoriai. Nausheen ir Sahar 2015 žurnalo straipsnyje pateikia lentelę su motyvaciniais faktoriais dėl ko darbuotojai nekeičia darbo (Shakeel, 2015).

4 Paveikslas

Išoriniai ir vidiniai motyvatoriai



Šaltinis: (Shakeel, 2015).

Šią lentelę antrina atlikta apklausa kurios klausimas buvo tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu, bet nukreiptas į priežastys kodėl darbuotojai neišeina iš darbo. Pateikti duomenys rodo, jog pagrindinė pasitenkinimu darbe priežastis buvo geri santykiai su kolegomis, darbo-laisvalaikio balansas, konkurencingas atlyginimas ir darbo turinys (Korsakienė et al., 2015).

Darbuotojo išėjimas iš darbo yra ne tik talento praradimas, bet ir kaštai kurie yra skirstomi į tiesioginius ir netiesioginius. Tiesioginius kaštus yra gan lengva apskaičiuoti, deja, netiesioginiams kaštams apskaičiuoti reikia laiko, nes juos apskaičiuoti yra sunkiau ir trunka ilgiau. Darbuotojų kaita yra brangi, nes organizacija moka už darbuotojų išėjimą, yra leidžiami pinigai atrankai, įdarbinimui ir naujų darbuotojų apmokymui. Šiuos faktorius galima apskaičiuoti šiek tiek lengviau. Netiesioginiai kaštai, kuriuos sunku apskaičiuoti yra produktyvumo praradimas, dėl išėjusios darbuotojo ir naujo žmogaus apmokymų, neefektyvus darbas dėl žinių stokos, mažėjanti reputacija dėl darbuotojų kaitos, vidinės kultūros dvasios ištuštėjimas ir t.t.

Pagal atliktą tyrimą Lietuvoje, per metus organizacijos pakeičia penktadalį savo darbuotojų, o to darbuotojo kainą kuris paliko įmonė svyruoja nuo 5% iki 200% jų metinės algos. Tačiau Center for American Progress atliktuose tyrimuose nurodoma, kad tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai svyruoja tarp 10% ir 30% metinės algos (Boushey ir Jane, 2016).

Darbuotojų išlaikymo strategijos yra paprastos, tačiau jas yra gan sunku įgyvendinti, nes į tai susideda daug kitų aspektų. Kaip ir minėta anksčiau į tai įeina įsitraukimas ir motyvacija, bei kitos svarbios ŽIV strategijos kaip: talentų atrinkimas su teisingu požiūriu, tinkamai paskirstomos atsakomybės, tad išvengiama perdegimo, prieinama darbo aplinka, tinkamai ir teisingai įvertinami darbai, tai gali būti daroma kas ketvirtį, įvertinti gerai atlikus darbą, suteikti darbo-laisvalaikio balansą, mokymus ir ugdyti komandinę dvasią ir vidinę organizacijos kultūrą.

Literatūroje gan dažnai yra analizuojama darbuotojų motyvacija. Išskiriamos pagrindinės dvi kategorijos: išoriniai motyvatoriai ir vidiniai. Vidiniai, būtent susiję su ŽŽIV, atsiranda iš noro atlikti šias žaliąsias praktikas būtent dėl savęs, nes tai teikia tam tikra pasiekimo ir pasisekimo skonį. Išoriniai yra susiję su organizacijos teikiamomis paskatomis už atliktus darbus. Nors šie motyvatoriai yra skirtingi, tačiau darbdaviai tikisi, kad tiek vidiniai tiek išoriniai bus darbuotojų motyvatoriai bus patenkinti. Tai gali būti įgyvendinta per mokymus ir adaptacinį darbuotojo laikotarpį. Tai yra būtina, kad darbuotojas suprastų ir pradėtų vadovautis šiomis vertybėmis, nes kaip ir minėta anksčiau tai skatina konkurencinį pranašumą. Kai šios vertybės yra įdiegtos į kasdienes darbuotojo rutinas, tai skatina motyvaciją augti, nes tai yra kartu daroma su kitais komandos nariais ir dalijimasi tomis pačiomis vertybėmis (Zaki ir Norazman, 2019). Tačiau motyvacijos priemonės aprėpia ir daugiau. Kaip ir minėta anksčiau aiškios vizijos sudarymas, motyvuoja darbuotojus įsitraukti į aplinkosaugą ir gauti iš vadovų reikiamą palaikymą ir paramą analizuojant ar kovojant su aplinkosaugos problemomis, taipogi įdiegtos materialios ir nematerialios paskatos už atliktus eko-draugiškus darbus ar idėjas skatinančias saugoti aplinką.

Šiame skyriuje išanalizuota literatūra parodo, kad motyvacija, įsitraukimas ir išlaikymas yra glaudžiai susiję, ir be vieno iš šių visa kita iširtų.

Neskiriamas pakankamas dėmesys ŽŽIV praktikų ir strategijų įdiegimui ir tobulinimui darbovietėje gali kilti įtarimų, kad organizacijos vadovams eko-draugiškos aplinkos kūrimas nėra svarbus ir jie nesirūpina organizacijos tvarumu. Tyrėjas Darban savo atliktame tyrime teigia, kad darbuotojai kurie buvo supažindinti su tvariomis idėjomis ir praktikomis, jų įsitraukimas darbo aplinkoje padidėjo (Darban, Karatepe, Rezapouraghdam, 2020). Amrutha ir Geetha tyrime diskutuojama apie tai, kaip kompanijos kurios diegia žaliąsias praktikas ir siekia tam tikrų tvarių tikslų sudomina darbuotojus ir kelia savo kaip įmonės reputaciją (Amrutha ir Geetha, 2020). Taipogi, kai darbovietė išties investuoja į žaliųjų praktikų mokymus, tvarias komandas ir jų

atrankas – darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę, nes tai motyvuoja, kad būtent jie buvo atrinkti ir atitinka organizacijos vertybes. Požiūris į žalio valdymo iniciatyvas ir žaliųjų inovacijų vystymosi procesus turi būti praktikuojamas tiek darbuotojo asmeniniame gyvenime, tiek darbovietėje, kad būtų pasiektas geriausias įmanomas rezultatas žaliausias praktikas realizuoti. E. Callenbach savo straipsnyje teigia, jog darbuotojai privalo būti motyvuoti ir įgalinti reaguoti ir prisidėti prie žaliųjų praktikų tobulinimo, kad šios ŽŹIV praktikos ir strategijos būtų sėkmingos (Callenbach, 1993).

Kadangi ŽŹIV praktikos yra naudingos pagrįsti ir generuoti darbuotojų dalyvavimą ir įdėtą indėlį, pasitelkiant naujas aplinkai draugiškas idėjas, vertybes ir bendrus tvarius tikslus, išnaudojant žinias ir įgūdžius įtvirtinant eko-draugiškus procesus skleidžiamus kasdien darbinėje aplinkoje, tai leidžia priimti geresnius ir tvaresnius sprendimus kaip individui ir organizacijos mastu. Tai galima pasiekti, kaip ir minėta anksčiau, tvariu atrankų ir įdarbinimo metodu, per mokymus, atlygius ir paskatas kurie remiasi į tvarumą. ŽŹIV palengvina ir padeda formuoti ir įsitvirtinti sėkmingo verslo aplinkai (Daily ir Huang, 2001). Dangelico rekomenduoja šias iniciatyvas siekiant organizacinio tvarumo (Dangelico, 2015).

4 Lentelė

Tvarumo Iniciatyvos

Sukurti palankią verslo aplinką, kuri būtų orientuota į tvarumą

Suteikti darbuotojams atitinkamus mokymus, taip pakiltų aplinkosauginė kompetencija ir supratimas.

Įdiegti paskatų sistemas, kad pagirti ir apdovanoti darbuotojų aplinkosaugos pastangas ir pasiekimus.

Teikti tinkamą aukščiausių vadovų paramą darbuotojams sprendžiant aplinkosaugos problemas.

Šaltinis: (Dangelico, 2015).

Kadangi darbuotojų elgesys organizacijoje yra įtakojamas ne vien pasitenkinimu darbu, bet ir kitais veiksniais, yra svarbu, kad darbuotojai suvoktų tą organizacinę paramą ir jaustų jog jų indėlis yra vertinamas ir yra rūpinamasi darbuotojų gerove. Rūpinimasis darbuotojų gerove formuoja tam tikrą suvokimą apie organizacinę paramą, kas skatina pasitikėjimą darbovieta ir lojalumą. Kitais žodžiais sakant, jeigu yra rūpinamasi darbuotojų interesais jie bus lojalesni ir bus mažesnė tikimybė, kad darbuotojas keis darbą.

1.5 ŽŪIV praktikų įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui

Pagrindinės Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos susideda iš tvarios atrankos ir įdarbinimo, „žaliųjų“ apmokymų darbuotojams, kuriais bandoma įdiegti gerąsias savybes susijusias su aplinkosauga ir tvarumu, tai pat tvarios atlygio ir paskatos sistemos, kuriomis stengiamasi paskatinti darbuotoją „apčiuopiamais“ (tangible) būdais. Kita svarbi praktika yra darbuotojų įgalinimas ir palaikymas. Tai leidžia darbuotojui atsiskleisti ir pačiam kurti žaliąsias iniciatyvas, kaip pavyzdžiui, žaliąsias stoteles, įvairias akcijas kaip „Darom!“. Kadangi darbuotojas yra įgalintas priimti tam tikrus sprendimus ir gali kurti, jis jaučiasi labiau vertinamas ir tuo pačiu metu labiau įsitraukia į organizacijos veiklą. Kitos dvi svarbios, tačiau ne itin dažnai taikomos praktikos yra atlygio ir paskatos sistemos bei žaliąsias veiklos valdymas. Atlygio sistemų praktikos dažnai nėra taikomos dėl limituoto biudžeto įmonėse ir negalėjimo skirti tokių resursų visiems darbuotojams.

Literatūros analizė parodė, jog skirtumai tarp generacijų darbo atžvilgiu nėra labai ryškūs, tačiau atliktas tyrimas parodė, kad generacija X ir Y yra labiau linkę įsigyti ekologiškas, tvaresnes prekes, nei kūdikių bumo karta. Tad šiuo tyrimu bus bandoma išsiaiškinti ar žaliosios praktikos įmonėje yra vienas iš tų aspektų kurie pritraukia talentą ir ar tai skiriasi tarp kartų, ar toks rodiklis kaip reputacija ir tvarumas turi didelį vaidmenį renkantis darbovietę. Taipogi bus siekiama išsiaiškinti ar šios praktikos padeda darbuotojų išlaikymui organizacijoje.

2. ŽŪV PRAKTIKŲ ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMO METODIKA

2.1 Tyrimo problema/klausimas

Šio tyrimo pagrindinis klausimas yra: kokią įtaką daro įmonės taikomos Žaliosios Žmogiškųjų išteklių praktikos skirtingų kartų įmonės darbuotojų išlaikymui.

2.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas yra įvertinti įmonės taikomų žaliųjų praktikų (x) įtaką skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui (y). Remiantis ŽŪV praktikomis ir ekspertų tyrimais, bei atlikus darbuotojų apklausą atskleisti ar tvarumo siekis įmonėje vienodai įtakoja skirtingų kartų darbuotojų išlaikymą, ar tai visgi nedaro jokios įtakos nepriklausomai nuo to kuriai generacijai darbuotojas priklauso. Taipogi, šio tyrimo tikslas yra taip pat išsiaiškinti kaip galima patobulinti ŽŪV praktikas ir jų pritaikymą įmonėse. Literatūros analizėje įvardytos pagrindinės ŽŪV praktikos kaip tvari atranka ir įdarbinimas, žalieji apmokymai mokymai, atlygio ir paskatų sistemos, žaliųjų rezultatų valdymas ir žalioji įsitraukimas nupiešia idealų ŽŪV paveikslą, tačiau tai neįvardina kaip tai įtakoja skirtingų kartų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą įmonėse. Literatūroje Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip politikų, praktikų ir sistemų, skatinančių ekologišką įmonės darbuotojų elgesį rinkinys, kuris siekia sukurti ekologiškesnę, išteklius taupančią ir socialiai atsakingą organizaciją. Ja siekiama užtikrinti, kad žmogiškieji ištekliai būtų atsakingi už savo užduotis, prisiimdami atsakomybę už aplinką, ir kad jų darbuotojai galėtų išsiugdyti teigiamą požiūrį į tvarumą, pateikti naujų idėjų ir rekomendacijų bei palengvinti aplinkosaugos programų įgyvendinimą. Remiantis neseniai „Cone Communications“ atliktu tūkstantmečio kartos darbuotojų įsitraukimo tyrimu, trys ketvirtadaliai tūkstantmečių kartos atstovų atsižvelgia į įmonės socialinius ir aplinkosauginius įsipareigojimus, kai renkasi darbo vietą. Tūkstantmečio karta į savo įsidarbinimo sprendimus įtraukia įmonių įsipareigojimą laikytis atsakingos verslo praktikos, daugiau nei bet kuri karta prieš juos. Tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau linkę pakeisti įpročius, siekdami aplinkos tvarumo, ir jie turi tvirtą natūralų polinkį taikyti išteklius taupantį elgesį. Šios savybės yra daugelio aplinką tausojančio elgesio, pavyzdžiui, vartojimo mažinimo, atliekų prevencijos ir tinkamo atliekų šalinimo, esmė, o amžiaus skirtumai rodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai tai daro daug daugiau.

Šioje empirinio tyrimo dalyje yra nustatoma ar tvarumo siekis įmonėje ir taikomos Žaliosios Žmogiškųjų Išteklių praktikos įtakoja skirtingų kartų darbuotojų išlaikymą, ar visgi

tai nedaro jokios įtakos nepriklausomai nuo to kuriai generacijai darbuotojas priklauso. Peržiūrėjus įvardintas pagrindines praktikas šiuo darbu yra tikimasi padėti įmonėms prisijaukinti geresnes praktikas ir taip patobulinti pritraukimo ir išlaikymo procesus, bei pašalinti veiklas kurios visgi neprisideda prie darbuotojų motyvacijos likti organizacijoje. Remiantis atliktos literatūros analizės rezultatais keliama pagrindiniai uždaviniai yra pateikiami žemiau.

Darbu siekiama įgyvendinti šiuos uždavinius:

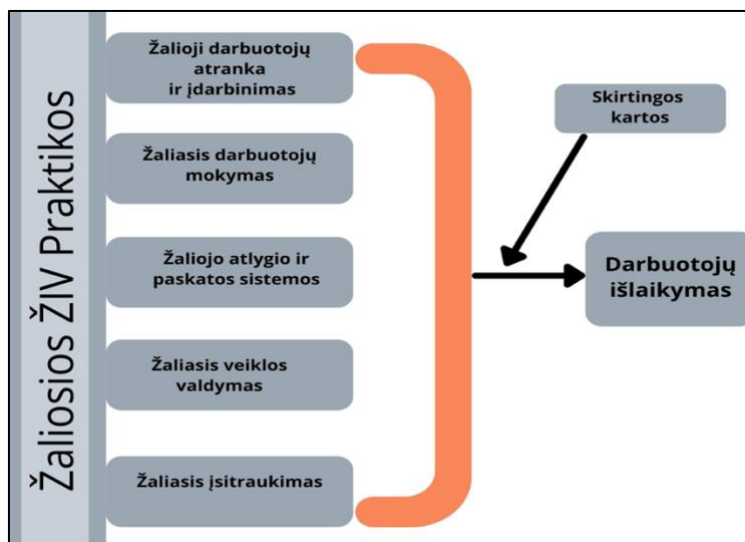
1. Nustatyti ir įvertinti žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų taikymą įmonėse
2. Išsiaiškinti ar Žaliosios praktikos skirtingai įtakoja skirtingų generacijų darbuotojų norą likti organizacijoje.
3. Apibrėžti ŽŽIV tobulinimo galimybes.

2.3 Tyrimo grafinis modelis

Žemiau pateikiamas tyrimo autorių sudarytas grafinis tyrimo koncepcijos modelis:

5 Paveikslas

Konstruktų modelis



Šiame tyrime bus vertinama ar žaliosios ŽIV praktikos (x) daro įtaką darbuotojų išlaikymui (y), veikiant skirtingoms kartoms kaip moderatoriui.

2.4 Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo eiga

Šio mokslinio darbo tikslas yra surinkti ir išanalizuoti darbuotojų taikomas ŽŪIV praktikas ir kaip tai įtakoja darbuotojų išlaikymą. Todėl duomenys yra renkami kiekybinio tyrimo būdu. Pasirinktas anketinės apklausos metodas, kuris padeda geriau atkleisti populiacijos požiūrio ir nuomonių tendencijas, bei padeda geriau apdoroti statistinius rezultatus, kadangi toks tyrimo būdas arba įrodys, kad ŽŪIV praktikos visgi daro skirtingą įtaką skirtingų kartų atstovams, ar tai nedaro jokios įtakos darbuotojo išlaikymui. Anketinis tyrimo metodas yra nebrangus, nereikalauja daug laiko renkant duomenis, bei juos analizuojant. Taip pat anketinė apklausa leidžia apklausti daugiau žmonių, ir dėl didesnės imties matomos akivaizdesnės tendencijos, tačiau gali kilti problemų ties respondentų vangumu pildant anketas ar praleidžiant kai kuriuos svarbius klausimus. Pasirinktas kiekybinis tyrimo modelis padės atkleisti įvairių žmonių ir įvairaus amžiaus darbuotojų atsakymus apie taikomas Žaliąsias praktikas, ir ar tai motyvuoja ar demotyvuoja likti savoje organizacijoje. Taip pat kiekybinis tyrimas padės atkleisti skirtumus tarp kartų kalbant apie tvarumą ir žalią gyvenseną. Pagrindinis kiekybinių tyrimų tikslas yra surinkti duomenis kurie padeda aptikti sąsajas, išvesti vidurkius, nuspėti ir ištestuoti rezultatus apklausus didesnes žmonių grupes. Fellows ir Liu (2008) teigimu, kiekybinis tyrimas suteikia greitus rezultatus kurie yra veiksmingesni ir leidžia patikrinti iškeltas hipotezes, išsiaiškinti ypatybes kurios turi reikšmės kuriant statistinius modelius. Tokiais tyrimais siekiama pateikti statistiką, rezultatus ir hipotezėmis grįstus paaiškinimus kurie neleidžia subjektyviai vertinti, kaip tai leidžia kokybinis tyrimo modelis.

Pagal K.Kardelio pateiktas rekomendacijas sudarytas klausimynas, tad pirmoje dalyje pristatomas tyrėjas ir koks yra šio klausimyno tikslas, bei instrukcijos kaip užpildyti anketą. Klausimai yra uždari, tad respondentui užteks tik pasirinkti tinkamiausią variantą, užtikrinant jo pasitikėjimą anonimiškumu, bei palengvinant jo skiriamą laiką, bei tyrėjui leis lengviau apdoroti duomenis. Anketa yra anoniminė ir sugrupuota į tris grupes: nominalinę, ranginę ir intervalinę. Tai yra pagrindinės K.Kardelio įvardijamos grupės (2017). Pirmoji skalė kuri padeda surinkti objektyvius duomenis apie respondentą kaip jo amžius, lytis, darbo industrija bei sektorius, bei kiti kokybiniai rodikliai. Antroji skalė padės gautus skaitmeninius duomenis sugrupuoti, kadangi atsakymai yra griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Paskutinioji intervalinė skalė kuri leis išmatuoti gautus duomenis, palyginti gautus rezultatus turinčius skaitmeninę išraišką. Ši anketa padės nustatyti bendrinius respondentų bruožus ir gauti duomenis apie modelio konstruktus.

Darbe naudojamos pagrindinės sąvokos ir apibrėžimai:

- Žaliųjų Žmogiškųjų Išteklių Valdymas (ŽŽIV) sąvoka atsirado kaip akademinė koncepcija diskusijose dėl darnaus vystymosi ir įmonių tvarumo. ŽŽIV yra reiškiny, susijęs su supratimu apie organizacinės veiklos, turinčios įtakos gamtinei aplinkai, ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų kūrimo, raidos, diegimo ir įtakos santykiams (Ren, Tang, ir Jacskon, 2018).

- Darbuotojų išlaikymas - reiškia organizacijos sugebėjimą išlaikyti savo darbuotojus. Darbuotojų išlaikymas yra susijęs su pastangomis, kuriomis darbdaviai bando išlaikyti darbuotojus savo organizacijose, tad išlaikymas tampa strategija, o ne rezultatu.

Siekiant išmatuoti ŽŽIV įtaką skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui yra vertinami ir demografiniai rodikliai remiantis tokiais skalėmis: amžius (18-20, 20-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56 ir daugiau), lytis (vyras, moteris) , sektorius (privatus, viešasis), bei industrija kurioje respondentas dirba ir darbinė patirtis matuojama (0-1; 1-2; 2-5, 5+). Surinkti demografiniai duomenys leis palyginti, ar skirtingos demografinės grupės skirtingai vertina matuojamus kintamuosius.

Remiantis darbiniais apibrėžimais buvo sudaryti konstruktai su teiginiais, kurių daugumos autorių straipsniais ir tyrimais paremta nuomone, leidžia išmatuoti šiuos veiksnius. ŽŽIV praktikų konstruktus sudaro 17 teiginių vertinamų pagal Likerto skalę. Kiekvienas teiginys turi po 5 galimus atsakymus pagal Likerto skalę (1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku). Klausimynas buvo sudarytas remiantis (Tang G. , Chen, Jiang, Paille, Jia, 2018) validuota Žaliųjų Žmogiškųjų Išteklių Valdymo praktikų skale. Išlaikymo klausimynas buvo sudarytas remiantis Eva Kyndt validuota darbuotojų išlaikymo skale ir išlaikymo konstruktus sudaro 11 teiginių. Į klausimyną taip pat yra įtraukti 3 kontroliniai klausimai susiję su tvarumo ir aplinkosaugos svarba už darbo ribų ir ar ŽŽIV praktikos skatintų juos likti darbovietėje, bei ar respondentams yra svarbi įmonių reputacija susijusi su aplinkosauga ir tvarumu. Surinktų duomenų analizėje, iš respondentų teiginių vertinimų pagal Likerto skalę, kiekvienam veiksniai yra vedami vidurkiai, kurie leis skaitine reikšme įvertinti kiekvieną veiksnį.

Tyrimo metu yra vykdoma struktūruota respondentų apklausa, klausimynas patalpintas internetu naudojant www.apklausa.lt. Užpildytų anketų tyrimo tinkamumui klausimynas turės būti platinamas tik tiems respondentams, kurie atitinka nustatytus tyrimo imties kriterijus: dirbantys asmenys nuo 18 metų, bei kurie dirba viešajame arba privačiame sektoriuje.

SPSS programa bus naudojama surinktų duomenų analizei ir priešasčių-pasekmių koreliacinių ryšių (konkrečių struktūrų) nustatymui. Žemiau yra pateikiamas konstruktas x – Žaliosios ŽIV praktikos.

5 Lentelė

Konstruktas x – Žaliosios ŽIV praktikos teiginiai

<i>Žalioji atranka ir įdarbinimas (ŽAI)</i>	<p>1. Mūsų įmonėje yra įdarbinami žmonės, kurie yra linkę į tvarumą ir aplinkosaugą</p> <p>2. Mūsų įmonė bando pritraukti kandidatus pasitelkiant tvarumo ir ekologiškumo priemones</p> <p>3. Mūsų įmonė pritraukia kandidatus, kurie vadovaujasi tvariais kriterijais renkantis darbovietę</p>
<i>Žalioji darbuotojų mokymas (ŽM)</i>	<p>4. Mūsų įmonė kuria ir naudoja aplinkos valdymo programas, kurios skatina sąmoningumą aplinkosaugai, darbuotojų tvarumo įgūdžius bei kompetencijas</p> <p>5. Mūsų įmonė teikia integruotus mokymus, kuriančius emocinį darbuotojų įsitraukimą į aplinkosaugą</p> <p>6. Mūsų įmonėje moko pritaikyti žinias apie aplinkosaugą, kuriant prevencinius sprendimus, darančius įtaką tvarumui</p>
<i>Žalioji veiklos valdymas (ŽVV)</i>	<p>7. Savo veiklos valdymo sistemoje ir vertinimuose naudojame tvarumo veiklos rodiklius</p> <p>8. Mūsų įmonė nustato tvarius aplinkai tikslus, siekius ir atsakomybes darbuotojams</p> <p>9. Mūsų įmonėje, veiklos vertinimo metu, yra aptariami tvarūs ir ekologiški pasiekimai</p> <p>10. Mūsų įmonė neigiamai vertina darbuotojus, netaikančius tvarių ir aplinkai saugių sprendimų</p>
<i>Žalioji atlygio ir paskatos sistemos (ŽAP)</i>	<p>11. Mūsų įmonė suteikia papildomas naudas ar apdovanojimus už tvarius sprendimus (pvz., už keliones viešuoju transportu ar kita tvaria aplinkai priemone)</p> <p>12. Mūsų įmonė suteikia finansines galimybes įsigyti ar išsinuomoti aplinkos neteršiančias transporto priemones (pvz., dviračius, paspirtukus)</p> <p>13. Mūsų įmonė suteikia papildomas naudas ar apdovanojimus už</p>

5 lentelės tęsinys.

	<i>aplinkosaugos iniciatyvas ir tvarumo valdymą (pvz., viešas pripažinimas įmonėje, bonusai, apmokamas laisvadienis, dovanų kuponai ir pan.)</i>
<i>Žaliasis įsitraukimas (ŽĮ)</i>	<p><i>14. Mūsų įmonė turi aiškią tvarumo vystymo viziją</i></p> <p><i>15. Mūsų įmonėje yra abipusis darbuotojų mokymosi klimatas, skatinantis tvarų elgesį ir sąmoningumą įmonėje</i></p> <p><i>16. Mūsų įmonėje yra keletas oficialių ar neoficialių komunikacijos kanalų, skirtų skleisti žaliąją kultūrą mūsų įmonėje</i></p> <p><i>17. Mūsų įmonėje darbuotojai yra įtraukti į kokybės gerinimo užtikrinimą ir tvarumo problemų sprendimus</i></p>

Šaltinis: (Tang G. , Chen, Jiang, Paille, ir Jia , 2018)

Taip pat, pateikiamas konstruktas y – darbuotojų išlaikymas, kurį sudaro 11 teiginių.

6 lentelė

Konstruktas y – Darbuotojų išlaikymo teiginiai

<i>2.1: Trijų metų eigoje aš planuoju pradėti dirbti kitoje įmonėje</i>
<i>2.2: Mano darbas šioje įmonėje man teikia pasitenkinimo jausmą</i>
<i>2.3: Jeigu ieškočiau kito darbo ar kitų pareigybių, pirmiausiai patikrinčiau galimybes įmonėje, kurioje dirbu</i>
<i>2.4: Aš norėčiau kilti karjeros laiptais savo darbovietėje</i>
<i>2.5: Man nerūpi, kurioje įmonėje aš dirbu ar dirbsiu, džiaugiuosi turėdamas darbą</i>
<i>2.6: Jeigu tai priklausytų nuo manęs, artimiausius penkis metus, likčiau dirbti savo įmonėje</i>
<i>2.7: Jeigu galėčiau atrankų procesą pradėti nuo pradžios, tikrai pasirinkčiau kitą įmonę</i>
<i>2.8: Tikrai priimčiau patrauklų darbo pasiūlymą iš kitos įmonės, jeigu gaučiau pasiūlymą</i>

6 lentelės tęsinys.

2.9: Darbas, kurį dirbu, man yra svarbus
2.10: Man patinka dirbti šioje įmonėje
2.11: Priimant pasiūlymą šioje įmonėje, aš ilgai svarsčiau kurią darbovietę pasirinkti

Šaltinis: (Kyndt, 2009)

2.5. Tyrimo imties ir tyrimo vienetų paaiškinimas

Šio tyrimo statistiškai reikšmingoms išvadoms reikalingas bent minimalus tyrimų skaičiaus nustatymas. Respondentų kiekis priklauso nuo tiriamosios populiacijos savybių ir nuo to koks yra tyrimo tikslas, tad naudojantis tyrimo imties formule buvo apskaičiuotas reikiamas respondentų kiekis (Kardelis, 2017). Lietuvoje pagal Sodros duomenis apdraustų darbuotojų yra apie 1 405 296 (Rekvizitai.lt, 2021). „Raosoft“ pagalba paklaidos dydis buvo pasirinktas 5%, patikimumo laipsnis 95, populiacijos dydis 1 405 296, bei 50% pasiskirstymas, todėl šiai apklausai įvykdyti reikalinga imtis yra 385 respondentai. Respondentai bus atrenkami turintys bent vienu metų darbinę patirtį. Tai reikalinga tam, jog respondentai galėtų kompetentingai įvertinti visus nagrinėjamus veiksnius, būtų susipažinę su vidinėmis įmonės politikomis, vidine darbo kultūra, bei žinotų kas juos motyvuoja likti toje organizacijoje ar ieškoti naujos darbovietės.

2.6 Demografinės respondentų charakteristikos

Apklausoje iš viso dalyvavo 297 respondentai, iš kurių 139 vyrai ir 158 moterys. Respondentų amžius nuo 18 iki 56 ir daugiau. 117 respondentų iš Privataus sektoriaus, 180 iš Viešojo sektoriaus. Žiūrėti paveikslą nr. 6.

6 Paveikslas

Respondentų charakteristikos

Charakteristikos		Respondentų skaičius	%
Lytis	Vyrai	139	46.8 %
	Moterys	158	53.2 %
Amžius	18-25	22	7.4 %
	26-35	62	20.9 %
	36-45	68	22.9 %
	45-55	107	36 %
	56+	38	12.8%
Sektorius	Privatus	117	39.4 %
	Viešasis	180	60.6 %

Respondentų industrijos kuriose dirba daugiausia vyravo „kitas“ pasirinkimas, net 51.2%. Taipogi, didžioji dauguma respondentų turi didesnę nei penkerių metų darbinę patirtį. Žiūrėti paveikslą nr. 7.

7 Paveikslas

Respondentų charakteristikos

Charakteristikos		Respondentų skaičius	%
Industrija	Apskaitos, bankininkystės ir finansų	42	14.1 %
	Verslo, konsultacijos ir vadybos	40	13.5 %
	Labdaros ir savanoriško darbo	3	1 %
	Kūrybinio meno ir dizaino	8	2.7 %
	Energijos ir komunalinės paslaugos	5	1.7 %
	Inžinerija ir gamybos paslaugos	19	6.4 %
	Aplinkos ir Žemės ūkio	14	4.7 %
	Sveikatos Apsaugos	14	4.7 %
	Kita	152	51.2 %
Darbo stažas	Iki 1	5	1.7 %
	Nuo 1 iki 2	6	2.0 %
	Nuo 2 iki 5	34	11.4 %
	5+	252	84.8 %

Peržiūrėjus respondentų charakteristikas, galima, teigti, kad didžioji dauguma respondentų turi ilgametę darbinę patirtį, o tai leidžia suprasti, kad respondentai yra gerai susipažinę su taikomomis praktikomis, veiklos valdymo rodikliais, bei supras daugiau apie norą likti organizacijoje, nei mažiau patirties turintys respondentai.

2.7 Tyrimo duomenų apdorojimas

Klausimyno duomenys bus apdorojami taikant „SPSS“ programinę įrangą. Duomenys šia programa yra koduojami, jų reikšmės standartizuojamos, išvedami vidurkiai, nuokrypiai, procentai, statistinis reikšmingumas.

- Atliekama patikimumo analizė (*reliability analysis*), kuri tikrina ar visi pateikti atsakymai yra nuosekliai susiję. Jeigu gaunama *Cronbach alfa* atsakymas bus mažesnis nei 0.6, bus atliekama duomenų konversija arba bus išimami teiginiai.
 - ŽŪIV praktikų konstrukto Cronbach alfa – 0.953, todėl duomenys yra patikimi ir gali būti naudojami tolimesnei analizei.
 - Išlaikymo konstrukto Cronbach alfa – 0.753, duomenys yra patikimi, tačiau teko išbraukti keturis teiginius, dėl jų nepatikimumo. Problema iškilo vertime.
- Antru etapu yra apskaičiuojami konstrukto (x ir y) teiginių vidurkiai ir kuriami nauji kintamieji. Atliktas normalumo testas parodė, kad duomenys yra pasiskirstę nenormaliai, todėl yra naudojamas Kruskal-Wallis ir Mann Whitney U-testas. Konstrukto vidurkiai yra

lyginami pagal demografines charakteristikas (lytis, sektorius, industrija, amžius, darbo patirtis) ir nustatoma, ar skirtingų demografinių grupių vidurkiai skiriasi.

3. Sekantis žingsnis yra moderatoriaus analizė, ja siekiama pažiūrėti ar moderatorius „skirtingos kartos“ turi įtaką darbuotojų išlaikymui veikiamam Žaliųjų ŽIV praktikų.

3. ŽŪIV PRAKTIKŲ ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMU

Paskutinėje darbo dalyje yra pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, bei jų interpretacija. Šiame skyriuje pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas, išskiriami tyrimo apribojimai, bei pateikiamos rekomendacijos tolesnėms tyrimo kryptims ir perspektyvoms. Remiantis šio darbo tyrimo rezultatais pateikiami siūlymai, susiję su nagrinėjamos problemos sprendimu, kurie gali padėti įmonėms judėti tvaresne kryptimi taikant ŽŪIV praktikas.

3.1 ŽŪIV praktikos priimtinumą vertinimas bei įtaka skirtingų kartų išlaikymui

Šio kiekybinio empirinio tyrimo rezultatai analizuojami pagal klausimyno struktūrą bei apima skirtingų kartų darbuotojų išlaikymą taikant Žaliąsias ŽIV praktikas. Norint išsiaiškinti ar skirtingų kartų atstovams ŽŪIV praktikos daro įtaką, buvo atliekamas Mann-Whitney U-ir Kruskall-Wallis testai, kurie leido pamatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi vidurkiai tarp skirtingų demografinių charakteristikų.

Po šio testo buvo atlikta moderatoriaus analizė, kuri padeda atsakyti į darbo klausimą – ar ŽŪIV praktikos įtakoja skirtingų kartų darbuotojų išlaikymą.

3.1.1 Tvarumo svarba skirtingų kartų kontekste

Apklausoje buvo trys kontroliniai klausimai, skirti įvertinti respondentų požiūrį į tvarumą už darbo ribų, taip pat įvertinti ar įdiegtos tvarumo iniciatyvos darbovietėje skatintų juos likti ir nekeisti darbo, bei paskutinis klausimas kuris padėjo išsiaiškinti ar respondentams yra svarbu kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei įmonės reputacija tvarumo atžvilgiu. Šie klausimai padeda susidaryti bendrinį vaizdą apie tai kas respondentams rūpi ir kaip tai vertina. Trys kontroliniai klausimai buvo įvertinti teigiamai, o tai parodo, kad jiems išties rūpi aplinkosauga ir tvarumas.

3.1.2 Tvarumo ir aplinkosaugos svarba

Pirmasis klausimas susijęs su tvarumo ir aplinkosaugos svarba parodė, kad 93% respondentų tvarumas ir aplinkosauga yra svarbu, 5,6% šiuo klausimu nuomonės neturėjo, bei likę 1,3% atsakė į šį klausimą neigiamai, žiūrėti šeštame paveiksle. Taip pat galima teigti, kad nepriklausomai nuo demografinių charakteristikų didžiajai daugumai tvarumas yra svarbus. Žiūrėti 8 paveikslą.

8 Paveikslas

Aplinkosaugos ir tvarumo svarba



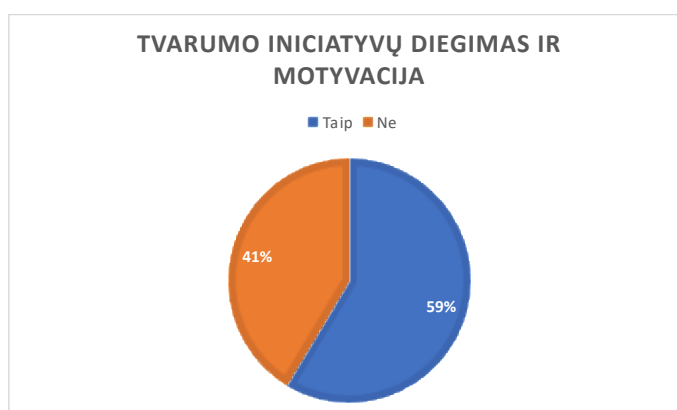
Gauti rezultatai džiugina, nepaisant amžiaus ar kitų rodiklių, respondentams tvarumas ir aplinkosauga yra svarbu. Tai parodo, kad respondentai mąsto apie tvarumą ir aplinkosaugą, nebūtinai tai reiškia, kad taiko kasdienes tvarias praktikas, tačiau jiems tai yra svarbu.

3.1.3 Tvarumo iniciatyvų diegimas ir motyvacija

Sekantis kontrolinis klausimas fokusuojasi į respondentų motyvaciją likti darbovietėje, jeigu būtų diegiamos Žaliosios iniciatyvos ir praktikos. Rezultatai pasiskirstė panašiai. 58,6% teigė, kad iniciatyvų diegimas respondentus skatintų likti darbovietėje. Likę 41,4% pasirinko neigiamą atsakymą. Žiūrėti 9 paveikslą.

9 Paveikslas

Tvarumo praktikų diegimas ir motyvacija



Galima teigti, kad jeigu įmonė pradėtų diegti Žaliąsias praktikas, daugumą tai motyvuotų likti darbovietėje. Tačiau visgi 41,4% respondentų teigia, kad tai jų nemotyvuotų ir vis tiek norėtų keisti darbą. Tad peršasi nuomonė, kad visgi yra kitų priežasčių kodėl darbuotojai nori keisti darbovietę ir tai ne visai susiję su Žaliosiomis praktikomis. Priežasčių darbu keisti yra daug. Priežastys gali būti tiek vidinės, kaip savirealizacija, tiek išorinės, darbo turinys ar technologijos. Nors respondentams tvarumas ir aplinkosauga yra svarbu, tai neturi reikšmės ar įtakos mažesnės respondentų dalies darbo kokybei ar išorinei motyvacijai.

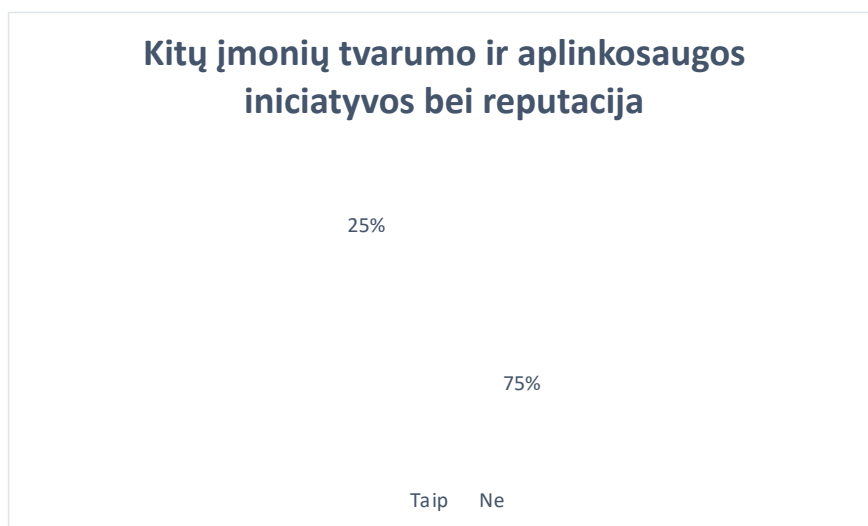
3.1.4 Kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei įmonės reputacija

Paskutinis kontrolinis klausimas domėjosi respondentų nuomone apie kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvas bei ar jiems rūpi tų įmonių „žalioji“ reputacija.

Gauti duomenys atkleidė, kad 224 respondentams kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos yra svarbios bei jų reputacija respondentams rūpi. Likę 24.6% respondentų įvertino neigiamai. Žiūrėti 10 paveikslą. Kadangi tvarumo svarbą įvardijo kaip nesvarbią keturi žmonės, o 17 neturėjo nuomonės tuo klausimu, kyla klausimas kodėl 73 žmonės įvardijo, kad kitų įmonių žalioji reputacija ir tvariosios iniciatyvos jiems nerūpi. Jeigu rūpi aplinkosauga ir tvarumas, kitų įmonių žaliosios iniciatyvos ir reputacija turėtų būti kaip pavyzdys.

10 Paveikslas

Kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei reputacija



Gauti rezultatai neatrodo labai nuoseklūs. Respondentai nurodė, kad jiems rūpi aplinkosauga ir tvarumas, taip pat, nurodė, kad jiems rūpi ir kitų įmonių diegiamos tvarios iniciatyvos, bei reputacija. Tačiau glumina tai, kad diegiamos iniciatyvos jų pačioje įmonėje

nebūtų priežastis likti darbovietėje. Tokiu atveju galimi du variantai, arba įmonėje yra daugiau minusų, kurie skatina respondentus keisti darbą arba diegiamos ŽŪIV praktikos nebūtų pakankamai motyvuojančios, kad likti.

3.2 ŽŪIV praktikos kartų kontekste

ŽŪIV praktikos padeda įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą, kelia darbuotojų savimonę, mažina aplinkos taršą, bei prisideda prie įmonės reputacijos kėlimo. Šio darbo vienas iš pagrindinių uždavinių buvo išsiaiškinti ar įmonėse yra taikomos Žaliosios ŽIV praktikos, ir ar tai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui. Atlikus Mann-Whitney U-testą, ŽŪIV praktikos statistiškai reikšmingai nesiskiria, nepriklausomai nuo lyties ($p=0.101 > 0.05$), amžiaus ($p=0.399 > 0.05$), sektoriaus ($p=0.481 > 0.05$), industrijos ($p=0.287 > 0.05$), ar darbinės patirties ($p=0.695 > 0.05$). Atlikus moderacijos testą galima teigti, kad ŽŪIV praktikos neįtakoja ir nedaro reikšmės skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui, kadangi reikšmė p yra didesnė už 0.05, o tai parodo, kad ši moderacija yra statistiškai nereikšminga. Kadangi Falk ir Miller (1992) rekomendavo, kad reikšmė būtų adekvati privalo $R-sq$ būti didesnė nei 0.10.

Apibendrinant, Žaliosios praktikos veikiant amžiui kaip moderatoriui ($R-sq = 0.0030$) turi labai mažą reikšmę darbuotojų išlaikymui.

7 Lentelė

ŽŪIV praktikų įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui

	R2-chng	p
$X*Y$	0.0030	0.3167

Analizuojant gautus rezultatus, kurie rodo, jog ŽŪIV praktikos nedaro įtakos skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui, galima įvardinti daug skirtingų priežasčių, kodėl buvo gauti tokie rezultatai. Bendrai paėmus, jog 93% respondentų – tvarumas ir aplinkosauga yra svarbu, nebūtinai reiškia, kad ŽŪIV praktikos kurios fokusuoja į tvarumą ir aplinkosaugą įmonėse, yra svarbu darbuotojams. Tai gali reikšti, kad nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, sektoriaus ar industrijos, ŽŪIV praktikos nedaro įtakos skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui. Ir nepriklausomai nuo to, ar praktikos yra taikomos ar ne, tai taip pat neįtakoja darbuotojų pasirinkimo likti darbovietėje.

3.2.1 Žalioji atranka ir įdarbinimas kartų kontekste

Darbuotojų atranka ir įdarbinimas yra vienas iš svarbiausių žingsnių norint užtikrinti įmonės sėkmę, darbuotojų gerbuvį, bei tolimesnį tobulėjimą. Yra svarbu atrinkti darbuotojus kurie domėtusi aplinkosauga, turėtų žinių apie tai ir galėtų padėti tobulėti kitiems, bei gerinti įmonės reputaciją. Kandidatų pretenduojančių į poziciją bazinės aplinkosaugos žinios, bei suvokimas apie tvarumą yra vienas iš pagrindinių darbdavio norų, kadangi tai padeda įmonei įgyvendinti tvaresnės aplinkos tikslus, bei prisideda prie konkurencinio pranašumo, bei geresnės vidinės darbinės atmosferos kūrimo.

Anketinėje apklausoje pirmieji trys klausimai yra susiję su Žaliaja atranka ir įdarbinimu. Mann-Whitney U-Testas parodė, kad Žalioji atranka ir įdarbinimas statistiškai reikšmingai nesiskiria nepriklausomai nuo amžiaus ($p=0.871 > 0,05$), lyties ($p=0,466 > 0,05$), sektoriaus ($p=0.175 > 0,05$), industrijos ($p=0.496 > 0,05$), ar darbinės patirties ($p=0.641 > 0,05$). Nors Žalioji atranka ir įdarbinimas statistiškai reikšmingai nesiskiria nepriklausomai nuo faktorių, kiekvienos kartos vidurkiai svyruoja nuo 3.39 iki 3.57, tad išsiaiškinta, kad Kūdikių Bumo kartos atstovų įmonėse Žalioji atranka ir įdarbinimas kaip praktika taikoma šiek tiek dažniau nei Y kartos atstovų, tačiau statistiškai reikšmingi vidurkiai yra neegzistuojantys. Peržiūrėjus rezultatus galima daryti išvadą, jog nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, sektoriaus, industrijos ar darbinės metų patirties Žalioji atranka ir įdarbinimas nėra itin taikomas respondentų darbovietėse.

8 lentelė

Žaliosios atrankos ir įdarbinimo vertinimas amžiaus kontekste

<i>Amžiaus Grupės</i>	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
18-25	3.3939	1.143819
26-35	3.333333	1.050631
36-45	3.495098	0.891256
46-55	3.542056	0.653203
56+	3.578947	0.941803

Gauti rezultatai parodo, kad respondentai, nepriklausomai nuo amžiaus, nei sutinka nei nesutinka su pateiktais atrankos ir įdarbinimo teiginiais, leidžiantys pareziumuoti, jog jų įmonėse arba tai yra beveik netaikoma, arba ilgą laiką dirbantys darbuotojai nėra susipažinę su personalo atrankų praktikomis.

9 Lentelė

Žaliosios atrankos ir įdarbinimo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui

	R2-chn	p
X*Y	0.0071	0.1302

Nepriklausomai nuo amžiaus, Žalioji atranka ir įdarbinimas, neturi reikšmingos įtakos skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui. Jeigu įmonės, kuriose dirba respondentai, dalintųsi savo kaip darbuotojų geriausiomis atrankų praktikomis, ar daugiau viešintų informaciją, kaip atrankos yra vykdomos, gauti rezultatai galėtų būti kitokie. Tačiau, kai dirbant ilgą laiką vienoje įmonėje, gali ir nekilti mintis pasidomėti, kaip vyksta darbuotojų atrankos, nebent, darbuotojas dirba personalo skyriuje. Vienu ar kitu atveju, gauti rezultatai parodo, kad nepriklausomai nuo demografinių charakteristikų, o ypač nuo amžiaus, Žalioji atranka ir įdarbinimas neįtakoja darbuotojų išlaikymo veikiant amžiui kaip moderatoriumi.

3.2.2 Žalioji darbuotojų mokymas kartu kontekste

Žalioji darbuotojų mokymas yra kita svarbi praktika, norint užtikrinti darbuotojų tobulėjimą, konkurencinio pranašumo bei reputacijos kėlimą, taip pat darbuotojų įgalinimą ir jų pasitikėjimą savimi. Apmokymai ne tik, kad suteikia daugiau žinių tam tikra tema, bet ir padeda įmonei augti ir tapti sąmoningesniems aplinkai.

Apklausoje pateikti sekantys trys klausimai yra skirti išsiaiškinti ar respondentų įmonės kuria ir naudoja aplinkos valdymo programas, kurios skatina sąmoningumą aplinkosaugai, darbuotojų tvarumo įgūdžius bei kompetencijas, taip pat ar teikia integruotus mokymus, kuriančius emocinį darbuotojų įsitraukimą į aplinkosaugą. Paskutinis iš trijų klausimų yra skirtas įvertinti ar respondentų įmonėse moko pritaikyti žinias apie aplinkosaugą, kuriant prevencinius sprendimus, darančius įtaką tvarumui.

Atliktas Mann-Whitney U-Testas Žaliajam darbuotojų mokymui parodė, kad tai statistiškai reikšmingai nesiskiria nepriklausomai nuo amžiaus ($p=0.603 >0.05$), lyties ($p=0.650 >0.05$), sektoriaus ($p=0.989 >0.05$), industrijos ($p=0.461 >0.05$) kuriose dirba respondentai ar darbinės patirties ($p=0.641 >0.05$). Bendrai peržvelgus vidurkius ir įvertinus tai, kad neegzistuoja statistiškai reikšmingi vidurkiai, galima sakyti, kad amžiaus grupės nuo 36-erių metų įvertino Žaliųjų mokymų praktikas palankiau, tačiau bendras vidurkis siekia apie 3, todėl vidurkiai leidžia manyti, kad respondentų įmonėse Žalioji mokymas nėra plačiai taikomas nepriklausomai nuo amžiaus.

10 lentelė

Žaliojo darbuotojų mokymo vertinimas amžiaus kontekste

<i>Amžiaus Grupės</i>	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
18-25	3.227273	1.282303
26-35	3.241935	1.162826
36-45	3.573529	0.983859
46-55	3.542056	0.777734
56+	3.517544	0.912698

Pagal pateiktus rezultatus lentelėje, galima matyti, jog daugiausia, nepriklausomai nuo amžiaus, respondentai nei sutinka, nei nesutinka su darbuotojų mokymo teiginiais. Tai parodo, jog Žalieji mokymai nėra įdiegti arba tie mokymai yra nukreipti tik į tam tikrą grupę darbuotojų ir respondentų tai nepasiekia. Didesnė dalis darbuotojų nuo 36-erių metų, vertino Žaliąjį darbuotojų mokymą labiau teigiamai, nei jaunesnės kartos, nors vidurkiai skiriasi nedaug. Tačiau, rezultatų skirtumai gali priklausyti nuo darbinės patirties ar sektoriaus kuriame dirba respondentai.

11 Lentelė

Žaliojo darbuotojų mokymo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaidymui

	R²-chn	p
X*Y	0.0037	0.2674

Žaliojo darbuotojų mokymas statistiškai neturi reikšmės skirtingų generacijų išlaidymui. Kadangi amžius nekoreliuoja išlaidymo, tačiau, peržiūrėjus rezultatus iš 10 lentelės, galima daryti prielaidą, kad Žaliojo darbuotojų apmokymas nedaro įtakos išlaidymui nepriklausomai nuo amžiaus, dėl to, kad vidurkis atsakymų yra apie 3,5, o tai reiškia, kad respondentų įmonėse arba netaikoma ši praktika arba nepasiekia respondentų, todėl žaliojo darbuotojų mokymas galėtų būti statistiškai reikšmingas, jeigu apklaustųjų įmonėse būtų taikomos šios praktikos visiems darbuotojams, taipogi jeigu apklausa būtų įvykdyta vienoje įmonėje ir būtų apklausti visi įmonėje dirbantys darbuotojai. Kadangi rezultatai yra gauti iš skirtingų įmonių, sektorių ir departamentų, tai gali įtakoti gautas reikšmes.

3.2.3 Žaliojo veiklos valdymas kartu kontekste

Kitas svarbus žingsnis diegiant ar valdant Žaliąsias praktikas yra Žaliojo veiklos valdymas. Kadangi šio proceso metu yra vertinamas kiekvieno darbuotojo pasirodymas ir pasiekimai kurie prisideda prie tvarumo ir aplinkosaugos, tai turėtų būti atlikta itin strategiškai,

kad darbuotojas išliktų motyvuotas ir norėtų prisidėti daugiau. Veiklos valdymo principas yra sudėlioti veiksmų planą padedanti pasiekti tam tikrus nustatytus rezultatus.

Sekančiais keturiais klausimais pateiktais apklausoje yra siekiama įvertinti ar respondentų įmonėse yra taikomi aplinkai tvarūs tikslai, siekiai. Taip pat siekiama yra įvertinti ar darbuotojais savo veiklos valdymo sistemoje ir vertinimuose naudoja tvarumo veiklos rodiklius, bei įvertinti ar veiklos vertinimo metu, yra aptariami tvarūs ir ekologiški pasiekimai. Šiais klausimais yra siekiama įvertinti ar yra taikomos nuobaudos ar neigiami vertinimai už tvarių sprendimų netaikymą.

Atlikus neparametrinį testą pagal lytį pasiskirstymas yra 0.097, tad p yra daugiau nei 0.05, todėl statistiškai reikšmingi vidurkiai Žaliosios veiklos valdyme pagal lytis yra neegzistuojantys. Tačiau pasiskirstymas pagal sektorių yra daug žymesnis, nei pagal industriją ($p=0.681 > 0.05$). Pagal respondentų industriją kurioje dirba pasiskirstymas yra 0.293, o tai taip pat statistiškai reikšmingai nesiskiria, kaip ir pagal darbinę patirtį ($p=0.777 > 0.05$). O ir šiuo atveju tarp amžiaus grupių ir skirtingų generacijų vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p=0.206 > 0.05$), todėl galima teigti, kad nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, sektoriaus, industrijos ar darbinės metų patirties Žaliosios veiklos valdymas nėra paplitęs respondentų darbovietėse.

12 lentelė

Žaliosios darbuotojų veiklos valdymo vertinimas amžiaus kontekste

<i>Amžiaus Grupės</i>	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
18-25	3.204545	1.191828
26-35	3.028226	1.172696
36-45	3.305147	0.981970
46-55	3.535047	0.726396
56+	3.440789	0.932583

Dvyliktoje lentelėje matoma, kad teiginius susijusius su veiklos valdymu taipogi palankiau vertino respondentai nuo 36-erių metų. Aukštesnius vidurkius galėjo lemti, vėlgi didesnė darbinė patirtis ar dėl įmonių kuriose dirba. Rezultatai galėtų būti kitokie, jeigu būtų apklausiami tik vienos įmonės darbuotojai, ar tik privačiame/ viešajame sektoriuje dirbančių žmonių.

13 Lentelė

Žaliojo darbuotojų veiklos valdymo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui

	R2-chnp	p
X*Y	0.0030	0.3216

Gauti rezultatai parodo, kad Žaliojo darbuotojų veiklos valdymo vertinimas statistiškai nedaro įtakos skirtingų kartų išlaikymui darbovietėje. Deja, nėra vienos priežasties tokiems rezultatams. Nėra aišku ar įmonėse yra taikomos šios veiklos valdymo praktikos, kadangi pagrinde su teiginiais respondentai nei sutiko, nei nesutiko. Galima būtų interpretuoti ir taip, kad ne kiekvienoje įmonėje yra taikoma veiklos valdymo praktikos apskritai.

3.2.4 Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos kartų kontekste

Norint paskatinti darbuotojus elgtis tvariai, ar „padėkoti“ už žaliąsias iniciatyvas, įmonės gali suteikti finansinių ar nefinansinių papildomų naudų ar apdovanojimų. Tai ne tik prisideda prie darbuotojų motyvacijos ir išlaikymo, bet kartu padeda tausoti gamtinius išteklius ir aplinką. Yra įvairių naudų kurias galima skirti savo darbuotojams, pvz., skiriamos papildomos naudos už asmeninio transporto nenaudojimą, kadangi tai padeda darbuotojams ne tik būti aktyvesniems, jie prisideda prie oro taršos mažinimo, bei gauna papildomas motyvacines naudas iš darbdavio.

Anketoje sekantys trys klausimai koncentruojasi į papildomas naudas ir apdovanojimus suteikiamus už tvarius darbuotojų sprendimus, taip pat suteikiamas finansines galimybes įsigyti ar išsinuomoti aplinkos neteršiančias transporto priemones, bei suteikiamas papildomas naudas ar apdovanojimus už aplinkosaugos iniciatyvas ir tvarumo valdymą.

Išsiaiškinta, kad vidurkiai yra statistiškai reikšmingai nesiskiriantys nepriklausomai nuo lyties ($p=0.110 > 0.05$), amžiaus ($p=0.290 > 0.05$), sektoriaus ($p=0.633 > 0.05$), industrijos ($p=0.359 > 0.05$), ar darbo patirties ($p=0.382 > 0.05$). Peržvelgus vidurkius, amžiaus grupė, priklausanti X kartai Žaliojo atlygio sistemas taikomas darbovietėje daugiausia nesutiko su šiais teiginiais.

14 lentelė

Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos vertinimas amžiaus kontekste

<i>Amžiaus Grupės</i>	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
18-25	3.136364	1.299813
26-35	2.774194	1.259968
36-45	3.171569	1.065815
46-55	3.302181	0.952248
56+	3.114035	1.129129

Visų dalyvavusių apklausoje atsakymai į Žaliojo atlygio teiginius, buvo vertinami gan neigiamai, tai parodo gan žemas vidurkis svyruojantis nuo „nesutinku“ iki „nei sutinku, nei nesutinku“. Amžiaus grupė nuo 46 iki 55 vertino šiek tiek palankiau, tačiau tai parodo tik, kad kai kuriose įmonėse gal tam tikros Žaliojo atlygio ir paskatos sistemų praktikos yra naudojamos, tačiau jos nėra plačiai paplitusios.

15 Lentelė

Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui

	R ² -chng	p
X*Y	0.0006	0.6673

Rezultatai parodo, kad Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos nedaro įtakos darbuotojų išlaikymui nepriklausomai nuo amžiaus. Gauti rezultatai galėtų būti kitokie, vėlgi atlikus apklausą vienoje įmonėje, ar keliose kuriose yra taikomos šios praktikos. Tokiu atveju, būtų galima kritiškiau vertinti ar Žaliojo atlygio ir paskatos sistemos praktikos daro įtaką skirtingo amžiaus darbuotojams.

3.2.5 Žaliojo išitraukimas kartų kontekste

Darbuotojų išitraukimas į eko-draugiškas veiklas yra svarbus įmonės procesų įgyvendinimui. Įsitraukę darbuotojai gali pasiekti daugiau, bei įgyvendinti tvarius tikslus. Kai yra sudaroma aiški vizija, tai skatina darbuotojus įsitraukti į aplinkosaugą ir gauti iš vadovų reikiamą palaikymą ir paramą analizuojant ar kovojant su šiomis problemomis. Tai skatina konkurencinį pranašumą, bei gerina darbuotojų motyvaciją.

Paskutinių šešių anketos klausimų vidurkiai yra statistiškai reikšmingai nesiskiriantys pagal viskas demografines charakteristikas. Pagal lytį ($p=0.336 > 0.05$), amžių ($p=0.495 > 0.05$), sektorių ($p=0.431 > 0.05$), industriją ($p=0.164 > 0.05$) ir pagal darbinę patirtį ($p=0.749 > 0.05$), tad galima teigti, kad nepriklausomai nuo demografinių charakteristikų Žaliojo išitraukimas yra ne itin propaguojamas, arba pažvelgus kitu kampu, galbūt darbuotojams tiesiog neteko susidurti su darbdavių bandymu įtraukti į Žaliojo sprendimus.

16 lentelė

Žaliojo išitraukimo vertinimas amžiaus kontekste

Amžiaus Grupės	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
18-25	3.000000	1.311578
26-35	3.266129	1.110559
36-45	3.463235	0.850005
46-55	3.539720	0.820686
56+	3.539474	0.923650

Žaliojo išitraukimas įmonių veikloje, nepriklausomai nuo amžiaus buvo įvertinti neutraliai. Tai gali lemti šių praktikų nebuvimas įmonėse kuriose respondentai dirba, taipogi tai gali lemti ir tai, kad darbuotojams tiesiog tai yra neįdomu ir nenori užsiimti papildomomis veiklomis darbo metu. Įmonės viena iš pareigų yra įtraukti darbuotojus į tam tikrų sprendimų

priėmimus, tai kelia darbuotojų motyvaciją, kadangi tai kelia darbuotojų savimonę ir pasitikėjimą savimi. Darbuotojų įtraukimas padeda darbuotojams jaustis svarbiems. Tad kyla klausimas ar respondentai yra įtraukti, ar jų įmonėse yra veiklos kuriose yra skatinama imtis žaliųjų veiksmų.

17 Lentelė

Žaliojo įsitraukimo įtaka skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui

	R²-chg	p
X*Y	0.0019	0.4225

Rezultatai rodo, jog Žaliojo įsitraukimas taip pat nėra statistiškai reikšmingas skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui. Vėlgi, rezultatai galėtų būti aktualesni jei būtų daroma apklausa vienoje ar keliose įmonėse, kuriose yra fokusuojamasi į tvarumą ir aplinkosaugą.

3.3 Darbuotojų išlaikymas kartų kontekste

Antra apklausos dalis yra sudaryta iš 11 teiginių. Ši dalis yra skirta išsiaiškinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų amžiaus grupių, vyrų ir moterų, bei kitų demografinių charakteristikų ties darbuotojų išlaikymu.

Darbuotojų išlaikymas yra pagrindinė įmonės misija, kadangi pakeičiant darbuotoją prarandami ne tik žmogiškieji ištekliai, bet tai yra ir finansiškai nenaudinga. Įdarbinti naują darbuotoją, prarandamos ne tik darbuotojo sukauptos žinios, bet tai kainuoja vos ne du metinius atlyginimus, nei išlaikyti esamą darbuotoją. Atlikus Man-Whitney U-testą išsiaiškinta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų ($p = 0,001 < 0,05$), tad galima teigti, kad vyrai (2.355601 ± 0.656766) išlaikymą vertino prasčiau nei moterys (2.613924 ± 0.667048), ir būtų linkę labiau keisti darbovietę. Nors skirtumas tarp lyčių ir nėra labai žymus, tačiau moteris vertino likimą darbovietėje palankiau. Priežasčių tam taipogi gali būti įvairių. Gali būti, kad respondentės išties bent šiek tiek laimingesnės esamame darbe, nei vyrai, tačiau to pamatuoti negalima. Kadangi rezultatai vistiek yra labiau linkę į neigiamą pusę, negalima įvardyti, kad moterys tikrai nori likti įmonėje, labiau nei vyrai. Tačiau statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tarp lyčių.

Tarp viešojo ir privataus sektorių statistiškai reikšmingi vidurkiai nesiskiria ($p=0.070 > 0.050$), tad galima teigti, kad išlikimą vertina panašiai nepriklausomai nuo sektoriaus kuriame dirba. Nors peržvelgus vidurkius matoma, kad darbuotojai dirbantys Privačiame

sektoriuje (2.584860 ± 0.727219) vertina išlaikymą palankiau nei užimantys pareigas Viešajame sektoriuje (2.433333 ± 0.631319). Tokius rezultatus gali paveikti tai, kad viešajame sektoriuje yra sunkiau įdiegti naujoves ar pasiekti pokyčių, dėl įvairių konkursų kuriuos reikia laimėti, bei turimo biudžeto.

Pagal respondentų darbo industrijas egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,001 < 0,05$), taip pat ir pagal darbinę respondentų patirtį ($p=0.043 < 0.05$). Egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai ir pagal respondentų amžiaus grupes ($p=0.004 < 0.050$). Tad nustatyta, kad pagal lytį, industriją, darbinę patirtį ir amžių darbuotojai išlaikymą vertina prasčiau. Galima teigti, jog darbuotojai yra linkę į darbo keitimą ir naujų galimybių ieškojimą, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, industrijos ar darbinės patirties. Tokį rezultatą galima interpretuoti įvairiai. Tai gali būti veikiami vidinių ar išorinių motyvatorių. Galbūt darbuotojai negali savęs realizuoti ar neturi galimybių augti. Taipogi, tokius rezultatus gali lemti ir atlyginimai, konkurencija, bei begalės kitų priežasčių. Rezultatai aiškūs, statistiškai reikšmingi skirtumai pagal lytį, industriją, darbinę patirtį ir amžių egzistuoja (18 lentelė).

18 lentelė

Darbuotojų išlaikymo vertinimas amžiaus kontekste

<i>Amžiaus Grupės</i>	Vidurkis	Standartinis Nuokrypis
18-25	2.974026	2.974026
26-35	2.631336	0.744130
36-45	2.411765	0.690005
46-55	2.439252	0.602492
56+	2.285714	0.506984

Pagal amžiaus grupes, išlaikymą darbo vietoje palankiausiai įvertino Y kartos atstovai, kadangi vidurkis vis tiek nesiekia trijų, galima, teigti, kad respondentai yra nelinkę likti savo darbovietėje, planuoja keisti ar norėtų keisti darbą. Kūdikių Bumo karta išlaikymą įvertino neigiamai, to priežastys galėtų būti nuo savirealizacijos trūkumo, baimės keisti darbą dėl amžiaus, tam tikrų įgūdžių neturėjimas norint gauti darbą. Valstybės tarnautojams yra sunkiau keisti savo darbą ar specialybę, kadangi jų įgūdžiai yra skirti būtent tai funkcijai atlikti ir pvz., privačiame sektoriuje tokių įgūdžių nepritaikysi. Taipogi, jeigu tyrimas būtų atliktas tik viename iš dviejų sektorių, ar vienoje įmonėje rezultatai galėtų būti visai kitokie, tačiau žiūrint, kad bendrai buvo gauti gan neigiami rezultatai, autoriaus nuomone, požiūris į norą keisti darbą yra labai individualus ir valdomas asmeninių norų ir požiūrių.

Apibendrinant, galima teigti, kad Žaliosios Žmogiškųjų išteklių praktikos neįtakoja darbuotojų išlaikymo, veikiant amžiui kaip moderatoriui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Šiuo darbu buvo siekta įvertinti ar įmonės taiko Žaliąsias Žmogiškųjų išteklių praktikas darbovietėse, bei ar Žaliosios Žmogiškųjų išteklių praktikos daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui.

Šis tyrimas parodė:

1. Skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų, darbo atžvilgiu, nėra labai ryškūs ar beveik nesiskiria. Kitų autorių tyrimai įrodo, kad generacija X ir Y yra labiau linkę įsigyti ekologiškas, tvaresnes prekes, nei kūdikių bumo karta. Atliktas tyrimas įrodė, kad Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių praktikų įtakos skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui nedaro.
2. Rezultatai pagrindžia ir kitų autorių atliktus tyrimus, kad skirtumai tarp kartų yra nežymūs, tad galima matyti, kad tiek Y, X ar Kūdikių bumo karta tiek ŽŪIV praktikas, tiek išlaikymą vertino labai panašiai ir tyrimas įrodė, kad nepriklausomai nuo amžiaus, ŽŪIV praktikos nepadeda išlaikyti darbuotojų.
3. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad daugelyje įmonių nėra taikomos ŽŪIV praktikos, o tai pat, kad net ir taikomos ŽŪIV praktikos neturi įtakos skirtingų generacijų darbuotojų išlaikymui darbovietėje.
4. Gauti rezultatai taip pat įrodė, kad didžiajai daugumai respondentų yra svarbi aplinkosauga ir tvarumas bei kitų įmonių diegiamos iniciatyvos ir reputacija, tačiau jeigu būtų diegiamos šios Žaliosios praktikos respondentų įmonėje, tik 58,60% darbuotojų motyvuotų likti darbovietėje.
5. Ateities tyrimams, tikslesniems rezultatams gauti, derėtų apklausą vykdyti vienoje įmonėje ar viename ir tame pačiame sektoriuje, kuriuose yra naudojamos šios ŽŪIV praktikos. Taip pat respondentų skaičius turėtų būtų įvairesnis kartų atžvilgiu, kad gauti konkretesnius atsakymus kurie patvirtintų arba paneigtų iškeltą hipotezę. Tokiu atveju, galima geriau įvertinti ar visgi šios praktikos daro įtaką skirtingų kartų darbuotojams.

Atsižvelgiant į pateiktas išvadas, veiksmingesniam skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui įmonėse, bei ŽŪIV praktikų diegimą rekomenduotina:

- 1. Žalioji atranka ir įdarbinimas** - Norint pritaikyti Žaliają atranką ir įdarbinimą įmonėse reikėtų pasitvirtinti ir įsidiesti darbo aprašymus su įtrauktomis aplinkosaugos ir tvarumo taisyklėmis. Šios taisyklės padėtų darbuotojams vadovautis aplinkai saugiomis ir tvariomis taisyklėmis, bei prisidėti prie įmonės kuriamos žaliosios reputacijos. Taip pat, skelbiant darbo skelbimus įtraukti, kad tai yra tvari ir aplinkosaugą skatinanti įmonė, o tai padėtų pritraukti panašių vertybių turinčius darbuotojus.
- 2. Žalioji darbuotojų mokymas** - siekiant įgyvendinti šią praktiką, į privalomus darbuotojų mokymus turėtų būti įtraukti mokymai skirti darbuotojų tvarumo ir aplinkosaugos supratimui gerinti. Taip pat, mokymai skatinantys nenaudoti popieriaus ir naudotis skaitmenizuotais dokumentais.
- 3. Žaliosios atlygio ir paskatos sistemos** – norint įgyvendinti šią praktiką įmonės turėtų skelbti konkursus ar veiklas, į kurias darbuotojai galėtų įsitraukti, vykdyti veiklas kurios skatintų aplinkosaugą ir tvarumą. Įmonė turėtų nusistatyti sau galimą biudžetą ar praktikas, kuriomis galėtų atsilyginti ar skirti kažkokias papildomas naudas darbuotojams už pasiekimus.
- 4. Žalioji veiklos valdymas** – siekiant įtraukti šią praktiką, rekomenduojama į darbo aprašą įtraukti už ką darbuotojai bus vertinami ir tai pokalbių metu kelti naujus tikslus darbuotojams ką jie galėtų padaryti, kad gauti teigiamus veiklos vertinimo rezultatus.
- 5. Žalioji darbuotojų įsitraukimas** – norint įgyvendinti šią ŽŪIV praktiką, rekomenduojama sudaryti aiškia įmonės viziją, ją išdėstyti darbuotojams ir juos skatinanti įsitraukti į aplinkosaugą, tai prisidedant ne vien prie įmonės, bet ir prie klimato kaitos mažinimo. Vykdamas įmonės žaliają viziją darbuotojas turėtų gauti iš vadovų visą reikiamą palaikymą ir paramą bandant įgyventi šią viziją ar kuriant naujas priemones problemoms spręsti.

Norint pritaikyti Žalioji Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas įmonėse, darbuotojai turėtų būti supažindinti su tvarumo ir klimato kaitos problema. Taipogi, darbuotojai turėtų būti supažindinti su veiklos valdymo praktikomis, kuriomis įvairiais būdais būtų skatinami darbdavių, kad įgyvendinti įmonės žaliają misiją ir viziją. Visi pokyčiai turėtų būti komunikuojami su

darbuotojais, kad jaustųsi įtraukti ir norėtų prisidėti prie pokyčių. Pradedant nuo atrankos ir įdarbinimo metu skelbiamų žaliųjų vertybių, mokymų, paskatų ir naudų skyrimu, baigiant veiklos valdymu ir darbuotojų įtraukimu, bus pasiekti įmonės žalioji misija ir tai didins įmonės konkurencinį pranašumą bei prisidės prie reputacijos gerinimo.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Amrutha, V. N., ir Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247.
- Bennett, J., Pitt, M., ir Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*(30), 278.
- Blumberg , M., ir Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management*, 7(4).
- Boudreau, J. W., ir Ramstad, P. M. (2005). Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A new HR Decision Science Paradigm for a new Strategy Definition. *Human Resource Management*, 2(44), 129–136.
- Cabral, C., ir Lochan Dhar, R. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 235, 887-900.
- Callenbach, E. (1993). *EcoManagement: The Elmwood Guide to Ecological Auditing and Sustainable Business* (7 ed.).
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., ir Severt, J. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes:A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 4(27), 375-394.
- Daily, B., ir Huang, S. (2001). Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Dangelico, R. M. (2015). Improving firm environmental performance and reputation: the role of employee green teams. *Bussines Strategy Environmet* , 24(8), 735-749.
- Darban, G., Karatepe, O. M., ir Rezapouraghdam, H. (2020). Linking green human resource management to hotel employees' absenteeism and green recovery performance through work engagement. . *Manuscript Submitted for Publication* .
- Del Brío , J. A., Fernández , E., ir Junquera , B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *Internation Journral of Human Resource Management* , 4(18), 491-522.
- Florea, L., Cheung , Y. H., ir Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 3(114), 393-408.

- Gimenez, C. S. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 1(140), 149-159.
- Gravett, L., ir Throckmorton, R. (2015). *Bridging the Generation Gap*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., ir Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects. *International Journal of Human Resource Management*, 129-150.
- Gupta, H. (2018). Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Journal of Environmental Management*, 226, 201-216.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. . *Academy of Management Review*, 4(20), 986–1014.
- Hart, S. L. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 2(17), 56-67.
- Hernaus, T., ir Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 4(27), 615.
- Jabbour, C. C., Santos, F. A., ir Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. . *International Journal of Human Resource Management*(21), 1049–1089.
- Jackson, S. E., Renwick, D. S., Jabbour, C. C., ir Muller-Camen. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. . *Z Personalforsch*(25), 99-115.
- James, B., Katie, G., Jitendra, M., ir Bharat, M. (2015). 'The Big Idea' the Sustainable Economy and the TBL (Triple Bottom Line). *Advances in Management*, 8(1), 1.
- Jeurissen, R. J. (2000). John Elkington, Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229-231.
- Jones, D. A., Willness, C. R., ir Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Review*(57), 383–404.
- Kleinaitė, I. (2007). Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavydžiai. . *Atsakingo verslo praktika*, 7(31).
- Kuzmickas, B. (1992, Sausis 21). *LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS APSAUGOS ĮSTATYMAS*. From E.Seimas: <https://e->

seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=fhhu5mgwz&documentId=TAIS.2493&category=TAD

Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. . *Journal of Sustainable Tourism*, 1308-1324.

Mahtapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. . *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1-6.

Mannheim, K. (1952). *The "Problem of Generations"*. London: Routledge and Kegan Paul.

Marhatta, S. ir. (2013). Green HRM and sustainability. International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT. Retrieved. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*.

Martínez-del-Río J., C.-L. J.-M. (2012). High-involvement work practices and environmental capabilities: how HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages. . *Human Resource Management*, 6(51), 827-850.

Matulionyte, V. (2017). *Tvários elgsenos darbe ir asmeniniame gyvenime sąsajos (Magistro baigiamasis darbas, Kaunas University of Technology)*. . Retrieved 01 16, 2020 from <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:19751317/>

McGuire, D., Todnem , B. R., ir Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. . *Journal of European Industrial Training*,, 8(31), 592.

Paillé, P., ir Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. 36, 118-128. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.

Pandey, S., Viswanathan, V., ir Kamboj, P. (2016). Sustainable Green HRM– Importance and Factors Affecting Successful Implementation in Organizations . *International Journal of Research in Management and Business*(46).

Pass, S. (2018). Life on the line: exploring high-performance practices from an employee perspective, . *Industrial Relations Journal*,, 5(48), 500-517.

Pinzone, M., Guerci , M., Lettieri, E., ir Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of “Green” HRM. *Journal of Cleaner Production*,, 122, 201-211.

Ragas, S. F., Tantay, F. M., Chua, L. J., ir Sunio, C. M. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857-872.

Rani, S., ir Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations . *Rani, S., ir Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic*

Implementation in the Organizations // International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 2(11).

Ren, S., Tang, G., ir Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: AA review and future directions. . *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803, 3(35), 769-803.

Renwick, D., Redman, T., ir Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *Int J Manag Rev*(15), 1-14.

Reuters Events. (2020, Vasaris). *There's a generation gap in how consumers view sustainability*. From Reuters Events: <https://www.reutersevents.com/supplychain/supply-chain/theres-generation-gap-how-consumers-view-sustainability>

Schuler, R. S., ir Jackson, S. E. (2005). A quarter- century Review of Human Resource Management in the U.S. The growth in Importance of the International Perspective. *I*(16), 11–35.

Shaban, S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*, 12(5), 86-94.

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., ir Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 3(61), 263-281.

Stunžėnaitė, A. (2008). *JTO vaidmuo XXI a.: korporatyvinės socialinės atsakomybės skatinimas (Magistro baigiamasis darbas, Vytautas Magnus University)*. Retrieved 01 16, 2021

Suhas , A., ir Jagdish , S. (2016). *The Sustainability Edge: How to Drive Top-Line Growth with Triple-Bottom-Line Thinking*. Rotman-UTP Publishing.

Tang , G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., ir Jia , J. Y. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1(56), 31-55.

Turban, D. B., ir Greening , D. W. (1996). *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*.

Utenos Trikotažas. (2021). *Tvarumas ir sertifikatai*. Retrieved 02 09, 2021 from <https://www.ut.lt/tvarumas-ir-sertifikatai>

Vlachos, I. P. (2009). High-performance workplace practices for Greek companies. . *EuroMed Journal of Business*(4), 21–39.

Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*; Sheffield: Greenleaf.

Young, W., Davis, M. C., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K. L., ir Clegg, C. W. (2015). Changing Behaviour: Successful Environmental Programmes in the Workplace. *Business Strategy and The Environment*, 24(8), 689-703.

Yuriev, A., Boiral , O., Francoeur , V., ir Paille, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: a systematic review. *Journal of Cleaner Products*(182), 379–394.

Zhang, L. Y. (2018). Review and prospect of research on green human resource management. 34, 75–76. *China Circ. Econ.*, 34, 75–76.

ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ ĮTAKA SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMIUI

Gabrielė KASTECKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas- prof. G.Drūteikienė

SANTRAUKA

47 puslapiai, 18 diagramų, 10 paveikslų, 57 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – išsiaiškinti, ar įmonės taiko Žaliųjų Žmogiškųjų išteklių praktikas ir ar ŽŽIV praktikos turi įtakos skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių; literatūros apžvalgos ir analizės, tyrimo ir jo rezultatų, išvadų ir rekomendacijų.

Literatūros analizė apžvelgia ŽŽIV praktikos teoriją, skirtingų kartų charakteristikas, bei kas yra darbuotojų išlaikymas. Šioje literatūros apžvalgoje pateikiamos pagrindinės ŽŽIV sąvokos ir praktikos, kaip jos veikia darbuotojus ir kokią naudą atneša įmonei. Taip pat skirtingų kartų ypatumai ir charakteristikos, kuo skirtingos kartos panašios ir kuo skiriasi. Literatūros apžvalga pasibaigia išlaikymu – geriausiomis praktikomis ir motyvacija.

Autorius atlikęs literatūros analizę, atliko tyrimą apie Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir, jei jos naudojamos. Taip pat apie išlaikymą, ir darbuotojų nuomonę apie tvarumą, bei jų demografines charakteristikas. Į klausimą atsakė 297 respondentai nuo 18 iki 56 metų amžiaus. Pagrindinis anketos tikslas buvo išsiaiškinti, ar įmonės, kuriose respondantai dirba, taiko Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, taip pat įvertinti jų nuomonę apie išlaikymą, turint omenyje tai, ar respondantai norėtų keisti darbą ar siekti karjeros dabartinėje darbovietėje. Taip pat anketoje buvo trys kontroliniai klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentams rūpi tvarumas ir aplinkosauga, taip pat ar jiems rūpi kitų įmonių žaliosios iniciatyvos ir reputacija, bei ar juos motyvuotų likti diegiamos Žaliosios praktikos,

Tyrimo rezultatai statistiškai apdoroti SPSS programa. Likerto skalių derinimui nustatyti buvo naudojamas Cronbach alfa koeficientas; ŽŽIV atveju jis buvo didesnis nei 0,9, o tai rodo, kad naudojama skalė buvo nuosekli. Tačiau išlaikymo atveju reikėjo pašalinti 4 teiginius, kad koeficientas būtų didesnis nei 0,7. Buvo atliktas Mann-Whitney U testas ir Kruskal-Wallis testas, taip pat moderacijos testas.

Išvadose ir rekomendacijose apibendrinamos pagrindinės literatūros analizės sąvokos bei atlikto tyrimo rezultatai. Autorius mano, kad tyrimo rezultatai galėtų suteikti naudingų gairių įmonėms, kurios ketina diegti ŽŪIV praktikas, o jau įgyvendinusioms ŽŪIV praktikas gali padėti išvengti kaitos, nepaisant skirtingo amžiaus darbuotojų.

THE INFLUENCE OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON DIFFERENT GENERATION EMPLOYEE RETENTION

Gabrielė KASTECKAITĖ

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Master's Program

Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. G. Drūteikienė, 2022

SUMMARY

47 pages, 18 charts, 10 pictures, 57 references.

The main purpose of this master thesis is to find out whether companies are applying Green Human resource practises and if GHRM practices influences different generation employee retention.

The work consists of three main parts; the literature review and analysis, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the theory of GHRM practices, different generations characteristics and reviews what is retention and theories about it. In this literature review the main concepts of GHRM are presented, how it affects people and what it brings to the company. Also, discussion of different generations how are they similar and different at the same time. Finishing with retention – it's best practices and motivations behind it.

After the literature analysis the author has carried out the study about Green Human resource management practices and if they are being used, retention, also people's opinions about sustainability, and their demographic characteristics. There were 297 respondents, between the ages of 18 and 56 and above, who have answered to questionnaire. The main purpose of the questionnaire was to find out if companies that respondents are working at are using Green Human resource management practices as well as their opinion about retention, meaning that questions were targeted to find out whether they would like to change jobs or pursue career in the current workplace. Also, questionnaire had three control questions, that were targeted to find out whether respondents care about sustainability and environment as well as whether they care about other companies' green initiatives and reputations, as well as whether they would be motivated to stay if their workplace would start integrating Green Human Resource Practices.

The results of the research were statistically processed with the SPSS programme. Cronbach's Alpha coefficient was used to determine the alignment of the Likert scales'; in GHRM case, it was higher than 0.9, which indicates that the scale used were consistent. However, in retention case there was a need to remove 4 variables to get indicator higher than 0.7. In order to establish whether GHRM practices influences different generation workers retention, Mann-Whitney U-test and Kruskal-Wallis test were done, as well as moderation test.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the companies that are going to implement GHRM practices, and could help the companies that have already implemented GHRM practices to prevent turnover despite different age workers.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Klausimynas pateiktas www.apklausa.lt

Sveiki!

Esu Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studentė Vilniaus Universitete ir atlieku mokslinį tiriamąjį darbą savo pasirinktai temai "Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui".

Žalioji Žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip politikų, praktikų ir sistemų rinkinys, skatinantis ekologišką įmonės darbuotojų elgesį, siekiant sukurti aplinkai jautrią, efektyviai naudojančią išteklius ir socialiai atsakingą organizaciją.

Jūsų dalyvavimas apklausoje yra man labai svarbus siekiant gauti optimalius tyrimo rezultatus, tad kiekviena anketa yra svarbi.

Apklausa yra anoniminė, tad šios anketos rezultatai viešai nebus publikuojami, o magistro darbe bus naudojami tik susisteminti duomenys.

Ačiū už jūsų brangų laiką !

1. Klausimas

Kokia jūsų lytis?	Vyras	Moteris
-------------------	-------	---------

2. Klausimas

Kiek jums metų?	18-20	20-25	26-35	36-45	46-55	55+
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

3. Klausimas

Kokiame sektoriuje dirbate?	Privačiame	Viešajame
-----------------------------	------------	-----------

4. Klausimas

Kokioje industrijoje dirbate?	Apskaitos, bankininkystės ir finansų	Verslo, konsultacijos ir vadybos
	Labdaros ir savanoriško darbo	Kūrybinio meno ir dizaino
	Energijos ir komunalinės paslaugos	Inžinerijos ir gamybos
	Aplinkos ir žemės ūkio	Sveikatos apsaugos
	Kita	

1 priedo tęsinys

5. Klausimas

Kiek metų darbinės patirties turite?	0 -1	1- 2	2 -5	5+
--------------------------------------	------	------	------	----

6. Klausimas

Ar jums yra svarbi aplinkosauga ir tvarumas	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
---	------	----	------------------

7. Klausimas

Vertinami Likerto skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku, iki 5 visiškai sutinku

1. Mūsų įmonėje yra įdarbinami žmonės, kurie yra linkę į tvarumą ir aplinkosaugą
2. Mūsų įmonė bando pritraukti kandidatus pasitelkiant tvarumo ir ekologiškumo priemones
3. Mūsų įmonė pritraukia kandidatus, kurie vadovaujasi tvariais kriterijais renkantis darbovietę
4. Mūsų įmonė kuria ir naudoja aplinkos valdymo programas, kurios skatina sąmoningumą aplinkosaugai, darbuotojų tvarumo įgūdžius bei kompetencijas
5. Mūsų įmonė teikia integruotus mokymus, kuriančius emocinį darbuotojų įsitraukimą į aplinkosaugą
6. Mūsų įmonėje moko pritaikyti žinias apie aplinkosaugą, kuriant prevencinius sprendimus, darančius įtaką tvarumui
7. Savo veiklos valdymo sistemoje ir vertinimuose naudojame tvarumo veiklos rodiklius
8. Mūsų įmonė nustato tvarius aplinkai tikslus, siekius ir atsakomybes darbuotojams
9. Mūsų įmonėje, veiklos vertinimo metu, yra aptariami tvarūs ir ekologiški pasiekimai
10. Mūsų įmonė neigiamai vertina darbuotojus, netaikančius tvarių ir aplinkai saugių sprendimų
11. Mūsų įmonė suteikia papildomas naudas ar apdovanojimus už tvarius sprendimus (pvz., už keliones viešuoju transportu ar kita tvaria aplinkai priemone)
12. Mūsų įmonė suteikia finansines galimybes įsigyti ar išsinuomoti aplinkos neteršiančias transporto priemones (pvz., dviračius, paspirtukus)
13. Mūsų įmonė suteikia papildomas naudas ar apdovanojimus už

aplinkosaugos iniciatyvas ir tvarumo valdymą (pvz., viešas pripažinimas įmonėje, bonusai, apmokamas laisvadienis, dovanų kuponai ir pan.)

14. Mūsų įmonė turi aiškią tvarumo vystymo viziją

15. Mūsų įmonėje yra abipusis darbuotojų mokymosi klimatas, skatinantis tvarų elgesį ir sąmoningumą įmonėje

16. Mūsų įmonėje yra keletas oficialių ar neoficialių komunikacijos kanalų, skirtų skleisti žaliąją kultūrą mūsų įmonėje

17. Mūsų įmonėje darbuotojai yra įtraukti į kokybės gerinimo užtikrinimą ir tvarumo problemų sprendimus

8. Klausimas

Vertinami Likerto skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku, iki 5 visiškai sutinku

2.1: Trijų metų eigoje aš planuoju pradėti dirbti kitoje įmonėje

2.2: Mano darbas šioje įmonėje man teikia pasitenkinimo jausmą

2.3: Jeigu ieškočiau kito darbo ar kitų pareigybių, pirmiausiai patikrinčiau galimybes įmonėje, kurioje dirbu

2.4: Aš norėčiau kilti karjeros laiptais savo darbovietėje

2.5: Man nerūpi, kurioje įmonėje aš dirbu ar dirbsiu, džiaugiuosi turėdamas darbą

2.6: Jeigu tai priklausytų nuo manęs, artimiausius penkis metus, likčiau dirbti savo įmonėje

2.7: Jeigu galėčiau atrankų procesą pradėti nuo pradžios, tikrai pasirinkčiau kitą įmonę

2.8: Tikrai priimčiau patrauklų darbo pasiūlymą iš kitos įmonės, jeigu gaučiau pasiūlymą

2.9: Darbas, kurį dirbu, man yra svarbus

2.10: Man patinka dirbti šioje įmonėje

2.11: Priimant pasiūlymą šioje įmonėje, aš ilgai svarsčiau kurią darbovietę pasirinkti

9. Klausimas

Ar įdiegtos tvarumo iniciatyvos ir apdovanojimai skatintų likti darbovietėje?	Taip	Ne
---	------	----

10. Klausimas

Ar jums svarbu kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei įmonės reputacija tvarumo atžvilgiu ? (pvz., viena tvariausių įmonių Lietuvoje UAB "Vilniaus Duona")	Taip	Ne
--	------	----

Skalės patikimumas

ŽŪIV praktikų :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	17

Išlaikymo:

Reliability Statistics

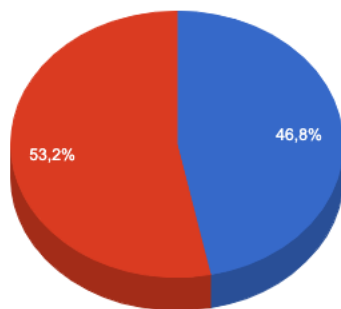
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	7

Normalumo testas moderuojant amžiui.

ŽŪIV praktikos	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.399	Retain the null hypothesis.
Žalioji atranka ir įdarbinimas	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.765	Retain the null hypothesis.
Žalioji mokymas	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.603	Retain the null hypothesis.
Žalioji veiklos valdymas	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.206	Retain the null hypothesis.
Žalioji atlygio ir paskatos sistemos	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.290	Retain the null hypothesis.
Žalioji įsitraukimas	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.495	Retain the null hypothesis.
Išlaikymas	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.

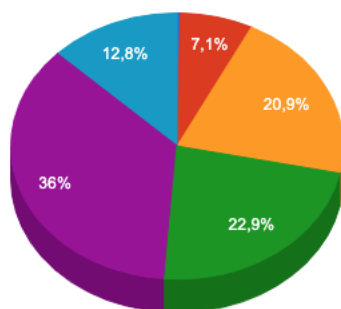
Kokia jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris



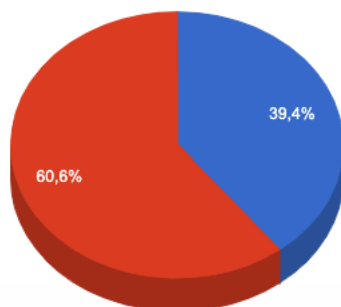
Kiek jums metų ?

- 18-20
- 20-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 ir daugiau



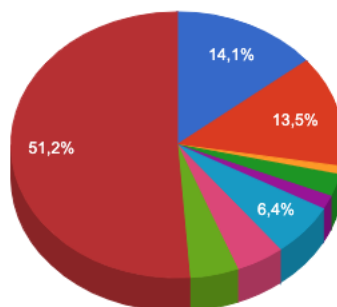
Kokiame sektoriuje dirbate?

- Privačiame sektoriuje
- Viešajame sektoriuje



Kokioje industrijoje darbate?

- Apskaitos, bankininkystės ir finansų
- Verslo, konsultacijos ir vadybos
- Labdaros ir savanoriško darbo
- Kūrybinio meno ir dizaino
- Energijos ir komunalinės paslaugos
- Inžinerijos ir gamybos
- Aplinkos ir žemės ūkio
- Sveikatos apsaugos
- Kitas variantas



Socialinės paramos

Socialinėje srityje

savivalda

savivalda

Savivaldos

Švietimo

Švietimas

Socialinio darbo

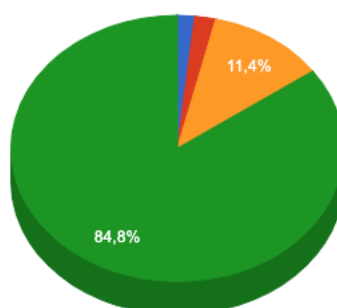
Viešajame sektoriuje

Savivaldybės administracija

« 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ... 15 16 »

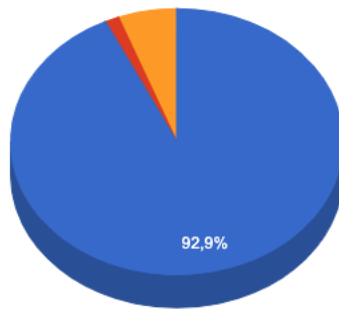
Kiek metų darbinės patirties turite?

- Nuo 0 iki 1 metų
- Nuo 1 iki 2 metų
- Nuo 2 iki 5 metų
- 5 metai ir daugiau

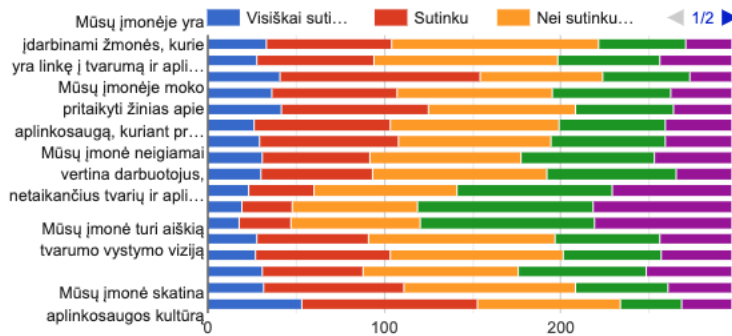


Ar jums yra svarbi aplinkosauga ir tvarumas?

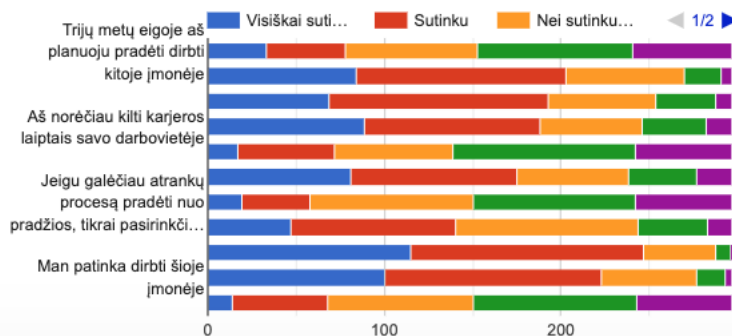
- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės



Ar jūsų įmonėje yra taikomos Žaliosios Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos?

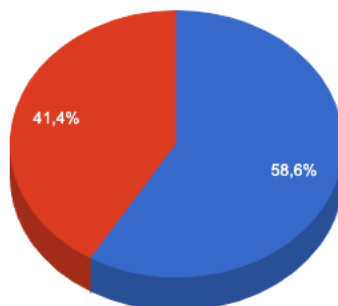


Kiek jums yra svarbi jūsų darbovietė?



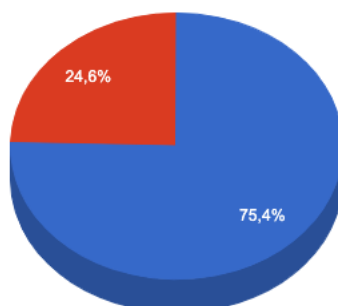
Ar įdiegtos tvarumo iniciatyvos ir apdovanojimai skatintų likti darbovietėje?

● Taip
● Ne

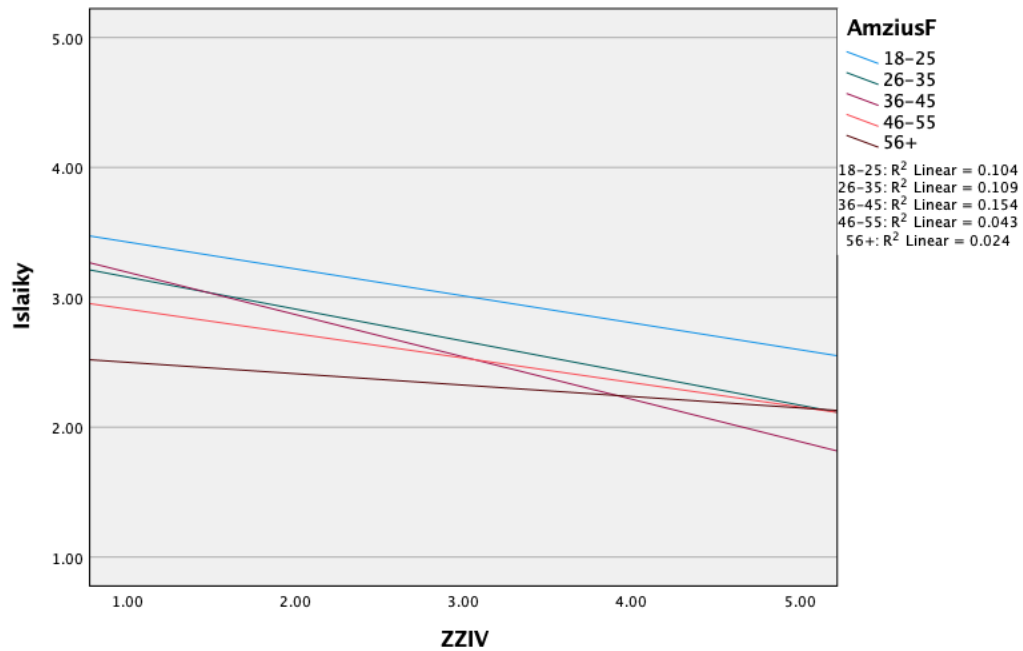


Ar jums svarbu kitų įmonių tvarumo ir aplinkosaugos iniciatyvos bei įmonės reputacija tvarumo atžvilgiu? (pvz., viena tvariausių įmonių Lietuvoje UAB "Vilniaus Duona")

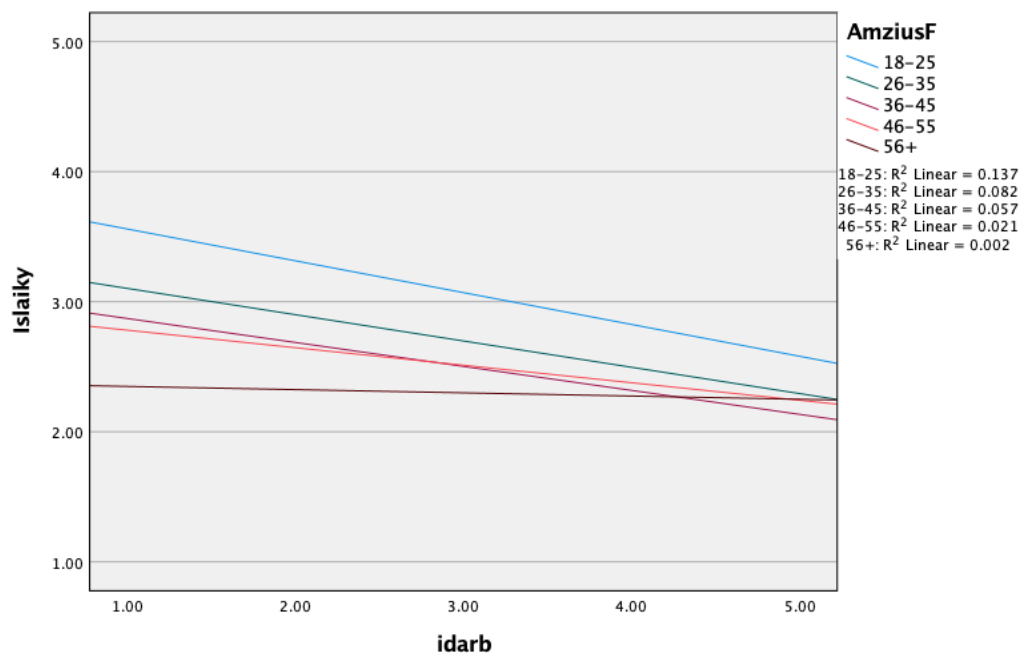
● Taip
● Ne



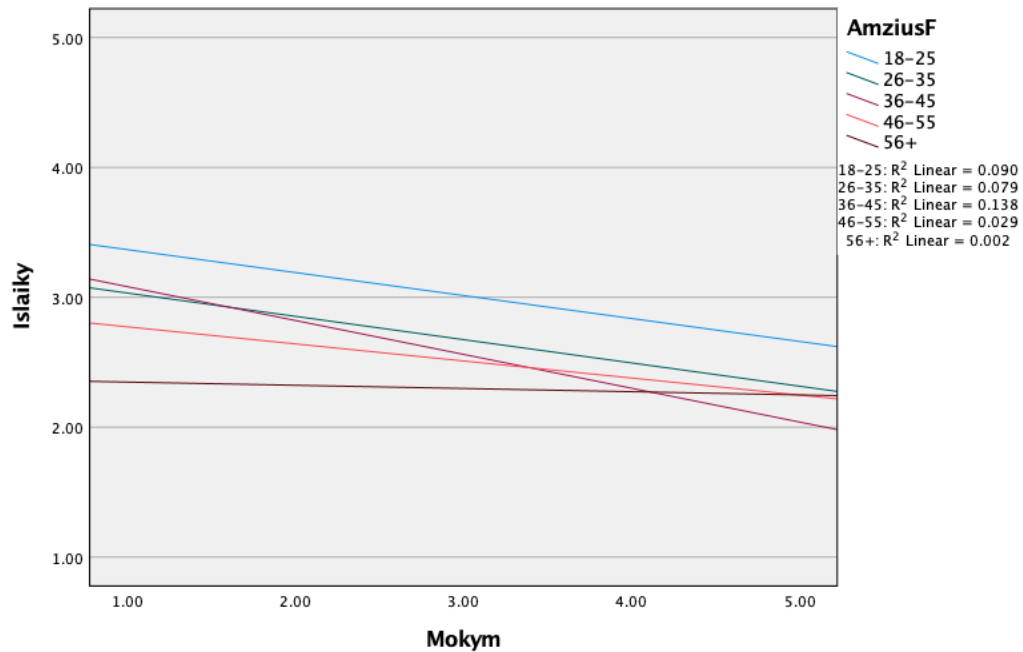
1. ŽŪV praktikų įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui moderuojant amžiui.



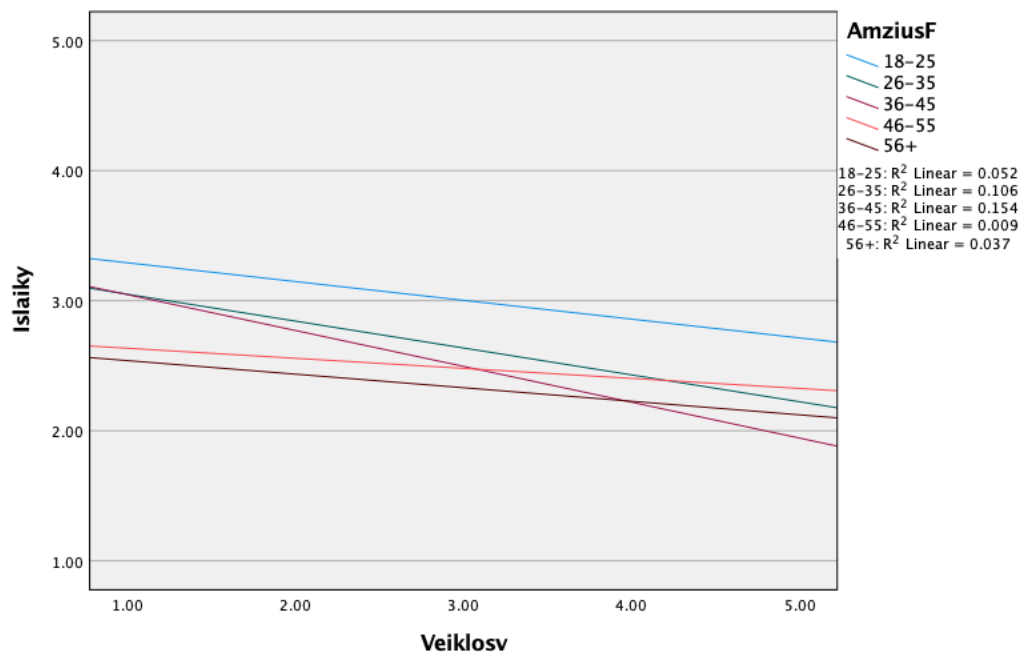
2. Žaliosios atrankos ir įdarbinimo praktikų įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaikymui moderuojant amžiui.



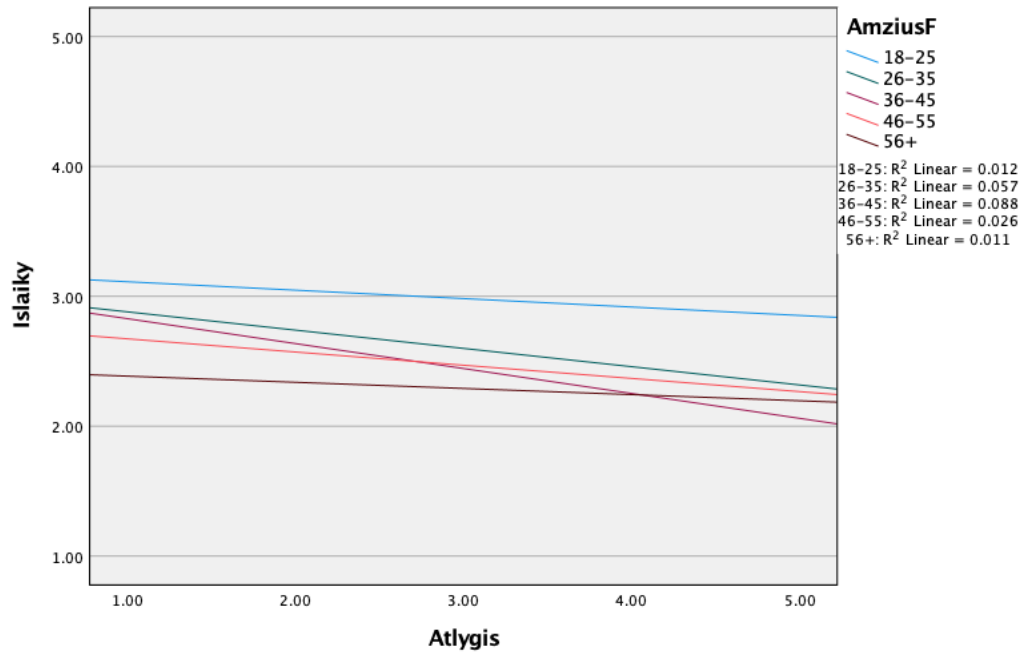
3. Žaliųjų mokymų įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaidymui moderuojant amžiui.



4. Žaliojo veiklos valdymo įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaidymui moderuojant amžiui.



5. Žaliojo atlygio ir paskatos įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaidymui moderuojant amžiui



6. Žaliojo įsitraukimo įtaka skirtingų kartų darbuotojų išlaidymui veikiant amžiui, kaip moderatoriumi

